FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

# AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BANCO CENTRAL DO BRASIL

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA
BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

MARCELO LIMA VÉRAS

Rio de Janeiro, 2009

# Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

# AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BANCO CENTRAL DO BRASIL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR
MARCELO LIMA VÉRAS

E
APROVADA EM 26/06/2009
PELA COMISSÃO EXAMINADORA

ENRIQUE JERONIMO SARAVIA
Doutor em Direito pela Université Paris 1 - Pantheón - Sorbonne

ALKETA PECI
Doutora em Administração pela EBAPE/FGV

PATRÍCIA ALMEIDA ASHLEY
Doutora em Administração de Empresas pela PUC-Rio

*À minha esposa, Patrícia,*
*pelo amor e apoio incansável à realização deste trabalho.*
*Aos meus filhos, fonte inesgotável de alegrias*
*e de motivos para buscar um mundo melhor.*

## AGRADECIMENTOS

À minha mãe, pelo amor e apoio incondicional.

Aos colegas do mestrado, companheiros nessa jornada.

Aos professores da FGV/EBAPE, em especial, ao meu orientador, Professor Enrique Saravia, pela sabedoria, estímulo e apoio constante. Às equipes da secretaria da EBAPE, do CFAP e da Biblioteca Mario Henrique Simonsen, pela atenção e apoio e prestados.

Aos membros da banca examinadora Alketa Peci e Patricia Almeida Ashley.

Ao Banco Central do Brasil, cujo Programa de Pós-graduação possibilitou a realização do curso de mestrado e a elaboração deste trabalho. Ao meu orientador técnico no Bacen, Diretor Anthero de Morais Meirelles, e ao Consultor do Presidente do Banco Central, Sérgio Almeida de Souza Lima, pela cooperação e apoio no âmbito do Bacen. Aos Diretores, Alvir Alberto Hoffmann, Antonio Gustavo Matos do Vale, Maria Celina Berardinelli Arraes, Mario Magalhães Carvalho Mesquita e Mario Torós pelas valiosas entrevistas concedidas.

Aos colegas do Bacen, que me orientaram, colaboraram na revisão da dissertação e realizaram as transcrições das entrevistas. À Elvira Cruvinel Ferreira Ventura pelas valiosas contribuições a esta dissertação. Aos colegas do Deinf/Coneg-RJ, pelo apoio, presteza e agradável convivência.

A Ciro Torres, do Ibase, e Renato Moya, do Instituto Ethos, cuja experiência, conhecimento e prestimosidade enriqueceram este trabalho.

Aos meus amigos, pela estimulante convivência que preenche minha vida de sentido.

A todos que, de algum modo, contribuíram para este trabalho.

A Deus e a Jesus Cristo, referência fundamental.

**RESUMO**

VÉRAS, Marcelo Lima. **Avaliação do Estágio de Desenvolvimento da Responsabilidade Social no Banco Central do Brasil**. Rio de Janeiro, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

Este estudo examina o tema responsabilidade social (RS) no Banco Central do Brasil (Bacen). O movimento de responsabilidade social organizacional está crescendo mundialmente e relaciona-se a valores como sustentabilidade, ética e transparência com as partes interessadas. O estudo foi realizado em duas partes. A primeira parte consiste em uma pesquisa bibliográfica sobre as origens, o conceito e a prática relativos à RS no ambiente organizacional contemporâneo. Na segunda parte – pesquisa de campo – a Diretoria do Banco Central e representantes do Ibase e do Instituto Ethos foram entrevistados e utilizou-se o método de análise de conteúdo – método de pesquisa qualitativa – na interpretação das informações obtidas. A análise das entrevistas mostra que os diretores estão receptivos ao desenvolvimento da RS e que consideram o cumprimento da missão institucional do Banco Central fundamental nesse processo. A participação do corpo funcional e a incorporação dos princípios de RS às práticas quotidianas são também consideradas necessárias. Por fim, são propostos cem indicadores – baseados nos Indicadores Ethos de RSC – para avaliar o estágio de desenvolvimento da responsabilidade social no Banco Central do Brasil sobre os seguintes temas: Valores, Transparência e Governança; Público Interno; Meio Ambiente, Fornecedores e Sociedade. Em resumo, este trabalho visa a contribuir para o aprimoramento do conhecimento sobre responsabilidade social e das melhores práticas no setor público, particularmente no Banco Central do Brasil.

Palavras-chave: BANCO CENTRAL DO BRASIL, RESPONSABILIDADE SOCIAL, INDICADORES, SETOR PÚBLICO.

**ABSTRACT**

VÉRAS, Marcelo Lima. **Avaliação do Estágio de Desenvolvimento da Responsabilidade Social no Banco Central do Brasil**. Rio de Janeiro, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

This study examines the corporate social responsibility (CSR) theme in Central Bank of Brazil (Bacen). The CSR movement is growing worldwide and it is related to values such as sustainability, ethics and transparency to the stakeholders. The study was performed in two parts. The first part consists of a bibliography research on the origins, the concept and the practice relating to CSR in the contemporary organizational environment. In the second part – field research – the Central Bank's Board of Directors and representatives of Ibase and Ethos Institute were interviewed and the content analysis method – a qualitative research method – was used in the interpretation of information obtained. The analysis of the interviews shows that the Board is receptive to the CSR development and that they consider the accomplishment of Central Bank's institutional mission fundamental in this process. The participation of the Bank's personnel and the incorporation of the CSR principles into the day-to-day practice are also considered necessary. Finally, one hundred indicators – based on the Ethos CSR Indicators – are proposed to evaluate the stage of development of social responsibility in Bacen on the following subjects: Values, Transparency and Governance; Internal Public; Natural Environment, Suppliers and Society. In summary, this study aims to contribute to the improvement of the knowledge of corporate social responsibility and the best practices in the public sector, particularly in Central Bank of Brazil.

Key-words: CENTRAL BANK OF BRAZIL, SOCIAL RESPONSIBILITY, INDICATORS, PUBLIC SECTOR.

**SUMÁRIO**


**1 INTRODUÇÃO ..... 9**

1.1 O PROBLEMA ..... 9
1.2 OBJETIVO FINAL ..... 10
1.3 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS ..... 10
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO ..... 10
1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO ..... 12
1.6 ORGANIZAÇÃO DOS CAPÍTULOS ..... 14

**2 REFERENCIAL TEÓRICO ..... 16**

2.1 HISTÓRICO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL ..... 16
2.1.1 No Mundo ..... 16
2.1.2 No Brasil ..... 20
2.2 CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL ..... 24
2.2.1 Desenvolvimento do Conceito de RS ..... 24
2.2.2 Diferentes Visões sobre RS ..... 29
2.3 CRÍTICA E DEFESA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL ..... 33
2.4 MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL ..... 36
2.5 RESPONSABILIDADE SOCIAL NO SETOR PÚBLICO ..... 40

**3 BANCO CENTRAL DO BRASIL ..... 47**

3.1 HISTÓRICO ..... 47
3.2 ESTRUTURA E ATRIBUIÇÕES ..... 48

**4 METODOLOGIA ..... 50**

4.1 TIPO DE PESQUISA ..... 50
4.2 SELEÇÃO DOS SUJEITOS ..... 51
4.3 COLETA DE DADOS ..... 51
4.4 TRATAMENTO DE DADOS ..... 53
4.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO ..... 55

**5 RESULTADOS ..... 57**

5.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS ..... 57
5.1.1 Introdução ..... 57
5.1.2 A Análise das Entrevistas ..... 58
*5.1.2.1 Entrevistas no Bacen ..... 58*
*5.1.2.2 Entrevistas Externas ..... 63*
5.1.3 Relações Entre as Categorias ..... 66
5.2 PROPOSTA DE INDICADORES PARA O BACEN ..... 68
5.2.1 Introdução ..... 68
5.2.2 Estrutura dos Indicadores ..... 69
5.2.3 Sumário dos Indicadores ..... 72
5.2.4 Indicadores ..... 74

**6 DISCUSSÃO ..... 96**

6.1 INTRODUÇÃO ..... 96

6.2 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE RS .....97
6.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O BANCO CENTRAL DO BRASIL .....100
**7 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES ..... 105**
**8 REFERÊNCIAS ..... 107**
**9 APÊNDICE ..... 113**
**10 ANEXOS ..... 114**

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 O Problema

De acordo com o Planejamento Estratégico, elaborado em 2007, o Banco Central do Brasil (Bacen) tem a missão de "assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e um sistema financeiro sólido e eficiente" (BCB, 2007). Esta incumbência fundamental evidencia a importância da instituição no contexto nacional e a profundidade com que suas ações afetam a vida do País.

Além disso, no escopo das orientações estratégicas aprovadas pela Diretoria Colegiada da Instituição, consta como valor organizacional a Responsabilidade Social, nos termos seguintes (BCB, 2007): "Agir tendo a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com servidores, colaboradores, fornecedores, parceiros, usuários, comunidade, governo."

A despeito da responsabilidade social (RS) das organizações ser um tema relativamente recente e de suas atribuições não constituírem um ponto pacífico, existe um conteúdo comum aos defensores dessa causa. Nesse sentido, responsabilidade social refere-se à ética, à transparência, à sustentabilidade, à diversidade e compreende os públicos que se relacionam com os negócios da organização.

Assim, tendo em vista o papel de destaque do Bacen perante a sociedade brasileira e a necessidade de esclarecimento e de disseminação do valor Responsabilidade Social no seio da Organização, chega-se à formulação do seguinte problema: no escopo da atuação do Banco Central do Brasil, como é possível mensurar o estágio de desenvolvimento organizacional relativo ao valor Responsabilidade Social?

## 1.2 Objetivo Final

O objetivo deste estudo é propor um conjunto de indicadores para avaliação do estágio de desenvolvimento organizacional do Banco Central do Brasil no que diz respeito ao valor Responsabilidade Social.

## 1.3 Objetivos Intermediários

Para se alcançar o objetivo final estabelecido é preciso percorrer algumas etapas que dizem respeito ao esclarecimento do conceito de responsabilidade social, à sua relevância e à sua operacionalização. Deste modo, são objetivos intermediários:

- Pesquisar o entendimento e as práticas relativas à responsabilidade social no contexto corporativo atual;
- Analisar a percepção do conteúdo e da importância da responsabilidade social pela alta administração do Banco Central;
- Investigar meios para se promover a elevação do estágio de maturidade organizacional relativo ao valor Responsabilidade Social.

## 1.4 Delimitação do Estudo

O Banco Central do Brasil, criado pela Lei n° 4.595/64, é uma autarquia especial que compõe o Sistema Financeiro Nacional. Como tal, de acordo com o Decreto-Lei n° 200/67, é um serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da administração pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.

Às funções precípuas de guardião da moeda e de responsável pela solidez do Sistema Financeiro Nacional (SFN) somam-se atribuições diversas como executar as políticas monetária e cambial, regular e fiscalizar o funcionamento do mercado financeiro e efetuar o suprimento de numerário à população. A Instituição tem mais de quatro mil servidores

distribuídos por nove administrações regionais – Belém, Belo Horizonte, Curitiba, Fortaleza, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo – além da sede, em Brasília.

No que concerne à responsabilidade social da autarquia, pode-se considerá-la em duas perspectivas: o escopo organizacional e na condição, muito peculiar, de regulador do Sistema Financeiro Nacional. Este estudo limita-se a explorar a primeira perspectiva, isto é, examina a responsabilidade social do Banco Central do Brasil como organização, o que implica avaliar os impactos sobre os servidores da Instituição e sobre outras partes afetadas pelo seu funcionamento (inclusive o meio ambiente). Para esse fim, foram investigados, por meio de entrevistas, o nível de conhecimento sobre o tema responsabilidade social e a importância atribuída à RS pela Diretoria do Bacen. As informações advindas desta etapa foram submetidas ao método de análise de conteúdo e, finalmente, foram propostos indicadores relacionados à responsabilidade social do BC, em consonância com a visão da Diretoria, apurada nas entrevistas, e com modelos de avaliação largamente utilizados por outras organizações[1].

Em resumo, o trabalho em tela pretende oferecer uma contribuição prática ao exercício gerencial do Bacen, qual seja, a partir do entendimento dos Diretores sobre responsabilidade social e do modelo de governança vigente, sugerir uma ferramenta que possa medir o estágio da Instituição no que tange às práticas da RS.

No que diz respeito ao aspecto temporal, a pesquisa conserva seu caráter prático. Apesar do foco da investigação estar direcionado para o presente (não sendo averiguados os antecedentes históricos sobre o assunto), a utilização dos indicadores permitirá avaliar periodicamente a evolução do Bacen quanto ao exercício da responsabilidade social.

As alterações no ambiente e na cultura organizacionais, bem como a ocorrência de eventuais resistências decorrentes de ações orientadas a promover o progresso organizacional em relação ao valor Responsabilidade Social não são objeto deste estudo.

---

[1] A avaliação da responsabilidade social do Banco Central do Brasil (como organização) empregada neste trabalho assemelha-se à utilizada em inúmeras empresas públicas e privadas; por isso, justifica-se o uso de indicadores consagrados para esta finalidade.

## 1.5 Relevância do Estudo

Primeiramente, convém salientar alguns atributos relacionados à natureza e à relevância de um trabalho científico. A propósito, Demo (1995) apresenta os seguintes critérios de cientificidade (com a ressalva de que a ciência é inevitavelmente influenciada pelo senso comum e pela ideologia): coerência (falta de contradição); consistência (relacionada à atualidade de argumentação); originalidade (produção não repetitiva); objetivação (tentativa de perceber a realidade como esta realmente é).

Segundo Castro (1977), uma tese deve ser simultaneamente importante, original e viável, sob pena de não ser bem-sucedida. Assim, um tema importante está relacionado a uma questão fundamental, que afeta um segmento substancial da sociedade. A originalidade de uma pesquisa está ligada à capacidade de seus resultados serem surpreendentes (p.57): "Em geral quanto mais testada uma teoria menos os novos testes nos surpreenderão e menor a probabilidade de que nos digam alguma coisa de novo". A viabilidade diz respeito a aspectos tangíveis, como prazos, recursos financeiros, competência do autor, disponibilidade de informações e estado da teoria relacionada ao tema.

No caso em tela, o debate sobre a responsabilidade social do Banco Central do Brasil inscreve-se na ampla discussão sobre o tema que grassa mundo afora[2] – com maior ênfase na iniciativa privada, porém de modo crescente no setor público – e, em particular, no contexto empresarial brasileiro. No âmbito do Bacen, o intuito de acompanhar a modernização das técnicas de gestão e de traduzir em efeitos os valores organizacionais ética, excelência e transparência exige o aperfeiçoamento permanente de sua governança corporativa. Neste particular, o desenvolvimento do valor Responsabilidade Social, tal como definido nas orientações estratégicas da Instituição (vide seção 1.1), vai ao encontro desses fins.

Além disso, o Planejamento Estratégico do Banco Central estabeleceu como Objetivos Estratégicos para o ano de 2007 (BCB, 2007):

1. Assegurar o cumprimento das metas de inflação estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional;

[2] A propósito, *The Economist* (2005, p. 3) assevera: *"CSR* (responsabilidade social corporativa) *commands the attention of executives everywhere […] and especially that of the managers of multinational companies headquartered in Europe or the United States"*.

2. Promover a eficiência e assegurar a solidez e o regular funcionamento do Sistema Financeiro Nacional;
3. Estimular a concorrência no âmbito do Sistema Financeiro Nacional e o acesso crescente aos produtos e serviços financeiros;
4. Assegurar suprimento de numerário, com qualidade e confiabilidade, de forma a garantir o atendimento das necessidades da população;
5. Aprimorar o marco regulatório para o cumprimento da missão institucional;
6. Aprimorar e fortalecer a comunicação e o relacionamento com os públicos interno e externo;
7. Aprimorar a gestão e a estrutura de governança corporativa da Instituição.

O exame destes objetivos permite estimar a importância que o Bacen encerra e que fica igualmente patente pela presença quotidiana da Instituição nos noticiários econômicos. O alcance de tais objetivos realça as possibilidades de contribuição à sociedade brasileira, que reclama por maior transparência e por serviços de melhor qualidade.

Com efeito, a prática ativa da responsabilidade social no Banco Central do Brasil requer uma revisão das formas com que a Instituição relaciona-se com os seus públicos interno e externo. Portanto, além dos potenciais benefícios internos à organização, o Bacen reúne condições – a exemplo do que ocorre na iniciativa privada – de influenciar positivamente seu público externo (especialmente os integrantes do Sistema Financeiro Nacional) no sentido da adoção de princípios de gestão socialmente responsáveis.

Há, além disso, questões relacionadas à política de recursos humanos do Banco e à motivação do corpo funcional. Sobre este ponto, *The Economist* (2008, p. 6) aponta o denominado *feelgood factor*, um estado de ânimo construtivo resultante de ações de cunho social, que faz com que os funcionários sintam orgulho de pertencer à organização.

Importa mencionar que, a despeito do se tratar de um valor organizacional, o Banco Central do Brasil não contempla uma estrutura administrativa dedicada à responsabilidade social (o organograma do Bacen encontra-se no Anexo A). No entanto, está em fase de estudo preliminar um projeto que prevê discutir a RS do Bacen e prover-lhe um tratamento institucional, por meio do estabelecimento de medidas para a disseminação do assunto internamente e de iniciativas para o fomento deste valor no âmbito da Entidade.

Existe, adicionalmente, a justificação de se tratar de um tema novo, em construção, relevante para a sustentabilidade das organizações e do ambiente em que se situam, mormente em se

tratando de uma instituição pública, para as quais estes assuntos devem ter uma importância acentuada.

## 1.6 Organização dos Capítulos

Os capítulos e seções deste trabalho foram estruturados com a finalidade de proporcionar uma compreensão clara do que foi desenvolvido e do que se pretendeu atingir. Assim, pode-se dizer que o objetivo deste estudo pode ser desdobrado em dois temas: analisar a responsabilidade social no Banco Central do Brasil e propor indicadores para mensurar seu estágio de desenvolvimento na Organização. O primeiro ponto requereu uma pesquisa bibliográfica para elaboração do referencial teórico do estudo e a realização de uma pesquisa de campo (entrevistas com os Diretores do Bacen). O segundo ponto foi realizado tendo como modelo uma ferramenta difundida no mundo das organizações: os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Evidentemente, os dois temas estão correlacionados e pode-se dizer que o primeiro antecede e legitima o segundo, pois a proposta de um instrumento para ser aplicado numa organização exige conhecimento sobre esta e sobre o assunto em análise com profundidade.

Dessa forma, o conteúdo do trabalho foi distribuído em sete capítulos:

- Capítulo 1 – Introdução: apresenta o problema estudado (a questão que se pretende resolver, por intermédio da pesquisa) e os objetivos final e intermediários. Além disso, traz a delimitação do estudo (parcela da realidade sob análise) e a sua relevância (uma justificativa dos motivos para a realização da empreitada).
- Capítulo 2 – Referencial Teórico: trata-se de uma revisão da literatura sobre o assunto, destacando trabalhos realizados e autores de referência. Neste caso, resgatou-se a origem da responsabilidade social organizacional, no Brasil e no mundo, e a evolução do conceito de RS. Também são destacados argumentos pró e contra o movimento, tentativas para se medirem os resultados das práticas da RS e um panorama do movimento no setor público.
- Capítulo 3 – Banco Central do Brasil: para leitores pouco familiarizados com o Bacen, esse capítulo provê informações acerca dos antecedentes históricos, da estrutura organizacional e das funções da Instituição, isto é, contextualiza a pesquisa realizada.

- Capítulo 4 – Metodologia: institui e descreve o tipo de pesquisa utilizada no trabalho, informa sobre a coleta e o tratamento dos dados e explica as limitações que o método empregado apresenta.
- Capítulo 5 – Resultados: tendo em vista a realização de pesquisa de campo, os resultados integram um capítulo em separado, composto de duas seções. A primeira versa sobre a pesquisa de campo propriamente dita – análise das entrevistas com a Diretoria do Bacen. A segunda refere-se à proposição de indicadores para serem aplicados no Banco.
- Capítulo 6 – Discussão: são reflexões do autor do trabalho, decorrentes das etapas desenvolvidas anteriormente; portanto, uma tentativa de contribuir para o cabedal acadêmico existente. Está dividida em uma introdução e em outras duas seções. A primeira seção tece considerações gerais sobre o tema responsabilidade social, considerada em essência, à luz do que foi apresentado no referencial teórico. A segunda seção analisa a RS do Banco Central e apóia-se nas referências teóricas e nos resultados da pesquisa de campo.
- Capítulo 7 – Conclusão e Recomendações: breve, porém importante capítulo, faz considerações finais e sugere desdobramentos do trabalho realizado, indicando possibilidades de pesquisas suplementares. Assim, temas não contemplados por ora, podem subsidiar trabalhos de outros pesquisadores.

# 2 REFERENCIAL TEÓRICO

## 2.1 Histórico da Responsabilidade Social

### 2.1.1 No Mundo

A responsabilidade social das organizações remonta ao século XVII, período em que já se discutia a responsabilidade dos empresários sobre seus atos em relação à sociedade e quando "o poder das empresas era controlado pelo poder público e pela população e estas tinham compromissos com projetos de âmbito social" (ALESSIO, 2004, p. 61). No século XIX, a responsabilidade social das empresas era aceita como doutrina nos EUA e na Europa (ASHLEY, COUTINHO e TOMEI, 2000) e várias práticas de cunho social podiam ser identificadas no ambiente empresarial. Porém, foi a partir da década de 1960 que o comportamento empresarial mais voltado às questões sociais intensificou-se (TORRES, 2002) e começou a difundir-se de forma sistemática. Sobre esse ponto, Kreitlon (2004, p. 1) esclarece:

> embora tenha existido desde os primórdios do capitalismo (como atesta, por exemplo, o clássico de Engels, *Situação da classe trabalhadora na Inglaterra*, de 1845), foi sobretudo a partir do final dos anos 60 que o questionamento ético e social das empresas ganhou força – justamente numa época em que o sistema capitalista encontrava-se sob críticas acirradas.

A propósito de ilustração, são destacadas duas referências de interesse, anteriores a esse período. Uma delas, do início do século passado, foi o litígio entre a direção da empresa norte-americana de automóveis Ford – que pretendia reter parte dos dividendos para reinvestimentos, aumento de salários e composição de um fundo de reserva – e alguns de seus acionistas – que desejavam a distribuição integral dos dividendos. A decisão da Suprema Corte de Michigan beneficiou os acionistas, sob a alegação de que a responsabilidade social corporativa era uma questão subsidiária à função primária de gerar lucros para os sócios. Episódio semelhante, porém com desfecho inverso, foi o julgamento da Suprema Corte de Nova Jersey favorável à doação de recursos pela *A. P. Smith Manufacturing Company* para a Universidade de Princeton, em 1953. Desta vez, a Justiça entendeu que na relação de uma

organização empresarial com a sociedade é lícita a filantropia corporativa (ASHLEY, COUTINHO e TOMEI, 2000).

A despeito dessas raízes mais longínquas, é legítimo admitir-se que o movimento em prol da responsabilidade social das organizações tornou-se consistente a partir de eventos ocorridos no final da década de 1960 e início dos anos 1970, como os movimentos sindical e estudantil europeus, as manifestações contra a Guerra do Vietnã, nos EUA, e, principalmente, os desdobramentos da crise do *Welfare State* (TORRES, 2002). Esses acontecimentos marcaram o crescimento da participação popular e a exigência de um novo comportamento empresarial. A pressão da sociedade rendeu frutos e uma parte do empresariado europeu e estadunidense, de fato, iniciou transformações nas suas relações com empregados, consumidores e meio ambiente. Além disso, num esforço para melhorar sua reputação perante o público, algumas empresas começaram a dar publicidade a atividades dessa ordem. Inversamente, empresas acusadas de destruir o meio ambiente e de desrespeitar os direitos humanos ou associativos passaram a ser classificadas como não-responsáveis ou não-éticas. No que diz respeito à elaboração e à publicação de relatórios sobre ações sociais e ambientais, Torres (2002, p. 135) destaca:

> As empresas norte-americanas foram as pioneiras na prestação de contas ao público. Porém a França foi pioneira na obrigatoriedade da elaboração do balanço social: o *Bilan Social* francês. A partir dos anos 70, principalmente como resultado das pressões sociais e econômicas daquele período [...] as empresas francesas deram início à publicação de quadros e relatórios contendo dados relacionados à gestão de pessoal e às condições sociais no universo do trabalho. Esses quadros passaram a acompanhar as já tradicionais demonstrações financeiras e contábeis.

A análise da crise do *Welfare State*, na Europa, e do *Golden Age*, nos EUA, é especialmente importante para a compreensão em profundidade das transformações ocorridas nas práticas da iniciativa privada e também no modelo de Estado naquele período. Antes de tudo, é de bom alvitre frisar a inextricável relação existente entre as duas esferas, pois "sem o Estado, o mercado, a outra instituição-chave da sociedade moderna, não funciona" (EVANS, 1995, p. 28).

Tendo em mente, portanto, a estreita conexão Estado-mercado, convém notar uma diferença importante entre o modelo estatal europeu e o norte-americano. Nesta comparação, o continente europeu – sob a égide do *Welfare State* – registra menores desigualdades entre pobres e ricos, porém, enfrenta cronicamente níveis mais altos de desemprego, enquanto nos

EUA – caracterizados por uma legislação trabalhista mais flexível – o desemprego é, em geral, menor, todavia existem crescentes problemas de pobreza e de desigualdade social[3].

Em que pesem essas diferenças, importa considerar que as dificuldades que ambos os modelos passaram a enfrentar – após os anos de intenso crescimento econômico que se seguiram à II Guerra Mundial – impuseram a revisão do papel das duas instituições, Estado e mercado, como algo indispensável.

O fator deflagrador do declínio do Estado assistencial foi a crise do petróleo, em 1973, a que se seguiu uma crise econômica de proporções globais. Nessas circunstâncias, o Estado foi atingido em vários flancos. Primeiramente, enfrentou uma situação fiscal fortemente adversa, com severas dificuldades de financiamento; em segundo lugar, mostrou-se administrativamente inapto para resolver os problemas que surgiam e para prestar serviços públicos de qualidade e, finalmente, com o advento da globalização e dos avanços tecnológicos, viu-se enfraquecido no seu poder de controlar os fluxos financeiros e de implantar políticas macroeconômicas.

Decorrentemente, a reforma do Estado ganhou vulto e foi objeto de intensa reflexão e debate. Sobre o modelo estatal vigente à época, Abrucio (2001, p. 175) destaca três dimensões:

- **Econômica**: marcada por forte ingerência estatal, visava à promoção do pleno emprego e ao desenvolvimento de setores estratégicos;
- **Social**: o Estado de Bem-Estar social (*Welfare State*) concentrava-se nas políticas sociais para a satisfação das necessidades básicas da população;
- **Administrativa**: em que predominava o chamado modelo burocrático weberiano, caracterizado pela busca de neutralidade, impessoalidade e racionalidade.

No contexto de redefinição do papel do Estado, a Administração Pública experimentou reformas como o *Managerialism*, o *Consumerism*, e o *Public Service Orientation*, processo em que a transição de uma reforma à outra foi efetuada pela incorporação de novos temas e pela ampliação de seus beneficiários.

---

[3] A título de ilustração, uma estatística (MICHAELS, 2008, p. 23): em 1947, os 20% mais ricos da população norte-americana ganhavam 43% de todo o dinheiro gerado nos EUA; em 2006, os 20% mais ricos passaram a ter 50,5% desse montante.

Do lado da iniciativa privada, repensar a função da empresa e a sua relação com a sociedade foi igualmente imperativo. Kirschner (1998, p. 20) assinala como as vicissitudes do *Welfare State* foram decisivas para o câmbio da percepção do papel das empresas:

> A crise econômica e o crescimento do desemprego que atingiram a Europa, na década de oitenta, contribuíram para que a empresa começasse a ser valorizada pela sua capacidade de salvaguardar o emprego - valor essencial da socialização na sociedade contemporânea. O papel da empresa vai além do econômico: ademais de provedora de emprego é também agente de estabilização social.

Trata-se de uma questão central. Após o desmoronamento do Estado-providência, a sociedade passou a ver as empresas a partir de outra perspectiva, muito além de um local onde se travavam as relações entre capital e trabalho. Assim sendo, os funcionários foram considerados com suas diferentes formações e culturas, cuja coerência tornou-se um fator determinante para o sucesso (e mesmo para a sobrevivência) do empreendimento. Além disso, adotou-se uma visão sistêmica, em que as trocas entre a empresa e o meio onde estava situada eram ininterruptas e necessárias. Dessa forma, a função social da empresa passou a ser analisada a partir de dois eixos: "o primeiro privilegia a relação empresa/sociedade [...]; o segundo enfatiza o que a empresa faz de fato para assegurar a coesão e mobilização de seus funcionários" (KIRSCHNER, 2002, p. 6).

Destarte, o fim do *Golden Age*, nos EUA, e a exaustão do Estado de Bem-Estar social, na Europa – acontecimentos que marcaram a retirada (em menor ou maior grau) do Estado da economia e a ascensão do modelo neoliberal – impulsionaram o desenvolvimento do modelo capitalista e o conseqüente surgimento de empresas avantajadas, capazes de interferir no progresso da sociedade e de rivalizar com o poderio econômico de Estados Nacionais. "Somado a esse poder econômico, notadamente das grandes corporações transnacionais, há a questão dos valores difundidos *pelas* e *nas* empresas" (VENTURA, 2008, p. 50), pois além do aspecto econômico, essas empresas reforçam valores sociais e desenvolvem políticas em paralelo com o Estado. Tais ocorrências deram ensejo a um período de maior visibilidade social das empresas e de maior cobrança, pela sociedade, de uma postura socialmente mais responsável e ética do empresariado. Desse modo, a RS adentrou o debate público e, paulatinamente, tornou-se uma obrigação social das empresas.

Essa questão desvinculou-se em definitivo das ações de caridade quando passou a repercutir no valor econômico das empresas. Oportunamente, Ventura (2008, p. 51) explica:

> A questão da RSE se desatrela do discurso filantrópico passando a adentrar o coração da atividade da empresa. O valor da empresa passa a ficar diretamente, e cada vez mais, atrelado a seu posicionamento socioambiental, tornando-se variável importante para os negócios a questão do risco socioambiental e de imagem associado.

Assim, especialmente a partir de 1990, organizações internacionais, associações de empresários, organizações não governamentais – ONGs, o meio acadêmico e a imprensa passaram a discutir, de forma sistemática, o papel da empresa e sua responsabilidade social. As empresas, por sua vez, começaram a aperfeiçoar sua gestão social e ambiental, passaram a produzir relatórios sobre esses temas e procuraram obter certificações de qualidade socioambiental. A propósito, são exemplos de instrumentos criados para comprovar um comportamento empresarial socialmente responsável: Pacto Global[4], Objetivos do Milênio[5], Certificações[6] (incluindo *GRI*[7]), Balanço social[8] e Índices de Sustentabilidade[9] (VENTURA, 2008).

### 2.1.2 No Brasil

A Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresa, aprovada em 1965, no 2º Encontro Nacional das Associações de Dirigentes Cristãos de Empresa do Brasil (ADCE), é uma referência importante do uso formal da expressão responsabilidade social no País, ainda que o

---

[4] Trata-se de uma iniciativa desenvolvida pela Organização das Nações Unidas, com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção refletidos em 10 princípios. O Pacto Global não é um instrumento regulatório, um código de conduta obrigatório ou um fórum para policiar as políticas e práticas gerenciais. É uma iniciativa voluntária que procura fornecer diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, através de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras (PACTO GLOBAL REDE BRASILEIRA).

[5] Os Objetivos do Milênio são um conjunto de oito macroobjetivos, a serem atingidos pelos países até o ano de 2015, por meio de ações concretas dos governos e da sociedade. (VENTURA, 2008, p. 54).

[6] As certificações têm sido criadas visando qualificar o aspecto social e ambiental das empresas, tendo se tornado, embora de natureza voluntária, "tacitamente" obrigatórias para o posicionamento no mercado de alguns setores da economia. Algumas se destacam, como é o caso das ISOs (ISO14000 e ISO26000, esta última ainda em fase de elaboração), a SA8000 – Social Accountability, AA1000 – Accountability e OHSAS18000 – Segurança e Saúde Ocupacional. (VENTURA, 2008, p. 54).

[7] *Global Reporting Initiative* (*GRI*), instituição internacional que trabalha na produção de padrões universais para elaboração de relatórios relacionados à sustentabilidade.

[8] O balanço social surgiu como resposta a uma barreira para a difusão da prática da RSE, que era o argumento das empresas de que o social seria imensurável [...] É entendido, de acordo com o referencial apresentado, como um arranjo estrutural multiplicador e institucionalizador da SER. (VENTURA, 2008, p. 56).

[9] São exemplos: o *Dow Jones Sustentability Index* (*DJSI*) e o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da BMF&Bovespa. (VENTURA, 2008).

fenômeno se restringisse a uma pequena parcela do empresariado paulista[10]. Todavia, o espinhoso período do regime ditatorial brasileiro, que vigia naquele momento, não constituía um terreno fértil para que questionamentos e mudanças estruturais florescessem.

Neste ponto, interessa notar o contraste evidente entre a ideologia liberal, reinante no seio do empresariado – que apregoava a independência da economia de quaisquer interferências alheias à sua natureza – e a abordagem utilizada pela ADCE. Segundo esta sociedade civil sem fins lucrativos, investidores, dirigentes e trabalhadores formam um "núcleo indivisível", que associado aos consumidores constituem a base sócio-econômica de um país. Ademais, a entidade propugna que os empresários devem "resolver, com pleno sentido de responsabilidade social, os problemas inerentes às funções que exercem" (ADCE-SP, 2008).

Apesar do ambiente político desfavorável, o esgotamento do modelo estatal intervencionista, anunciado no princípio dos anos 1970 e inequivocamente patente na década seguinte, impeliu a sociedade, o mercado e o governo à reavaliação das funções do Estado e da estrutura produtiva nacional e, conseqüentemente, forçou mudanças nas suas dinâmicas de atuação.

Nessa ocasião, o Estado brasileiro, assolado por grave crise fiscal, pela exaustão do modelo estatizante e por uma administração ineficiente, necessitava reestruturar-se. Isso implicava submeter-se a um severo ajuste fiscal, entabular amplas reformas (econômica, política, industrial, tecnológica e previdenciária) e reformular seus instrumentos de política social, em termos de abrangência e qualidade. Urgia, igualmente, desenvolver competências para a adequada implementação de políticas públicas. Em última análise, significava a revisão do funcionamento de todo o aparato estatal.

As mudanças ocorridas na estrutura do Estado foram acompanhadas da renovação do empresariado nacional e de uma mudança de postura desse segmento ante o mercado. Sobre este ponto, é possível, portanto, traçar um paralelo entre os acontecimentos internos e externos. Enquanto na Europa e nos EUA, as transformações referentes à responsabilidade

[10] Outra referência nacional que merece menção foi a criação da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), instituída pelo Decreto nº 76.900, de 23/12/75. Em vigor até hoje, a RAIS tem por objetivo fornecer informações para a elaboração de estatísticas e para o controle da atividade laboral no País, sendo obrigatória para empresas, sociedades civis e órgãos governamentais.

social estão fortemente ligadas à crise do *Welfare State* e do *Golden Age*, no Brasil, estão conectadas à crise do modelo de dirigismo econômico estatal.

À abertura política encetada pelo regime militar, no princípio dos anos 1980, correspondeu o recrudescimento da participação popular nas questões de ordem nacional. Assim, além das manifestações de caráter político, começaram a surgir e a crescer em importância as ONGs, que cumpririam a função crucial de difusão e de consolidação do valor Responsabilidade Social no seio da sociedade e do meio empresarial. Ainda de forma esparsa, foram publicados os primeiros balanços sociais, embora naquela época esta terminologia ainda não estivesse consagrada.

Na década de 1990, consignaram-se a ampliação maciça das ações ligadas à responsabilidade social e a divulgação sistemática dos balanços sociais, reflexos da mudança de mentalidade de uma parte dos empresários brasileiros, da conscientização da sociedade, da atuação de Organizações da Sociedade Civil e da pressão de organismos internacionais. A esse respeito, merecem menção:

- a fundação do Centro de Estudos de Ética nos Negócios, da FGV, em 1992, que visava a criar um espaço para debates sobre a Ética na comunidade empresarial brasileira;
- a ECO 92, Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro. Com o objetivo de conjuminar o progresso sócio-econômico com a conservação e proteção dos ecossistemas do planeta, a conferência contou com a participação de delegações nacionais de 175 países;
- o projeto Balanço Social das Empresas, do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase). O balanço social é um demonstrativo publicado anualmente pelas empresas com informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. É instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa, tornando pública a responsabilidade social empresarial e construindo maiores vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente;
- a criação do Instituto Ethos, organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável. Desta forma, promove a organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas que auxiliam as empresas a analisar

suas práticas de gestão e aprofundar seus compromissos com a responsabilidade corporativa;

- a criação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), cuja missão é aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum;
- a atuação da Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES), entidade privada de caráter educativo e cultural, sem fins lucrativos, visando a humanização das empresas e a sua integração com a sociedade, com base nos princípios éticos envolvidos nas relações entre empresa e seus diferentes públicos internos e externos;
- a criação da Fundação Abrinq, instituição sem fins lucrativos com o objetivo de mobilizar a sociedade para questões relacionadas aos direitos da infância e da adolescência;
- a criação do Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE), entidade não-governamental, formada por empresários de todos os ramos da atividade econômica, que lutam pelo aprofundamento da democracia e pelo amplo exercício dos direitos da cidadania no Brasil.

A participação dos fundos de pensão no processo de consolidação das práticas de responsabilidade social também deve ser citada. Nesse sentido, em seminário da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Privada (Abrapp), realizado no Rio de Janeiro, em setembro de 2003, ratificou-se a intenção de grandes fundos de pensão nacionais – como a Previ, a Petros, a Funcef – de pautar sua postura e seus investimentos pela ética e a responsabilidade social. Desse modo, diversos fundos de pensão, responsáveis pela gestão de um patrimônio avaliado em R$ 200 bilhões, articularam-se para lançar um grande movimento em favor da adoção de práticas de responsabilidade social em todos os segmentos da economia. Inicialmente, será dada “preferência, na hora de investir os recursos de seus participantes, às empresas que estão procurando uma relação mais ética e transparente com seus funcionários e consumidores” (JORNAL DA PETROS, 2003). Assim, tendo em conta que os investimentos socialmente responsáveis (IRS) já são uma marca de importantes fundos de pensão estrangeiros – como o *California Public Employees' Retirement System* (*Calpers*), dos Estados Unidos – a intenção é repetir um modelo semelhante no Brasil.

No âmbito legal, o Projeto de Lei (PL) 3.116/97[11], que criava e tornava obrigatório o Balanço Social para todas as empresas públicas, sociedades de economia mista, empresas permissionárias e concessionárias de serviços públicos independentemente do número de empregados e para as empresas privadas com cem ou mais empregados, não logrou êxito e foi arquivado em 01/02/98. Em 1999, foi apresentado na Câmara dos Deputados o PL 032/99, que trata do mesmo assunto e, no momento da redação deste trabalho, encontra-se em tramitação na Comissão de Desenvolvimento Econômico.[12]

## 2.2 Conceito de Responsabilidade Social

### 2.2.1 Desenvolvimento do Conceito de RS

O suplemento da revista *The Economist* (2008, p. 3), sobre responsabilidade social corporativa deixa claro o quanto este assunto está presente na agenda do meio empresarial: "*Corporate social responsability, once a do-gooding sideshow, is now seen as mainstream"*. Porém, embora o tema seja atual e inspire variadas iniciativas, o conteúdo dessa expressão ainda permanece indevidamente aclarado, do que decorrem práticas heterogêneas e, possivelmente, equivocadas.

Para deslindar como foi forjado o construto de responsabilidade social[13] predominante nas organizações brasileiras contemporaneamente, parte-se da análise de Cappellin *et alii* (2002) sobre a tríplice atuação das empresas nas duas últimas décadas: como competidor individual (administrando seus recursos produtivos); como participante político (agindo em benefício de seus interesses) e como integrante do mosaico social (em que deve legitimar sua riqueza frente às desigualdades sociais). Em relação a esta última feição das empresas, é destacada

---

[11] O artigo 2º do PL 3.116/97 definia o Balanço Social nos seguintes termos: "é o documento pelo qual a empresa apresenta dados que permitam identificar o perfil da atuação social da empresa durante o ano, a qualidade de suas relações com os empregados, o cumprimento das cláusulas sociais, a participação dos empregados nos resultados econômicos da empresa e as possibilidades de desenvolvimento pessoal, bem como a forma de sua interação com a comunidade e sua relação com o meio ambiente".

12 Mais informações podem ser obtidas em:
http://www.paulorocha13.com/index.php?option=com_content&task=view&id=18.

13 Ashley, Coutinho e Tomei (2008, p. 4) assinalam que o desenvolvimento do conceito de responsabilidade social corporativa originou outras vertentes de estudo: responsividade social corporativa, rectitude social corporativa, *performance* social corporativa, *performance* social dos *stakeholders*, auditoria social e inovação social.

uma transformação importante. Nessa perspectiva, o Estado era visto como responsável pelo trato das questões sociais e pela distribuição equânime de riquezas, cabendo às firmas, se muito, um papel acessório nestas questões. Por outro lado, creditava-se às funções intrínsecas das firmas – produção de bens e geração de empregos – o condão de, automaticamente, promover o progresso social, via desenvolvimento econômico: produção de maior renda e obtenção de mais recursos para investimentos em setores básicos, como educação, saúde, segurança pública etc.

Estes postulados falharam de forma crassa. Em primeiro lugar, o que se observou foi um "Estado que, por vontade política ou por incapacidade financeira, retira seu empenho da questão social" (CAPPELLIN et al., 2002, p. 254). Em segundo lugar, restou evidente a inexistência de um nexo de causalidade obrigatório entre produção de riqueza e progresso social. De fato, apesar do aumento da riqueza ter se verificado, foi acompanhado do agravamento das disparidades sócio-econômicas.

Dessa forma, ganharam sentido as mudanças de postura do empresariado frente à sociedade. A eficiência puramente técnica e os critérios estritamente econômicos cederam lugar à valorização de uma lógica que considerou outros aspectos, como a cultura, o ambiente e a ética. O fato das mudanças terem tomado este rumo deve-se, em boa dose, à ocorrência do fenômeno da globalização, ao desenvolvimento da Tecnologia da Informação e ao acirramento da concorrência em escala planetária. A interdependência[14] característica desse novo contexto tornou inviável o isolamento e a inflexibilidade organizacional, e as empresas, para se manterem competitivas e sintonizadas com o mercado, tiveram de reestruturar seu relacionamento com os grupos externos. Estes grupos – fornecedores, clientes, instituições públicas e outras empresas privadas – passaram à condição de parceiros e de interlocutores constantes das firmas. Segundo Cappellin et al. (2002, p. 256):

> De fato, os movimentos de diversificação tecnológica, de reconversão nos setores industrial e de serviços, de descentralização das instalações produtivas, de fusão financeira e até os movimentos especulativos são eventos empresariais que cada vez mais exigem uma ação sinérgica entre empresa e sociedade.

Em virtude das organizações e da sociedade estarem mais próximas e interdependentes, o desenvolvimento empresarial (e, em particular, o sucesso das corporações) tornou-se bastante

[14] Trata-se de uma interdependência generalizada, que se reflete, por exemplo, na economia mundial, nos mercados financeiros, nas políticas internacionais e nas questões ambientais.

mais conectado às condições sociais do local onde a empresa operava e a atuação das organizações passou a impactar favoravel ou desfavoravelmente as populações desses locais de forma mais intensa. Isso conduziu à concepção das empresas como agentes cujas ações ultrapassavam o âmbito unicamente econômico – em que se consideravam apenas a eficiência produtiva, o lucro e a geração de postos de trabalho. É precisamente neste ponto que emerge a reflexão sobre a responsabilidade social corporativa, que aponta para a necessidade de compreensão do papel das empresas num mundo mais integrado, interdependente, complexo, instável e veloz.

Atualmente, o conceito de responsabilidade social corporativa não é consensual. A expressão abrange o exercício de iniciativas diversas, como ações filantrópicas em comunidades carentes de países em desenvolvimento, reciclagem de materiais usados nas instalações das empresas, cuidados com a saúde dos empregados e confidencialidade das informações dos clientes, dentre inúmeras outras. Além disso, a disseminação do ideário e das práticas de RS ao redor do planeta dá-se de maneiras diferentes e é fortemente influenciada pelas culturas locais, o que desaconselha às companhias multinacionais a adoção de uma abordagem única e universalista do assunto. Portanto, na ausência de uma definição unânime, torna-se importante investigar que tipos de ações estão sendo empreendidas pelos empresários engajados no movimento da RS.

Nesse sentido, a percepção da relevância da responsabilidade social das organizações e das possibilidades de se alinhar o tema com a atuação das empresas oscila consideravelmente (CAPPELLIN *et alii*., 2002). Por um lado, são registradas iniciativas de cooperação entre empresas e entidades privadas, públicas e não governamentais, de revisão das práticas de funcionamento à luz de valores éticos e mesmo ações individuais em favor de questões relacionadas à RS (esta última de caráter filantrópico). Por outro lado, há um segmento do empresariado que tem conhecimento dessas questões, todavia, pauta-se segundo a primazia dos objetivos econômicos e avalia que incorrer em despesas dessa natureza representa onerar a empresa desnecessariamente. Normalmente, esse ponto de vista é fundamentado pela distinção entre as atribuições do setor público e da iniciativa privada, segundo a qual os problemas relacionados com saúde, segurança pública e educação, por exemplo, são de responsabilidade do Estado, tendo o setor privado a incumbência de promover os avanços econômicos. Há, finalmente, instituições privadas que agem na medida de seus interesses

mais imediatos. Assim, se há a percepção de que determinadas iniciativas serão proveitosas para as empresas – como, por exemplo, investimentos em educação, qualificação profissional, segurança pública – essas entidades podem engajar-se na promoção de ações de cunho social.

Neste ponto, é pertinente diferenciar responsabilidade social e filantropia, comumente identificadas de maneira equivocada. Filantropia é uma ação, isolada ou continuada, em beneficio social; portanto, uma ação humanitária. Responsabilidade social, por outro lado, é mais abrangente, sendo incorporada aos negócios e à cultura da empresa. Dessa forma, doações e outros gestos de caridade não vinculados à estratégia empresarial não caracterizam a RS corporativa. A responsabilidade social integra o planejamento estratégico e constitui um instrumento de gestão, enquanto a filantropia é apenas uma relação social da organização com a comunidade (REVISTA FAE BUSINESS, 2004). A respeito, Ashley, Coutinho e Tomei (2000, p. 1) asseveram:

> [...] o conceito de responsabilidade social vem consolidando-se como um conceito intrinsecamente interdisciplinar, multidimensional e associado a uma abordagem sistêmica, focada nas relações entre *stakeholders* associados direta e indiretamente ao negócio da empresa. [...] o conceito de responsabilidade social corporativa requer, para a sua construção teórica e aplicação prática, a sua incorporação à orientação estratégica da empresa refletida em desafios éticos para as diferentes dimensões do negócio.

No discurso do empresariado brasileiro, observa-se que responsabilidade social das organizações encontra-se comumente associada a:

- Preservação do meio ambiente;
- Respeito aos direitos humanos;
- Condições de trabalho adequadas;
- Aprimoramento dos empregados;
- Atuação ética e transparente das empresas ante todos os públicos com que se relacionam (trabalhadores, comunidade, fornecedores);
- Preocupação com as questões sociais;
- Preocupação com gerações futuras;
- Desenvolvimento sustentável;
- Produtos com melhor qualidade;
- Produtos a preços acessíveis.

Além das ações no âmbito empresarial, importa igualmente perscrutar a produção acadêmica sobre o tema. Ventura (2008) aponta a preeminência das linhas que consideram o movimento da responsabilidade social empresarial como essencialmente benéfico às empresas e à sociedade sobre aquelas que se posicionam criticamente em relação ao assunto e acrescenta:

> há diversas correntes teóricas dedicadas ao questionamento ético e social das empresas [...] É preciso, então, distingui-las, uma vez que se baseiam em diferentes visões de mundo, e para, também, compreender qual o tipo de discurso está internalizado/incorporado nas organizações (VENTURA, 2008, p. 40).

Sobre essa questão, Kreitlon (2004) afirma que, apesar da responsabilidade social das empresas ser um assunto cada vez mais difundido na academia e na mídia, os pressupostos teóricos e ideológicos subjacentes à discussão freqüentemente não são evidentes. Segundo a autora, a temática da RS institucionalizou-se nos anos 1980 por meio de três correntes de pensamento distintas, tendo como berço os EUA. A escola *Business Ethics* (Ética Empresarial), oriunda da ética aplicada, apresenta uma abordagem normativa, centrada em julgamentos morais e propugna que as empresas devem estar sujeitas às mesmas regrais morais que os indivíduos. A vertente conhecida como *Business & Society* (Mercado e Sociedade) ressalta a interdependência entre empresas e sociedade e propõe uma abordagem contratual para a solução dos problemas entre elas, a partir de uma perspectiva sociopolítica. Finalmente, a corrente *Social Issues Management* (Gestão de Questões Sociais), de natureza utilitária, incorpora as questões sociais como variáveis da gestão estratégica. Desse modo, as conceituações da responsabilidade social das organizações variam de acordo com os contextos em que são elaboradas e, principalmente, com os interesses de seus formuladores. Mesmo assim, é apontado um "consenso mínimo" sobre o entendimento das características da RS empresarial:

> a) reconhecer o impacto que causam suas atividades sobre a sociedade na qual está inserida; b) gerenciar os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas operações, tanto a nível local como global; c) realizar esses propósitos através do diálogo permanente com suas partes interessadas, às vezes através de parcerias com outros grupos e organizações. (Kreitlon, 2004, p. 10).

Kreitlon (2004) argumenta que a defesa da RS, independentemente do ponto de vista assumido, está imbuída de forte conteúdo ideológico, servindo para legitimar e manter a supremacia do mercado em relação a outras questões de natureza pública e política e conclui que esse debate termina por desviar o foco da questão fundamental – a revisão a própria ordem institucional – deslocando-o para o domínio organizacional.

Tendo em vista as considerações acima, opiniões e práticas importantes sobre responsabilidade social organizacional, entendemos que a formulação de um conceito de RS deve contemplar, necessariamente, alguns aspectos reputados nucleares. Em primeiro lugar, o reconhecimento da importância e dos direitos das partes interessadas ou afetadas pelo funcionamento da organização. Assim, dada a interdependência entre as organizações e tais partes (inclusive o meio ambiente) não faz sentido, atualmente, conceber uma organização de modo isolado e independente das partes com as quais se relaciona. Ora, se as partes interessadas devem ser consideradas e respeitadas pela organização é imperativo que sejam tratadas com ética e transparência. Nesse ponto, as organizações – sobretudo as que concentram maior poder econômico e político – têm um relevante papel no desenvolvimento da democracia e da cidadania, respeitando os direitos individuais e coletivos e a diversidade de opiniões. A sustentabilidade – isto é, a condição de que o funcionamento da organização se desenvolva em harmonia com as dimensões ecológica, econômica, cultural e social e não comprometa condições adequadas de vida para as gerações futuras – é outro ponto fundamental. Finalmente, deve estar claro que a observância à legislação em geral é um aspecto inerente à RS organizacional, pois uma empresa que descumpra suas obrigações legais evidentemente não poderá ser considerada socialmente responsável.

### 2.2.2 Diferentes Visões sobre RS

Conhecer o ponto de vista dos dirigentes das entidades engajadas nas questões afeitas à responsabilidade social, dos empresários e executivos e dos estudiosos do assunto é duplamente importante. Primeiramente, porque são os maiores responsáveis pela promoção do debate sobre o tema e pela disseminação das idéias relacionadas à RS. Em segundo lugar, são lideranças que servem de modelo para outras instituições interessadas. Assim, são apresentados abaixo relatos relevantes do pensamento empresarial, de acadêmicos e de representantes de entidades que atuam em prol do desenvolvimento da responsabilidade social das organizações.

De acordo com o Instituto Ethos (2008), uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável e que congrega 1.350 empresas associadas, cujo faturamento anual corresponde a aproximadamente 35% do PIB brasileiro:

> 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 (Instituto Ethos, 2008).

Outra referência na área de responsabilidade social é o Ibase, uma instituição sem fins lucrativos, cuja "missão é aprofundar a democracia, seguindo os princípios de igualdade, liberdade, participação cidadã, diversidade e solidariedade" (IBASE, 2008). O projeto Responsabilidade Social e Ética nas Organizações da entidade tem por objetivo divulgar informações das empresas sobre o tema e, dessa forma, estimular o acompanhamento crítico das práticas empresariais. Seu principal instrumento é o Balanço Social[15], um conjunto de indicadores sobre o comportamento do empresariado nacional, que visa a:

> Monitorar as empresas que publicam balanço social no modelo Ibase e analisar as práticas internas e externas de grandes corporações que atuam no Brasil, fomentando também o controle público cidadão sobre as empresas brasileiras que atuam na América do Sul e na África (IBASE, 2008).

Entre estudiosos do assunto, Cheibub e Locke (2002, p. 290) apresentam a seguinte concepção de RS das empresas:

> Defendemos que, do ponto de vista interno, uma empresa socialmente responsável é uma empresa que é uma "boa empregadora". Por "boa empregadora" queremos dizer uma empresa que assegure uma atmosfera de justiça nas relações de trabalho que têm lugar no seu interior, que trate seus trabalhadores como pessoas morais, dignas de respeito e consideração e pague salários que permitam condições de vida razoáveis (living wage). Neste sentido, uma empresa socialmente responsável considera o seu sucesso um empreendimento coletivo, envolvendo todos os seus membros: trabalhadores, gerentes, executivos, fornecedores etc. Este é um bom modelo de responsabilidade social, porque ele é viável, é do interesse das empresas e dos trabalhadores, além de ser benéfico para a sociedade como um todo.
> Fora do âmbito de suas ações empresariais particulares, ou seja, para fora da companhia, uma empresa socialmente responsável caracteriza-se pelo cumprimento das regras do jogo democrático, não buscando obter vantagens indevidas ou especiais. Mas principalmente, uma empresa socialmente responsável engaja-se em ações públicas que visam a reforçar a concepção pública de democracia, especialmente via fortalecimento da esfera pública de decisão social e o adensamento sociopolítico da sociedade em que opera.

Na esfera empresarial, a discussão sobre responsabilidade social envolve temas como meio ambiente, educação, saúde e qualidade de vida dentro e fora das organizações. Em entrevista à Revista FAE BUSINESS (2004, p. 8), Emerson Kapaz afirma:

> Responsabilidade social nas empresas significa uma visão empreendedora mais preocupada com o entorno social em que a empresa está inserida, ou seja, sem deixar de se preocupar com a necessidade de geração de lucro, mas colocando-o não como

[15] Após uma década de existência, foram publicados mais de mil Balanços Sociais de 345 diferentes empresas.

> um fim em si mesmo, mas sim como um meio para se atingir um desenvolvimento sustentável e com mais qualidade de vida.

De acordo com a ex-presidenta da Companhia Siderúrgica Nacional e atual presidenta da Icatu-Hartford, Maria Silvia Bastos Marques, a responsabilidade social precípua da empresa é a busca do lucro, mas acrescenta (REVISTA BRASIL SEMPRE, p. 12):

> Observa-se que a busca do lucro pelas empresas, numa visão contemporânea, está condicionada a padrões éticos de comportamento, no que diz respeito aos seus mais diferentes públicos. Entretanto, este papel, apesar de essencial, ainda é insuficiente. São inúmeros os exemplos de participação das empresas em atividades de interesse social, em vários países do mundo. [...] As empresas, como agentes relevantes e integrados a esta sociedade, têm sido peça fundamental deste esforço, como pode ser constatado através dos balanços sociais, que já se tornaram usuais no país. É, portanto, por meio do esforço de competitividade e palas ações sociais realizadas ou financiadas diretamente pelas fundações mantidas pelas empresas que o setor privado tem contribuído para a construção de uma sociedade mais igualitária.

Emílio Odebrecht – presidente do Conselho de Administração da Odebrecht S.A. – relaciona responsabilidade social corporativa (RSC) com o papel fundamental da empresa de criar oportunidades de trabalho e com a importância do lucro, fator que torna possível que isso se verifique. Também assevera que a busca de maior produtividade e o aprimoramento emocional e humano asseguram a competitividade empresarial (REVISTA BRASIL SEMPRE, p. 13).

O diretor-presidente da ArcelorMittal, José Armando de F. Campos, define a responsabilidade social corporativa conjugando aspectos econômicos e desenvolvimento sustentável (REVISTA BRASIL SEMPRE, p. 13):

> A RSC é um conjunto de atitudes e ações, por parte de empresas e corporações governadas de acordo com os princípios do desenvolvimento sustentável, que guarda compromissos com o crescimento pleno do Homem, única garantia para um meio ambiente harmonizado, em todas as dimensões, com as necessidades de crescimento econômico e de geração de riqueza nova.

O atual presidente da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro – ex diretor-superintendente da Ipiranga Comercial química S.A. –, Eduardo Eugênio Gouvêa Vieira descreve três perfis comuns aos dirigentes de empresas, no que tange à RSC: os que se limitam ao pagamento de impostos, taxas e salários; os que realizam ações sociais nas empresas ou em áreas vizinhas; e os “engajados”, que reconhecem que as empresas têm um papel essencial, juntamente com o Estado, para o desenvolvimento do país e das próprias empresas (REVISTA BRASIL SEMPRE, p. 15).

José Roberto Marinho, vice-presidente das Organizações Globo e presidente da Fundação Roberto Marinho, avalia que a "RSC deve ser entendida como atitude ética permanente e proativa do empresariado consciente de seu papel na transformação da sociedade e no desenvolvimento economicamente sustentável do país" (REVISTA BRASIL SEMPRE, p. 15).

Segundo André de Beer, ex-presidente da General Motors do Brasil (REVISTA BRASIL SEMPRE, p. 17):

> A RSC se resume à sua conduta ética e legalmente correta em relação a todos os elementos sociais com os quais ela convive e no desafio de: buscar o equilíbrio ecológico; respeitar o ser humano; buscar a melhoria de produtividade; lidar com pressões e demandas globais; equilibrar a ética com a função econômica de empresa; e conceber e implementar parcerias sociais.

A visão dos empresários evidencia a preocupação com noções tradicionalmente familiares à esfera privada, como o lucro e a competição. No entanto, tais idéias estão situadas num contexto diferente e conjugadas com conceitos novos – como sustentabilidade, ética, desenvolvimento das potencialidades do ser humano, qualidade de vida e divisão de responsabilidades (sociais) entre Estado e empresas – de modo que da combinação harmoniosa destes diversos elementos possam resultar vantagens competitivas para as empresas engajadas nesse movimento.

A despeito de, na época presente, uma parcela significativa das organizações estar envolvida com práticas socialmente responsáveis atualmente – "[...] *few big companies can now afford to ignore it* (a responsabilidade social corporativa)" (THE ECONOMIST, 2008) – é importante registrar a existência de uma importante corrente do pensamento econômico – o neoliberalismo – cuja doutrina posiciona-se ao arrepio dos princípios da RS. Para Friedman (1977), uma das principais referências da corrente neoliberal, o conceito de responsabilidade social (a responsabilidade dos dirigentes de empresas, que se estende além da obrigação de prestar contas aos acionistas) evidencia um erro fundamental na concepção da natureza de uma economia livre. Segundo o economista, há uma e só uma responsabilidade social do capital: usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraude.

## 2.3 Crítica e Defesa da Responsabilidade Social

O *modus operandi* das organizações tem sido intensamente influenciado pelas mudanças de ordem social, política e econômica observadas sobretudo a partir das décadas de 70 e de 80 do século passado. Nesse contexto, os propalados fenômenos da mundialização, da globalização e da planetarização estão produzindo um mundo mais complexo, marcado pelo aumento continuado das demandas sociais.

As organizações estão sendo demandadas, dessa forma, a repensar seu papel, seus objetivos e suas responsabilidades ante a sociedade. Por um lado, torna-se cada vez mais difícil e impopular defender uma visão desagregada das empresas e do ambiente externo, em que a única responsabilidade social do capital é usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a maximizar o lucro dos acionistas, observadas as determinações legais. Por outro lado, ganha espaço uma discussão mais ampla sobre a responsabilidade social das corporações, aparentemente em melhor sintonia com a complexidade e com as necessidades do mundo moderno.

Os adeptos da gestão socialmente responsável entendem que a preocupação das empresas com o ambiente em que estão localizadas é um imperativo, pois é insustentável, em termos econômicos, manter-se uma empresa saudável em um ambiente miserável: ela tenderia à degradação juntamente com o meio social. Ademais, tendo em vista que o Estado tem se mostrado incapaz de atender à crescente demanda da sociedade, fortalece-se a crença no papel das firmas como co-responsáveis pelo bem comum.

Em face dessa realidade, uma alegação em defesa da RS corporativa, de caráter prático, advoga a atuação direta das empresas ou a criação de parcerias com o Poder Público, com outras empresas, ou com organizações não governamentais em programas específicos. Esta tese ganha força especialmente quando se verifica a ocorrência de externalidades positivas[16] e quando há benefícios para as empresas promotoras das ações sociais. Investimentos privados em educação, saúde, segurança pública e na preservação do meio ambiente podem ser exemplos deste caso.

---

[16] Externalidades positivas são efeitos positivos (em termos de benefícios) gerados por um agente econômico, que alcançam outros agentes não envolvidos como partes interessadas, sem que estes tenham a obrigação de pagar por eles.

Também na linha de defesa da RS corporativa – embora constitua um ponto polêmico[17] – é comumente empregado o argumento, de base moral, de que as empresas se utilizam de recursos sociais. Dessa forma, se as firmas para funcionarem usam recursos da sociedade, devem prover, em contrapartida, benefícios que contemplem a sociedade (ou a maior parcela possível dela). Ashley, Coutinho e Tomei (2000, p. 4) acrescentam, ainda, uma motivação ética:

> Os argumentos éticos derivam dos princípios religiosos e das normas sociais prevalecentes, considerando que as empresas e pessoas que nelas trabalham deveriam ser conduzidas a se comportar de maneira socialmente responsável, por ser a ação moralmente correta, mesmo que envolva despesas improdutivas para a empresa.

O entendimento de que ações socialmente responsáveis engendram benefícios para as próprias empresas, além de para a sociedade, é apresentado por Cheibub e Locke (2002). Deste modo, iniciativas que promovam o fortalecimento da cidadania e da consciência sociopolítica servem, na verdade, à formação de uma sociedade mais diversificada, esclarecida e, portanto, mais apta a lidar com conflitos entre os atores sociais envolvidos na condução de negócios. Estas iniciativas servem, em última análise, à criação de um ambiente mais propício a que o desenvolvimento econômico prospere.

A revista *The Economist* (2008) oferece uma abordagem pragmática sobre os motivos da disseminação da responsabilidade social nas corporações contemporaneamente. São enumeradas sete razões por que as empresas devem se preocupar com o ambiente onde estão estabelecidas. Primeiramente, são apontados recentes escândalos corporativos de grande monta, como as fraudes perpetradas contra o patrimônio da *Enron* e da *WorldCom*[18], que solaparam a confiança de investidores e conduziram à imposição de severa regulação estatal[19]. Em segundo lugar, destaca-se a ação de ONGs, que se mostram permanentemente dispostas a combater quaisquer desvios de comportamento das companhias multinacionais. Em terceiro lugar, as empresas encontram-se premidas por uma miríade de classificações e de avaliações

---

[17] Cheibub e Locke (2002, p. 285), por exemplo, afirmam: "Consideramos que não há, em princípio, base moral e política para que as empresas assumam responsabilidades sociais – como definidas aqui, isto é, ações que excedam suas responsabilidades legais e que não interessem, imediata e diretamente, aos negócios desenvolvidos por elas".

[18] *Enron* e *WorldCom*: companhias norte-americanas de energia e de telecomunicações, que foram à bancarrota em 2001 e 2002, respectivamente.

[19] Em julho de 2002, foi assinada a Lei Sarbanes-Oxley, nos EUA, visando a evitar fraudes e a garantir maior transparência à gestão das empresas norte-americanas, por meio da intensificação dos mecanismos de controle interno, da supervisão das operações e de procedimentos rigorosos para elaboração e divulgação de relatórios financeiros.

sobre o seu desempenho não financeiro, além dos relatórios sobre os resultados operacionais e financeiros. Em quarto lugar, é assinalada a constante vigilância a que as firmas estão sujeitas em qualquer parte do globo e que, graças às facilidades da internet, pode converter-se em notícias constrangedoras, como, por exemplo, crianças subnutridas, em um país em desenvolvimento, fabricando tênis para uma companhia multinacional. A preocupação com as mudanças climáticas decorrentes da atividade industrial talvez seja a causa isolada mais importante a contribuir para que as firmas considerem com seriedade os impactos de sua atuação no meio ambiente, principalmente tendo-se em conta o aumento das expectativas da sociedade neste sentido. O interesse dos investidores também é destacado: de cada nove dólares gerenciados profissionalmente nos EUA, um é destinado a investimentos socialmente responsáveis. Finalmente, é indicado um fator interno às empresas para o desenvolvimento da responsabilidade social organizacional. Neste caso, os empregados assumem um papel de relevo, pois esforços dessa natureza concorrem para atrair, motivar e reter talentos nas empresas.

Entretanto, o movimento em defesa da responsabilidade social corporativa não está isento de censura. As críticas mais diretas endereçadas a essa nova relação entre empresas, governo e sociedade afirmam se tratar de *marketing* social, não de uma mudança genuína, além de constituir um desvirtuamento da função precípua da iniciativa privada, de extrapolar o mandato conferido (pelos acionistas) aos dirigentes das empresas e de imputar um encargo desnecessário sobre o lucro de seus donos. Além disso, como os benefícios gerados pelo exercício da RS corporativa são quantitativamente minúsculos se comparados ao bem estar produzido intrinsecamente pelo funcionamento das empresas – na forma de empregos, produtos e inovações diversas – esforços excessivos em matéria de responsabilidade social poderiam comprometer a realização de seus objetivos primários, criando um risco potencial à sobrevivência das firmas, indesejável a todos. Por fim, argumenta-se que a adoção de relatórios sobre o desempenho no campo da responsabilidade social empresarial pode ser utilizada para ocultar fracassos na função essencial de gerar resultados financeiros satisfatórios (*The Economist*, 2008).

Outro recurso apresentado ao revés da prática de atividades socialmente responsáveis nas organizações refere-se ao entendimento de que outras instituições – Estado, instituições religiosas, entidades filantrópicas e organizações não governamentais – destacadamente o Estado, são os verdadeiros responsáveis pelas incumbências associadas à responsabilidade

social corporativa e, por conseguinte, os detentores legítimos da autoridade e da competência para levar a cabo tais encargos. A transferência maciça destas atribuições para entidades privadas – a criação do *Welfare Market* – além de constituir uma interferência imprópria (especialmente nos assuntos do Estado), poderia ensejar o surgimento de uma forma não universal de bem-estar social, em que segmentos da sociedade seriam excluídos em detrimento de comunidades vinculadas a tais entidades.

Cheibub e Locke (2002, p. 285) enaltecem as iniciativas socialmente responsáveis, todavia defendem a igualdade de obrigações entre os empresários e outros agentes da sociedade: "[...] empresas e empresários não tem ou não devem ter nenhuma razão especial ou superior àquelas que outros atores devam ter para serem socialmente responsáveis". Assim sendo, as empresas devem ter liberdade para entabular tais ações apenas se entenderem que isso significará vantagens para o seu negócio. Os autores também advertem para os riscos políticos deste tipo de comportamento. Nesse sentido, ao acúmulo de responsabilidades sociais das empresas corresponderia um significativo aumento de seu poder perante a sociedade e, em conseqüência, o enfraquecimento da noção de cidadania e o esvaziamento do Estado, teoricamente, o único ator social com suficiente peso político para se contrapor a outros agentes influentes na sociedade.

Um argumento de natureza instrumental, entretanto, tem pesado em favor do exercício da responsabilidade social nas organizações: ganhos de competitividade nos mercados. Segundo essa lógica, as empresas socialmente responsáveis angariam o reconhecimento da sociedade, o que se reflete na valorização de sua imagem institucional, no aumento da fidelidade do consumidor, na retenção de talentos, no comprometimento dos colaboradores e, por fim, na perenidade da corporação.

## 2.4 Mensuração dos Resultados da Responsabilidade Social

A tarefa de mensurar os resultados produzidos por uma gestão socialmente responsável é um desafio difícil e as incertezas a esse respeito seguramente constituem um entrave ao desenvolvimento da RS corporativa. Todavia, as alternativas disponíveis para esse fim começam a multiplicar-se. No Brasil e ao redor do globo grandes corporações publicam seus próprios relatórios sobre o assunto e existem propostas para a elaboração de padrões de

medição universais. Outra iniciativa relacionada aos esforços para a disseminação da responsabilidade social corporativa alude à concessão de selos e de certificações a empresas que cumpram determinados compromissos (sociais, ambientais e trabalhistas, dentre outros) estabelecidos pelas entidades certificadoras. Trata-se de um instrumento atraente para as empresas no sentido de fortalecer sua imagem institucional.

A *Global Reporting Initiative*, organização internacional sediada em Amsterdã, é a mais importante referência mundial em matéria de elaboração de diretrizes e de indicadores destinados a prover, a empresas interessadas, subsídios para a preparação dos denominados relatórios de sustentabilidade. Deste modo, mais de 1.500 firmas em todo o mundo utilizam gratuitamente *G3 Guidelines* para tornar públicos seus desempenhos econômico, social e ambiental de forma padronizada. A estrutura do relatório é revisada continuamente por participantes espalhados pelo mundo com o objetivo de manter adequadas a qualidade técnica, a credibilidade e a relevância das informações. A divulgação de relatórios dessa natureza denota o compromisso da organização com o desenvolvimento sustentável e permite que se compare a evolução de seu desempenho no tempo.

A série de padrões AA1000, desenvolvida pelo *Institute for Social and Ethical AccountAbility*, representa um conjunto de princípios orientados para auxiliar a promoção de *accountability*, responsabilidade e sustentabilidade em organizações de qualquer tamanho ou ramo de atividade (inclusive do setor público e da sociedade civil) por meio do aprimoramento da gestão do ponto de vista ético e social. A série, lançada em 1999, consagrou-se mundialmente como instrumento dessa natureza e tem como desafios: desenvolver mercados que recompensem as práticas sustentáveis; formar alianças capazes de enfrentar problemas em escala planetária; possibilitar a participação da sociedade em assuntos que a afetem.

A *International Organization for Standardization* (*ISO*) desenvolveu as normas ISO 14000 atinentes a sistemas de gestão ambiental em empresas. Os certificados da série ISO 14000 atestam que a organização age para reduzir efeitos nocivos ao meio ambiente, decorrentes de suas atividades, e que promove melhorias contínuas no que concerne ao seu desempenho ambiental. Para obtê-lo e conservá-lo a organização deve, dentre outras obrigações, obedecer à legislação ambiental e se submeter a auditorias regulares, realizadas por uma entidade certificadora independente, reconhecida nacional e internacionalmente.

A *Social Accountability International* (*SAI*), organização sem fins de lucro dedicada a fomentar a ética nas condições de trabalho, é responsável pela elaboração do padrão internacional SA8000. Trata-se de uma ferramenta de gestão, baseada em princípios de treze convenções sobre direitos humanos, utilizada para o aperfeiçoamento do desempenho social das empresas. A verificação de conformidade com os preceitos da SA8000 se dá por procedimentos de auditoria independente, que avaliam os sistemas de gerenciamento em termos de práticas corporativas eticamente aceitáveis. A obtenção da certificação da SAI atesta publicamente a existência de boas práticas de condições de trabalho.

No Brasil, o Balanço Social, do Ibase, e os Indicadores Ethos, do Instituto Ethos, são duas referências que merecem consideração.

No escopo da linha de pesquisa Responsabilidade Social e Ética nas Organizações, o Ibase desenvolveu e difundiu o seu modelo de Balanço Social (BS) e, nos últimos anos, tem divulgado dados e análises sobre o comportamento empresarial brasileiro. Os resultados esperados, de acordo com o Plano 2008, são a mudança das práticas gerenciais por parte das empresas que publicam o Balanço Social e que recebem o selo Ibase e também o debate sobre BS e sobre responsabilidade social das empresas. O Balanço Social 2007 é composto por indicadores sociais internos e externos, ambientais, do corpo funcional e por informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial.

O Instituto Ethos, por sua vez, possui cinco linhas de atuação[20] relacionadas à promoção da responsabilidade social empresarial e disponibiliza os Indicadores Ethos, um instrumento de auto-avaliação, de uso essencialmente interno, por meio do qual uma empresa pode examinar suas práticas de responsabilidade social e se comparar com outras empresas. Os dados fornecidos pelas empresas e os relatórios elaborados pelo Instituto Ethos são confidenciais. Os indicadores abrangem os seguintes temas: Valores, Transparência e Governança; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores e Clientes; Comunidade; Governo e Sociedade.

[20] A saber: ampliação do movimento de responsabilidade social empresarial; aprofundamento de práticas em RSE; influência sobre mercados e seus atores mais importantes, no sentido de criar um ambiente favorável à prática da RSE; articulação do movimento de RSE com políticas públicas; produção de informação. (INSTITUTO ETHOS: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/1434/o_instituto_ethos/o_que_fazemos/o_que_fazemos.aspx>).

A despeito dos benefícios obtidos pela mensuração da RS corporativa, tanto domínio interno – na forma de subsídios para melhorias em processos produtivos, para emissão de relatórios sobre os controles internos, para decisões sobre investimentos etc. – quanto no domínio externo das empresas – no cumprimento de exigências de auditoria externa e, principalmente, no desenvolvimento de um comportamento transparente em relação aos *stakeholders*[21] – tais práticas ainda são vulneráveis a críticas em relação a um ponto considerado fundamental, a sua relação com o desempenho financeiro. O raciocínio é simples: se uma postura empresarial socialmente responsável realmente determina benefícios como retenção e satisfação de empregados talentosos, colaboração e comprometimento de fornecedores e reconhecimento dos consumidores, então, no longo prazo, ela deve proporcionar uma vida longa, sólida e rentável para a organização.

Até o momento, contudo, não há evidências que possam comprovar essa tese. Em outras palavras, pode-se dizer que, embora defensável, a RS empresarial é apenas um dos fatores aparentemente importantes para o sucesso de uma empresa e, destarte, não pode isoladamente garantir o êxito de longo prazo da corporação. Nesse sentido, *The Economist* (2008, p. 10) assevera que os dois índices mais conhecidos mundialmente, o *Dow Jones Sustainability Index* e o *FTSE4Good*[22] exibiram desempenho inferior ao do mercado em 2007, mas acrescenta:

> *A new, exhaustive academic review of 167 studies over the past 35 years concludes that there is in fact a positive link between companies' social and financial performance – but only a weak one. Firms are not richly rewarded for CSR, it seems, but nor does it typically destroy shareholder value. Might cleverer approaches to CSR in future produce better returns?*

Os investimentos socialmente responsáveis (abrigados internacionalmente sob a sigla SRI) também estão presentes no Brasil. Nesse sentido, a BOVESPA (atual BM&FBOVESPA[23]), em conjunto com várias instituições – Ministério do Meio Ambiente, ABRAPP, ANBID, APIMEC, IBGC, IFC e Instituto ETHOS – criou o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), um índice de ações referencial para os investimentos socialmente responsáveis (BM&FBOVESPA, 2009):

---

[21] O termo *stakeholder*, comumente utilizado no campo da Administração, refere-se às partes interessadas nas ações de uma organização. Tomado de forma ampla, o termo abrange: clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidade, órgãos reguladores, governo, meio ambiente, terceirizados, futuras gerações, concorrentes, aposentados etc.

[22] O *Dow Jones Sustainability Index,* o *FTSE4Good* e o ISE são índices compostos por ações de empresas com boas práticas sociais, ambientais e de governança, que visam a avaliar a rentabilidade dessas empresas.

[23] A BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros foi criada em 2008 com a integração entre Bolsa de Mercadorias & Futuros (BM&F) e Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA).

> O ISE tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial, e também atuar como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro.

À guisa de ilustração, no caso brasileiro o ISE sobrepujou ligeiramente o IBOVESPA[24], no período de 30 de novembro de 2005 a 30 de julho de 2008: + 71,40% *versus* + 70,77%.

## 2.5 Responsabilidade Social no Setor Público

Apesar do debate sobre a prática da responsabilidade social nas organizações ter se iniciado no campo da iniciativa privada – até porque, por definição, tal incumbência é inerente ao setor público –, tendo em vista a dimensão que o assunto alcançou e a abrangência corrente deste conceito, sua discussão e aplicação na esfera pública apresentam-se pertinentes. Dessa forma, questões como transparência, prestação de contas, sustentabilidade e ética são compatíveis com o universo das instituições públicas.

Começam, então, a surgir estudos acadêmicos e técnicos sobre o assunto, embora a literatura específica sobre o setor público ainda seja limitada. De todo modo, avulta-se a noção de que a responsabilidade social das instituições públicas excede a incumbência básica de administrar os recursos da sociedade e de conduzir os negócios públicos com respeito à lei.

Nesse sentido, relatório elaborado pelo Banco Mundial (2002) analisa como o setor público tem agido para criar um ambiente favorável ao desenvolvimento da responsabilidade social corporativa. Mesmo admitindo que a agenda ligada ao tema não se encontra suficientemente amadurecida – tanto nos países em desenvolvimento, quanto nos desenvolvidos – sustenta-se que há uma oportunidade significativa, nos países em desenvolvimento, de atrelar o interesse pela responsabilidade social à promoção de políticas públicas. O desafio que se apresenta é identificar prioridades e incentivos, nos contexto local e nacional, e desenvolver capacidades e iniciativas adequadas. O setor público pode, por exemplo, fomentar o comércio e a ampliação de investimentos por intermédio do aprimoramento da qualificação dos produtores locais, com o fito de atender a exigências dos padrões internacionais de qualidade, como o SA8000. Também é ressaltada a importância da participação dos consumidores, sobretudo nos

[24] Índice de uma carteira teórica de ações, que funciona como um indicador médio do comportamento do mercado.

países de maior poder aquisitivo, no sentido de exigirem do mercado um comportamento ético e de respeito ao meio ambiente. O estudo considera a atuação do Estado quanto às funções de regulador, de facilitador, de parceiro e de apoiador (político) de iniciativas relacionadas à RS empresarial e examina temas correlatos relevantes, como governança corporativa, investimentos responsáveis, engajamento dos *stakeholders* e estabelecimento de diretrizes e convenções. De acordo com o relatório, especialmente nos países em desenvolvimento, constituem obstáculos a serem superados: a difusão do conceito e da agenda relativos à responsabilidade social das organizações; a construção de um ambiente de transparência e de estabilidade, favorável a investimentos em RS e a capacitação dos órgãos públicos para que possam atuar eficientemente no debate e na formulação de padrões aplicáveis à RS organizacional (BANCO MUNDIAL, 2002).

Em trabalho centrado no setor público, Domingos (2008) exibe resultados importantes sobre as dificuldades de se ampliar o alcance da responsabilidade social para além dos limites da organização. A autora assevera que das transformações no panorama das organizações privadas e públicas, motivadas pela reestruturação produtiva dos anos 1970, decorre um ambiente organizacional complexo, competitivo, dominado pela tecnologia e pressionado pelas exigências da sociedade contemporânea. Dessa forma, foram criadas condições favoráveis ao desenvolvimento da responsabilidade social organizacional, como um instrumento de interação ética com seus *stakeholders*. A partir de um enfoque psicossociológico, analisa-se a consistência da RS organizacional, expressa na ocorrência de um compartilhamento de benefícios entre os públicos interno e externo. São considerados dois conceitos básicos: confiança (mútua entre os integrantes da organização) e capital social, sendo este, para fins da pesquisa, “entendido como a rede de valores, princípios, habilidades, atitudes, práticas e relações compartilhadas entre um indivíduo, um grupo social ou uma instituição, contribuindo para o seu desenvolvimento” (DOMINGOS, 2008, p. 5). Os resultados evidenciam que as políticas de bem-estar social desfrutadas pelo público interno não garantiram, por si só, a adesão aos objetivos da organização. Nesse caso, “a força do capital social mostrou-se então voltada para a auto-proteção grupal, distante do todo institucional” (DOMINGOS, 2008, p. 13).

Outra análise aplicável às instituições públicas é realizada por Kirschner (1999), que discorre sobre as perspectivas engendradas pela abordagem da Sociologia da Empresa. Partindo de autores clássicos, a pesquisadora investiga as transformações decorrentes da crise econômica

da década de 1980 e afirma que a importância da empresa transcende a esfera econômica, pois se trata, verdadeiramente, de um fator de estabilidade social. No presente, as empresas mantêm uma relação de autonomia e de dependência com o meio em que se localizam. Deste modo, absorvem determinadas características do meio externo e, simultaneamente, influenciam-no – seja por meio de produtos exportados ao meio, seja pelo comportamento de seus membros quando reintegrados à sociedade. Entretanto, apesar das transformações sociais causadas pela ação das empresas envolverem aspectos variados (econômico, técnico, social), tais aspectos não podem ser isolados na prática, o que dificulta a compreensão e previsão de seus efeitos. A organização moderna é, portanto, um microcosmo, cuja análise exige uma aproximação multidisciplinar. A aplicação dessa abordagem às instituições públicas é admissível e oportuna e se coaduna com valores típicos da responsabilidade social, concebida atualmente no âmbito estatal, como ética, transparência, sustentabilidade e cidadania.

Em relação às iniciativas no cenário nacional, importantes instituições públicas estão formalmente engajadas no movimento de responsabilidade social. A Petrobras[25] reconhece a importância da responsabilidade social da Empresa, juntamente com a do crescimento e a da rentabilidade e, assim sendo, definiu diretrizes específicas nas áreas de gestão integrada, desenvolvimento sustentável, direitos humanos, diversidade, trabalho decente, investimento social sustentável e compromisso da força de trabalho. Além disso, o programa Desenvolvimento & Cidadania Petrobras, que conta com a participação de empregados da Companhia, de representantes da sociedade civil e do governo, visa a contribuir para o desenvolvimento local, regional e nacional, por meio da inserção social de pessoas e de grupos que vivem em risco social no Brasil. Salienta-se também o Programa Petrobras Ambiental, voltado à implementação do desenvolvimento sustentável e à iniciativas que objetivam a proteção ambiental e a difusão da consciência ecológica. Em termos de estrutura organizacional, o modelo aprovado em 2000 é composto por quatro Áreas de Negócios e pelas Áreas Corporativa, Financeira e de Serviços, que possui uma divisão dedicada à segurança, ao meio ambiente e à saúde.

[25] A Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras é uma sociedade de economia mista, sob controle da União com prazo de duração indeterminado, que se rege pelas normas da Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976) e por seu Estatuto Social. O controle da União é exercido mediante a propriedade e posse de, no mínimo, cinqüenta por cento, mais uma ação, do capital votante da Sociedade (PETROBRAS, 2009).

A Eletrobrás[26] afirma seu compromisso com a responsabilidade social e com o desenvolvimento sustentável do País. Para tal, criou as Diretrizes da Responsabilidade Social, cujos princípios incluem uma atitude socialmente responsável nas relações com as partes interessadas, a difusão do conceito de RS na empresa, a integração de diferentes áreas sob as diretrizes da responsabilidade social empresarial e a parceria com programas corporativos visando à inclusão social. Além disso, a companhia valoriza a diversidade de seus funcionários por meio do Programa de Equidade de Gênero e enfatiza a preocupação com o meio ambiente, incorporando o componente ambiental como variável de projeto e como subsídio às definições dos processos decisórios mais amplos. Em 2005 e 2006, a Eletrobrás publicou o Balanço Social e Ambiental e em 2007 optou por um único Relatório Socioambiental com o envolvimento de todas as empresas do Sistema Eletrobrás. Em virtude das boas práticas de responsabilidade social e da sustentabilidade econômico-financeira e ambiental, a empresa foi incluída na carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE Bovespa.

Responsabilidade Social no Setor Público – Gestão e Atitude: este foi o tema do VIII Congresso Estadual do Ministério Público do Rio Grande do Sul, em 2006, que teve como propósito contribuir para a inserção da responsabilidade social no setor público. Merece igualmente menção a instituição do Gabinete de Articulação e Responsabilidade Social do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul. Nesse caso, agiu-se tendo em vista que "a responsabilidade social no setor público deve produzir uma substancial alteração do modelo de gestão pública" (MP do RS, 2008):

> O Gabinete de Articulação e Responsabilidade Social, criado pelo Provimento PGJ 22/2004 e, assim denominado pelo Provimento PGJ 08/2005, possui atribuição para implementar, no âmbito do Ministério Público, as condutas necessárias para a inserção da Instituição nas ações de Responsabilidade Social, propondo e executando, conjuntamente com os demais órgãos de administração, o Programa de Responsabilidade Social do Ministério Público.
> A Responsabilidade Social busca fomentar a cidadania individual e coletiva, alicerçada na solidariedade e no voluntariado, sendo suas ações extensivas a todos que vivem em sociedade: indivíduos, governo, empresas, movimentos sociais e demais entidades.

[26] A Eletrobrás é uma empresa de economia mista e de capital aberto, com ações negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo (Bovespa), de Madri na Espanha, e de Nova Iorque, nos Estados Unidos. O Governo Federal possui mais da metade das ações ordinárias e preferenciais (52,45%) da Eletrobrás e, por isso, tem o controle acionário da empresa. O Grupo Eletrobrás atua de forma integrada. As políticas e diretrizes adotadas são definidas pelo Conselho Superior da Eletrobrás (Consise), formado pelos presidentes das empresas do grupo, que se reúne regularmente (ELETROBRÁS, 2009).

Assim, aproveitando os recursos humanos e materiais existentes na Instituição, será possível, implementar iniciativas capazes de estimular e educar os destinatários destas, tornando-os habilitados a reproduzir, junto ao meio social onde vivem, os conhecimentos amealhados (MP do RS, 2004).

No setor bancário, o Banco do Brasil[27] reconhece que o êxito da Instituição depende do relacionamento ético com seus *stakeholders* e, em 2003, criou a Unidade Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental, transformada em Diretoria em 2004, com o propósito de disseminar uma postura de responsabilidade socioambiental no Banco. Destaca-se ainda a atuação do Grupo RSA, equipe interdisciplinar que discute bimestralmente ações nessa linha. Em termos práticos, a partir de agosto de 2004, foram suspensos créditos novos a clientes apontados pelo Ministério do Trabalho e Emprego como empregadores que sujeitam seus trabalhadores a formas degradantes de trabalho ou a práticas de trabalho escravo e a clientes envolvidos com exploração sexual de crianças e com o uso do trabalho infantil.

A Caixa Econômica Federal[28], cuja atuação é devotada prioritariamente ao desenvolvimento urbano, nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, adota, dentre seus e valores, a conduta ética e o respeito e a valorização do ser humano. O Projeto Corporativo de Responsabilidade Social busca desenvolver a sustentabilidade na organização e adotar um comportamento socialmente responsável junto aos seus *stakeholders*. A companhia publica anualmente o Balanço Social com informações sobre os projetos, benefícios e ações dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade, no âmbito da Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável, sendo também signatária do Pacto Global, uma iniciativa internacional que busca incentivar a gestão empresarial pautada em princípios de Responsabilidade Social com abrangência e impacto para atingir os 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. Além da presidência e de onze Vice-Presidências, a empresa é composta de oito órgãos colegiados estatutários, dentre os quais uma Comissão de Ética.

---

[27] O Banco do Brasil é uma instituição financeira, integrante do Sistema Financeiro Nacional, sob a forma de sociedade de economia mista, com participação majoritária da União, da seguinte forma: Tesouro Nacional (65,3%), BNDESPAR (2,5%), Pessoas Jurídicas (4,5%), PREVI (10,5%), Pessoas Físicas (5,7%) e Capital Estrangeiro (11,5%) (BANCO DO BRASIL, 2009).

[28] A Caixa Econômica Federal é uma instituição financeira sob forma de empresa pública que atua em todo o território nacional e integra o Sistema Financeiro Nacional. Vinculada ao Ministério da Fazenda, auxilia a política de crédito do Governo Federal e está sujeita às decisões e à disciplina normativa do órgão competente e à fiscalização do Banco Central do Brasil. É regida por estatuto aprovado pelo Decreto nº. 5.056, de 29 de abril de 2004 (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2009).

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES[29] tem como objetivo prover apoio financeiro a empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do País e que promovam a melhoria da competitividade da economia brasileira, a geração de empregos e a redução das desigualdades sociais e regionais. O Banco destaca a importância dos princípios éticos e assume o compromisso com o desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, em 2002, foi formalizado o Código de Ética Profissional dos Empregados do Sistema BNDES, contendo orientações para compatibilizar normas e procedimentos de incentivo e incremento aos princípios éticos e para apurar e aplicar as penas cabíveis nos casos de desvios dessa natureza. No que se refere à política ambiental, a instituição defende a preservação, a conservação e a recuperação do meio ambiente e assevera a importância de princípios ético-ambientais na concessão de crédito. A propósito, em 2009, foi criada a Área de Meio Ambiente, tendo em vista a necessidade de desenvolver a consciência ambiental nas empresas, de atender a legislação ambiental e de combater o desmatamento (BNDES, 2009).

No âmbito internacional, governos de vários países demonstram interesse pelo assunto. No Reino Unido, o *Companies Act 2006*[30] estabeleceu obrigações adicionais para as empresas públicas dos países constituintes. A partir de 1º de outubro de 2007, essas empresas devem formalizar declarações sobre tendências e fatores que possam impactar seu desenvolvimento, desempenho e posição no mercado, além de publicar relatórios sobre assuntos sociais, ambientais, trabalhistas e que possam afetar a comunidade onde a empresas funcionam. Os relatórios devem também conter informações sobre pessoas com quem a empresa pública mantém relações contratuais e outros vínculos considerados essenciais para seus negócios (esta polêmica exigência pode ser relaxada nos casos em que a diretoria for de opinião de que a divulgação de tais informações poderá causar prejuízos às pessoas em questão ou quando for contrária ao interesse público).

As Nações Unidas, por intermédio de uma entidade chamada Pacto Global (*UN Global Compact)*, desenvolvem trabalho que pretende promover o alinhamento de estratégias de negócios com dez princípios universais nas áreas trabalhista, ambiental, de direitos humanos e

---

[29] O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, ex-autarquia federal criada pela Lei nº 1.628, de 20 de junho de 1952, foi enquadrado como uma empresa pública federal, com personalidade jurídica de direito privado e patrimônio próprio, pela Lei nº 5.662, de 21 de junho de 1971. O BNDES é um órgão vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e tem como objetivo apoiar empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do país. Desta ação resultam a melhoria da competitividade da economia brasileira e a elevação da qualidade de vida da sua população (BNDES, 2009).

[30] O *Companies Act 2006* é uma extensa lei (quase 700 páginas) do Parlamento do Reino Unido que regula as atividades das companhias naquela jurisdição.

de combate à corrupção. O objetivo final da iniciativa é fazer com que mercado, comércio, tecnologia e finanças se desenvolvam de modo a beneficiar economias e sociedades em todos os lugares. Nesse sentido, a percepção dos empresários é comum quanto à necessidade de cooperação entre atores diversos, considerando-se o atual contexto mundial, onde fatores sociais, políticos e econômicos afetam as organizações de forma inaudita. Estruturada de forma híbrida, "*a public-private initiative*", a *UN Global Compact* assessora empresas privadas no gerenciamento dos riscos e de oportunidades nas áreas ambiental, social e governamental.

# 3 BANCO CENTRAL DO BRASIL

## 3.1 Histórico

O Banco Central do Brasil foi criado em 31 de dezembro de 1964, pela Lei nº 4.595, como uma autarquia federal integrante do Sistema Financeiro Nacional. As informações que se seguem, sobre os antecedentes históricos do Bacen, são provenientes do *site* da Instituição (BCB, 2009).

Antes da criação do Banco Central, o papel de autoridade monetária era desempenhado pela Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), pelo Banco do Brasil (BB) e pelo Tesouro Nacional.

A SUMOC, criada em 1945 com a finalidade de exercer o controle monetário e preparar a organização de um banco central, tinha a responsabilidade de fixar os percentuais de reservas obrigatórias dos bancos comerciais, as taxas do redesconto e da assistência financeira de liquidez, bem como os juros sobre depósitos bancários. Além disso, supervisionava a atuação dos bancos comerciais, orientava a política cambial e representava o País junto a organismos internacionais.

O Banco do Brasil desempenhava as funções de banco do governo, mediante o controle das operações de comércio exterior, o recebimento dos depósitos compulsórios e voluntários dos bancos comerciais e a execução de operações de câmbio em nome de empresas públicas e do Tesouro Nacional, de acordo com as normas estabelecidas pela SUMOC e pelo Banco de Crédito Agrícola, Comercial e Industrial. O Tesouro Nacional era o órgão emissor de papel-moeda.

Após a criação do Banco Central buscou-se dotar a instituição de mecanismos voltados para o desempenho do papel de "banco dos bancos". Em 1985 foi promovido o reordenamento financeiro governamental com a separação das contas e das funções do Banco Central, Banco do Brasil e Tesouro Nacional. Em 1986 foi extinta a conta movimento e o fornecimento de recursos do Banco Central ao Banco do Brasil passou a ser claramente identificado nos

orçamentos das duas instituições, eliminando-se os suprimentos automáticos que prejudicavam a atuação do Banco Central.

O processo de reordenamento financeiro governamental se estendeu até 1988, quando as funções de autoridade monetária foram transferidas progressivamente do Banco do Brasil para o Banco Central, enquanto as atividades atípicas exercidas por esse último, como as relacionadas ao fomento e à administração da dívida pública federal, foram transferidas para o Tesouro Nacional.

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu dispositivos importantes para a atuação do Banco Central, dentre os quais destacam-se o exercício exclusivo da competência da União para emitir moeda e a exigência de aprovação prévia pelo Senado Federal, em votação secreta, após argüição pública, dos nomes indicados pelo Presidente da República para os cargos de presidente e diretores da instituição. Além disso, a CF/88 vedou ao Banco Central a concessão direta ou indireta de empréstimos ao Tesouro Nacional e previu, em seu artigo 192, a elaboração de Lei Complementar do Sistema Financeiro Nacional, que deverá substituir a Lei 4.595/64 e redefinir as atribuições e estrutura do Banco Central do Brasil.

## 3.2 Estrutura e Atribuições

Atualmente, a estrutura do Banco Central do Brasil é formada por uma Diretoria Colegiada; por uma Unidade Especial (além da Unidade de assistência direta e imediata ao Presidente); por Unidades Centrais, subordinadas ao Presidente e às sete Diretorias: Administração, Assuntos Internacionais, Fiscalização, Liquidações e Desestatização, Normas e Organização do Sistema Financeiro, Política Econômica, Política Monetária; e por três componentes descentralizados (a descrição completa da estrutura organizacional do Banco Central encontra-se no Anexo B).

O Planejamento Estratégico do Bacen, de fevereiro de 2007, estabeleceu como missão garantir a estabilidade dos preços, evitando a desvalorização da moeda, e manter um sistema financeiro nacional sólido e eficiente. Os Objetivos Estratégicos da Instituição, para o período de 2007 a 2011, estão listados na seção 1.5 deste trabalho e os Valores Organizacionais são:

ética, excelência, compromisso com a Instituição, foco em resultados, transparência e responsabilidade social.

Conforme o Regimento Interno, o Banco Central tem por finalidade a formulação, a execução, o acompanhamento e o controle das políticas monetária, cambial, de crédito e de relações financeiras com o exterior; a organização, disciplina e fiscalização do Sistema Financeiro Nacional; a gestão do Sistema de Pagamentos Brasileiro e dos serviços do meio circulante.

De acordo com Estrela (2007) a política monetária consiste basicamente no controle da taxa de juros e da expansão dos meios de pagamento e do crédito na economia, de forma a manter a estabilidade dos preços e o crescimento econômico. Seus principais instrumentos são os depósitos compulsórios (mantidos pelas instituições financeiras no BC), o redesconto e as operações de compra e venda de títulos públicos federais no mercado aberto. A política cambial é a administração dos ativos em moedas estrangeiras e em ouro, visando a controlar a volatilidade da paridade da moeda e a induzir desempenhos das transações internacionais de acordo com as diretrizes da política econômica. No que tange às relações financeiras com o exterior, o Bacen subsidia a tomada de decisões e gerencia o relacionamento com o FMI, com o BIS e com o Cemla, além de produzir estudos sobre o Sistema Financeiro Internacional.

Ainda no rol das atribuições típicas de um banco central, o Bacen detém o monopólio de emissão da moeda nacional (papel-moeda e moedas metálicas), sendo responsável pelo atendimento à demanda de dinheiro no País; presta assessoria econômica ao governo (em pesquisas e estatísticas econômicas); atua como banco dos bancos (recebe depósitos, fornece crédito e faz a compensação bancária das instituições financeiras); é o banqueiro do Governo (recebe as disponibilidades de caixa da União e administra as reservas internacionais, dentre outras funções); e supervisiona o Sistema Financeiro Nacional (é responsável pela expedição de normativos, pela prevenção de ilícitos cambiais e financeiros, pelo saneamento do SFN, pelo atendimento ao público etc.) (ESTRELA, 2007).

# 4 METODOLOGIA

## 4.1 Tipo de pesquisa

A escolha de metodologia é uma questão crucial para o sucesso da pesquisa e nem sempre uma questão pacífica[31]. Deste modo, tendo em vista a metodologia adotada, a pesquisa empreendida é classificada quanto aos fins e quanto aos meios de investigação.

Quanto aos fins será:

- Exploratória: o estudo da responsabilidade social nas empresas é relativamente recente. No domínio das instituições públicas, em particular, é incipiente e limitado. A pesquisa em questão visa a contribuir para o aprofundamento e para a sistematização de conhecimentos neste campo;
- Descritiva: objetiva-se conhecer as características de uma determinada população, a saber, a alta gerência do Bacen, em relação à sua percepção sobre aspectos da responsabilidade social na Instituição;
- Metodológica: pretende gerar um instrumento (indicadores) capaz de captar determinada faceta da realidade, qual seja, o estágio de desenvolvimento do Bacen em relação ao valor Responsabilidade Social.

Quanto aos meios de investigação:

- Pesquisa de campo: será realizada no ambiente a ser estudado, o Banco Central do Brasil, no Ibase e no Instituto Ethos e contará com a realização de entrevistas;
- Bibliográfica: os estudos serão baseados em consultas a publicações especializadas, como monografias, livros, revistas e jornais, e redes eletrônicas.

[31] Este estudo está fundamentado na taxionomia proposta por Vergara (2007, p. 46), professora titular da Fundação Getúlio Vargas/RJ. Sua obra, Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração, oitava edição, subsidiou fundamentalmente a metodologia dos trabalhos desenvolvidos.

## 4.2 Seleção dos sujeitos

Os sujeitos selecionados para a pesquisa são os integrantes da alta administração – Diretores e Secretário Executivo – do Banco Central do Brasil[32], a saber:

- Diretor de Administração – Dirad: Anthero de Moraes Meirelles
- Diretor de Assuntos Internacionais – Direx: Maria Celina Berardinelli Arraes
- Diretor de Fiscalização – Difis: Alvir Alberto Hoffmann
- Diretor de Liquidações e Desestatização – Dilid: Antonio Gustavo Matos do Vale
- Diretor de Política Econômica – Dipec: Mario Magalhães Carvalho Mesquita
- Diretor de Política Monetária – Dipom: Mario Torós
- Secretário-Executivo – Secre: Sérgio Almeida de Souza Lima

Foram igualmente entrevistados o coordenador do Projeto Responsabilidade Social e Ética nas Organizações, do Ibase, Ciro Torres e o coordenador do Programa Latino-americano de RSE, do Instituto Ethos, Renato Moya.

Tal escolha justifica-se por se tratar dos responsáveis pela formulação e pela implementação das políticas gerenciais do Bacen e de pessoas diretamente envolvidas com a discussão e com a prática da responsabilidade social nas organizações.

## 4.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com os Diretores do Banco Central e com representantes do Ibase e do Instituto Ethos[33]. A busca de informações a partir de testemunhos sobre determinado assunto é reconhecida e comum em pesquisas de teor qualitativo e próprio da pesquisa em ciências humanas – especialmente nos estudos de caso – com vistas a formulação de diagnóstico e de orientação.

---

[32] O Diretor de Normas e Organização do Sistema Financeiro – Dinor, Alexandre Antonio Tombini, apesar de integrar a lista dos selecionados, não pôde conceder entrevista por motivos de agenda de compromissos.

[33] A entrevista do coordenador do Programa Latino-americano de RSE do Instituto Ethos, Renato Moya, foi realizada por telefone.

As entrevistas foram estruturadas por pautas, o que equivale a dizer que foram feitas perguntas abertas – cujas respostas não se limitaram a um leque de opções predeterminadas – numa ordem predefinida, porém com liberdade para o entrevistador acrescentar perguntas intermediárias de esclarecimento. O custo desta flexibilidade manifesta-se, mais marcantemente, na redução da uniformidade dos depoimentos, além de exigir habilidade do entrevistador para criar um clima favorável à espontaneidade do entrevistado. Por outro lado, há mais abertura e uma aproximação maior entre os envolvidos, o que enseja atingir um conhecimento mais aprofundado sobre opiniões, valores, crenças e sentimentos do interrogado.

As entrevistas, realizadas entre novembro de 2008 e fevereiro de 2009, foram gravadas e duraram trinta minutos, em média, após o que, procedeu-se à transcrição dos depoimentos, seguida da análise de conteúdo, no presente caso, efetuada com a utilização do *software* Atlas.ti.

O principal objetivo desta etapa da pesquisa foi avaliar o entendimento da alta gerência do Bacen sobre a responsabilidade social organizacional, cotejá-lo com a visão de profissionais atuantes na área de RS das organizações, bem como estimar quão fértil encontrava-se o Bacen no sentido de ampliar suas práticas relacionadas ao assunto. Durante as entrevistas, foram investigados os seguintes pontos da pauta das entrevistas, considerados como categorias para fins de organização dos resultados:

1. a percepção sobre o conceito de responsabilidade social, tendo em vista as crescentes demandas da sociedade no sentido da revisão do papel das organizações e a disseminação das práticas relativas à Responsabilidade Social nas corporações;
2. a visão acerca da responsabilidade social do Bacen, considerando-se as peculiaridades do setor público e as atribuições do Banco Central do Brasil;
3. que medidas devem ser tomadas para que o Bacen torne-se uma referência em RS no setor público;
4. outros motivos, além de se tratar de um valor organizacional, para a promoção da RS no Bacen;
5. como fomentar a maturidade organizacional relativa à responsabilidade social, visto que isto depende da participação do corpo funcional da Instituição.

Nas entrevistas, buscou-se deixar clara a motivação do trabalho – em relação ao seu objetivo acadêmico e com o propósito de contribuir para o Projeto RS do BC, que, como mencionado, encontra-se em fase de estudo preliminar na organização – e a sua importância com o fito de desenvolver no Bacen uma cultura de transparência e de prestação de serviços públicos de qualidade, em consonância com os valores organizacionais e com os objetivos estratégicos da Instituição, bem como com as tendências da gestão pública contemporânea.

Paralelamente, procedeu-se a uma investigação bibliográfica, em que foram analisadas publicações especializadas – livros, jornais, revistas, teses, dissertações e *sites* eletrônicos – relacionadas ao tema responsabilidade social nas organizações.

## 4.4 Tratamento de dados

A necessidade de se incorporar o exercício da responsabilidade social ao modelo de gestão do Banco Central do Brasil requer, mais do que uma mera mudança administrativa, a revisão de idéias estabelecidas, a assimilação de novos valores e a consciência da importância e da atualidade do tema. Dessa forma, as informações obtidas nas entrevistas foram exploradas de maneira a permitir conhecer o âmago da visão da alta gerência do Bacen sobre o conteúdo, sobre a necessidade e sobre as possibilidades de expandir as práticas da RS na Organização. A análise do ponto de vista dos gerentes teve, portanto, a função de subsidiar, balizar e, em última instância, conferir legitimidade aos indicadores propostos.

Por esse motivo, o método de pesquisa empregado foi a análise de conteúdo (das entrevistas), que segundo Vergara (2006, p. 15) “é considerada uma técnica para o tratamento dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Ainda segundo a autora, o método é adequado a pesquisas de fins exploratórios e permite o tratamento de uma quantidade apreciável de dados; a análise e a conclusão cabem, contudo, ao pesquisador. Foi empregado o *software* Atlas.ti para auxiliar a interpretação das informações obtidas.

A utilização desse método envolveu várias etapas, estruturadas como se segue:

1. Revisão da literatura: em se tratando de um tema recente no universo corporativo e, mormente, no âmbito das instituições públicas, a literatura específica é limitada,

motivo pelo qual a etapa de revisão bibliográfica concentrou em publicações especializadas e nos registros em redes eletrônicas.

2. Coleta de dados: foi executada no campo, através de entrevistas por pauta, bem como por meio de referências especializadas e de *sites* eletrônicos.
3. Definição de uma grade mista para análise, cujas categorias apresentem características semelhantes e sejam exaustivas, mutuamente excludentes, objetivas e pertinentes. A adoção da grade mista – em que as categorias são definidas *a priori*, mas há possibilidade de inclusão de novas categorias no curso dos trabalhos de pesquisa – justifica-se pelo caráter exploratório do estudo aliado à estrutura de objetivos estabelecida preliminarmente.
4. Análise de conteúdo: os dados foram tratados com base em procedimentos qualitativos, com o uso da construção iterativa, em que se procedeu à interpretação dos dados baseada nas relações entre as categorias, comumente utilizada em pesquisas de cunho exploratório.
5. Elaboração da conclusão: nesta etapa, foram consideradas as características da cultura da organização e as particularidades do serviço público.

A ulterior construção dos indicadores foi baseada na análise de conteúdo das entrevistas com a Diretoria do Bacen e nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial[34], uma ferramenta "que permite a avaliação da gestão no que diz respeito à incorporação de práticas de responsabilidade social, além do planejamento de estratégias e do monitoramento do desempenho geral da empresa" (INSTITUTO ETHOS, 2008). A opção por se utilizar esse modelo como referência é justificada por serem indicadores amplamente conhecidos e usados por empresas privadas e públicas, de portes variados, o que aproxima o Bacen de uma prática consagrada e pode permitir, guardadas as devidas diferenças, sua comparação com outras instituições públicas. Adicionalmente, a utilização periódica dos indicadores propostos permitirá investigar a evolução temporal do Banco quanto ao exercício da responsabilidade social.

Para que o modelo Ethos pudesse ser empregado numa entidade pública, como o Bacen, as alterações se aplicaram tanto sobre o conteúdo dos Indicadores, quanto sobre a sua estrutura. No que tange ao conteúdo, os tópicos aplicáveis exclusivamente a uma organização privada

[34] O sumário dos Indicadores Ethos está do Anexo C.

foram excluídos ou adaptados ao contexto público, quando possível. Entretanto, uma parte considerável dos Indicadores relaciona-se com aspectos organizacionais em geral, o que permitiu a sua inclusão com pequenas ou nenhuma modificação. Houve ainda rearranjos com a finalidade de se obter maior concisão, de forma que alguns Indicadores foram aglutinados em tópicos mais concentrados.

Quanto à estrutura dos indicadores, no tema Valores, Transparência e Governança, subtema Relacionamento com a Sociedade, a unidade Relações com a Concorrência foi excluída. No tema Público Interno, subtema Respeito Pelo Indivíduo, as unidades Valorização da Diversidade, Compromisso com a Não-Discriminação e Promoção da Equidade Racial e Compromisso com a Promoção da Equidade de Gênero foram fundidas na unidade Valorização da Diversidade e Combate à Discriminação. Ainda nesse tema, subtema Trabalho Decente, a unidade Comportamento nas Demissões foi excluída. Finalmente, os temas Consumidores e Clientes, subtema Dimensão Social do Consumo, Comunidade, subtemas Relações com a Comunidade Local e Ação Social, Governo e Sociedade, subtemas Transparência Política e Liderança Social foram condensados e reorganizados para compor o tema Sociedade, divididos nos subtemas Comunicação e Atendimento ao Público, Relacionamento com a Comunidade Local, Promoção da Cidadania e Liderança e Influência Social.

## 4.5 Limitações do método

O método em tela apresenta algumas limitações, examinadas a seguir.

Quanto à obtenção dos dados, a realização das entrevistas implica o risco de que os resultados possam ser prejudicados por: desinteresse do entrevistado pelo assunto; insegurança quanto às conseqüências das respostas fornecidas; falta de conhecimento sobre o tema; ilegitimidade das respostas por razões conscientes ou inconscientes. Além disso, a seleção dos sujeitos, por si só, representa uma limitação metodológica, visto que o sucesso de um modelo que contemple a incorporação da responsabilidade social às atividades do Bacen exige a participação do corpo funcional da Instituição de modo integral.

Tendo em conta o fato de que a responsabilidade social nas organizações, sobretudo na esfera pública, é um tema recente e cujo entendimento não é unânime, há que se ressaltar as limitações referentes à etapa de revisão da literatura, constante da seção anterior.

A utilização do *software* Atlas.ti para a análise de conteúdo das entrevistas oferece vantagens – recursos para tratamento de textos de grande extensão, além de ferramentas para abordagens sistemáticas de dados não-estruturados, impróprios para as tradicionais análises estatísticas -, contudo, é evidente que a opção por essa forma de análise qualitativa implica selecionar uma das possíveis leituras sobre o tema. Nesse particular, a composição de uma estrutura em rede (em que são estabelecidas relações entre as categorias criadas para a análise) se, por um lado, facilita a organização das informações e permite *insights* e inferências valorosas, por outro, representa indubitavelmente uma simplificação (metodológica) da realidade.

Finalmente, existe uma limitação natural que diz respeito à figura do pesquisador, à sua história de vida, formação cultural e ideológica e que, a despeito de se perseguir uma neutralidade científica, sempre está presente a lhe influenciar a percepção e compreensão da realidade.

Apesar dessas limitações, considerando-se o escopo deste trabalho e os objetivos estabelecidos, aspirou-se a produzir resultados que agreguem valor ao funcionamento do Bacen, na medida em que foram pesquisados aqueles que detêm o poder de decisão sobre a formulação e sobre a implantação das diretrizes estratégicas na Instituição e que foi legada ao Banco uma ferramenta que possibilitará aferir seu estágio de desenvolvimento em relação a um valor organizacional ainda carente de sistematização.

# 5 RESULTADOS

## 5.1 Análise de Conteúdo das Entrevistas

### 5.1.1 Introdução

Conforme visto na seção 4.2, no âmbito do Banco Central, foram selecionados para as entrevistas os integrantes da Diretoria e o Secretário Executivo, responsáveis pela formulação e pela implementação das políticas de gestão do Bacen. Essa escolha apóia-se no entendimento de que o conhecimento e a relevância atribuída pela alta administração às ações de responsabilidade social traduzem as possibilidades de este tema florescer no Bacen.

Por sua vez, a proposta de indicadores para mensurar o desenvolvimento da responsabilidade social internamente – matéria da seção seguinte – foi concebida tendo em conta primordialmente dois fatores: a realidade do Bacen como organização (nesse ponto, a visão da Diretoria é inequivocamente relevante) e importantes práticas de avaliação da RS em uso no Brasil. Por este motivo, foram também entrevistados dois profissionais envolvidos com o exercício da RS em organizações, integrantes do Ibase e do Instituto Ethos.

Em virtude das restrições de datas e do tempo disponível para o agendamento das entrevistas com os Diretores do Banco Central, a elaboração do roteiro de entrevista[35] foi efetuada de forma sucinta e objetiva, explorando os seguintes temas:

- Conceituação de responsabilidade social;
- Definição da responsabilidade social do Banco Central do Brasil;
- Ações para fomentar a RS no Bacen, de modo a torná-lo uma referência no setor público;
- Outras razões (além do fato de ser um valor organizacional) para a promoção da RS no Bacen;
- Meios para se promover o amadurecimento organizacional com respeito à RS do Bacen, levando-se em consideração a importância da participação do corpo funcional.

[35] O roteiro das entrevistas está no Apêndice.

Destarte, foram criadas cinco categorias para análise do conteúdo das entrevistas:

1. Conceito de RS;
2. A RS do Bacen;
3. Ações para o desenvolvimento da RS no Bacen;
4. Razões para a RS no Bacen;
5. Amadurecimento organizacional em relação à RS.

A seguir, as análises das entrevistas realizadas no Banco Central e fora da Instituição. O cotejo dessas entrevistas encontra-se nas conclusões do trabalho, seção 6.3.

### 5.1.2 A Análise das Entrevistas

#### *5.1.2.1 Entrevistas no Bacen*

**Primeira Categoria**

No que tange à primeira categoria, conceito de RS, vários elementos foram relacionados pela Diretoria do Banco Central: sustentabilidade; transparência; preocupação com o meio ambiente e com as condições de vida da população; relacionamento com os servidores, com o mercado, com os fornecedores, com outros órgãos do governo e outras esferas do Poder. Assim, a gestão de uma organização deve contemplar uma visão ampla de seu objetivo e voltar-se não apenas para os seus próprios interesses (e de seus acionistas, no caso de empresas privadas), mas também para os interesses coletivos. Por exemplo: em sendo criteriosa ao escolher fornecedores que não degradem o meio ambiente, uma organização estará contribuindo com o bem-estar da sociedade.

A responsabilidade social foi identificada a práticas, valores e preceitos que devem estar presentes em todas as ações de uma organização. Uma vez que a sociedade disponibiliza recursos às empresas e ao Estado, esses recursos devem ser aplicados da maneira mais racional e mais produtiva possível, em suma, da maneira mais eficiente possível.

As relações com os *stakeholders* também foram consideradas de modo abrangente. Foram citados, nesse rol: fornecedores, trabalhadores, mercado, governo e órgãos estatais, além da sociedade, mencionada setenta e sete vezes (uma média de onze vezes por entrevista).

O aspecto temporal foi igualmente lembrado. Nesse sentido, as ações de uma organização devem considerar não somente os impactos sociais imediatos, mas também os efeitos de longo prazo, porque uma organização que vise a maximizar seus resultados no curto prazo, por meio de um comportamento socialmente irresponsável, pode fragilizar as condições para continuar gerando esses resultados a médio e longo prazos. Além disso, a tendência de concentração observada em diferentes setores da economia acentua o impacto das ações desses conglomerados sobre a vida social e a importância de uma postura socialmente responsável.

**Segunda Categoria**

A categoria seguinte, a RS do Bacen, foi diretamente associada à missão institucional da Organização: todos os Diretores e o Secretário Executivo salientaram o cumprimento da missão do Bacen como um aspecto basilar e imprescindível ao atingimento de sua responsabilidade social. Deste modo, a preservação do poder aquisitivo da moeda e de um sistema financeiro sólido e eficiente – através da regulação, da supervisão e da fiscalização do Sistema Financeiro Nacional – constituem o cerne da responsabilidade social do Banco.

Importa consignar que, em sete das dezesseis vezes que a missão do Banco foi citada, esta missão foi associada a uma finalidade social. Em outras palavras, a estabilidade dos preços e a confiabilidade do Sistema Financeiro Nacional, são mecanismos que objetivam o desenvolvimento sustentável da economia, condição *sine qua non* para o progresso e para o bem estar da sociedade, em especial das camadas de renda mais baixa e mais carentes da população. Além disso, uma supervisão eficiente do sistema financeiro protege os usuários de todos os estratos sociais em relação a eventuais abusos dos bancos e a bancarização[36] estende as vantagens que o acesso aos serviços financeiros pode proporcionar.

---

[36] Bancarização significa a ampliação do acesso a serviços bancários básicos à população excluída do sistema financeiro, por meio de instrumentos como ampliação da rede de atendimento, microcrédito, contas simplificadas (sem necessidade de comprovação de renda ou depósito mínimo) e cartões de débito. Nesse sentido, a Resolução 2707, de 30.03.2000, do Conselho Monetário Nacional (CMN) facultou aos bancos

A despeito da centralidade da missão institucional (e tendo em vista que a RS é um conceito em construção no seio da Organização), uma atuação socialmente responsável do Banco Central pode incorporar outros temas, como as questões ambientais, o apoio ao desenvolvimento local e ao desenvolvimento sustentável, não apenas do ponto de vista econômico, mas também ecológico. Nesse sentido, o estabelecimento de códigos de boas práticas na concessão de crédito e a educação financeira foram citados como iniciativas de que o Bacen pode se incumbir na função de uma instituição socialmente responsável.

Ainda sobre a RS do Bacen, foi lembrado que a liberdade da ação do Banco é, por vezes, restrita devido às próprias características do setor público, onde a regulação é mais intensa. A capacidade de se avançar nessa direção está condicionada, portanto, à capacidade do setor público, como um todo, avançar na incorporação da RS. As restrições que o arcabouço legal impõe a uma entidade pública, como o Banco Central, ficam evidentes nas licitações públicas. Neste caso, alternativas que representem um menor custo ao erário podem ocultar a escolha de um fornecedor socialmente irresponsável, que obtenha vantagens competitivas de forma socialmente espúria.

**Terceira Categoria**

Quanto à terceira categoria, ações para o desenvolvimento da RS no Bacen, quatro dos sete entrevistados consideram que a Instituição pode ser considerada uma referência no setor público, sendo ressaltada a competência técnica e a atuação independente.

Foram apontadas ações para o fomento da RS no âmbito interno e externo da Organização. Internamente, deve-se difundir e incorporar de forma permanente a cultura de RS ao Bacen: nas atividades quotidianas, na gestão e no planejamento. Isso requer uma reflexão de cada

---

comerciais, aos bancos múltiplos com carteira comercial e à Caixa Econômica Federal a contratação de empresas para o desempenho das funções de correspondente no país, com vistas à prestação de serviços de recepção e encaminhamento de propostas de abertura de contas de depósitos à vista, à prazo e de poupança, bem como para recebimentos e pagamentos relativos a essas contas e, ainda, aplicações e resgates em fundos de investimento, sendo que a contratação para prestação desses serviços depende de prévia autorização do Banco Central. Essa medida, além de criar condições para que os bancos pudessem ampliar o atendimento nos grandes centros, aproximando-os mais dos clientes, facultou também a extensão dos serviços bancários às regiões desassistidas, sem que isto implicasse nos custos adicionais gerados pela instalação de agências ou postos (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009).

área do Banco sobre como agir para torná-lo um modelo de responsabilidade social no setor público.

No âmbito externo, o Banco Central deve se comunicar claramente com a sociedade, tornando-lhe compreensível a sua missão institucional. Também é necessário dar mais transparência às ações do Bacen e enfatizar que o seu trabalho é um serviço público – portanto, de interesse da sociedade – posto que prover condições para que a economia cresça de maneira sustentável é indispensável para que o País se desenvolva e tenha um nível de emprego mais elevado.

**Quarta Categoria**

Em relação à quarta categoria, razões para a RS no Bacen (além de ser um valor organizacional), a disseminação do valor RS internamente foi apontada como um fator importante no sentido de aprofundar a compreensão dos servidores sobre o papel social do Banco Central. Assim, subjacente a cada decisão, deve estar o propósito de agir em prol da sociedade. Para que isso ocorra, é preciso reforçar a comunicação com o público interno, esclarecendo as atribuições e os objetivos do Banco e como a sua atuação impacta a população. Nesse aspecto, foi apontado que a consciência de estar cumprindo seu dever com a sociedade constitui um fator de realização pessoal dos servidores do Bacen.

Foi igualmente enfatizada a imagem do Banco perante a sociedade em geral e perante o mercado financeiro. Com respeito à sociedade, a Instituição tem o desafio de tornar inteligíveis as complexas questões econômicas e financeiras, além de agir sempre com transparência. Diante do mercado, uma razão importante é a credibilidade: um comportamento transparente e socialmente responsável transmite confiança ao sistema financeiro.

Também foi lembrado que o desenvolvimento de uma consciência socialmente responsável no Banco Central abre espaço revisão do posicionamento do Bacen perante outros temas, como, por exemplo, as moedas sociais. Nesse caso, trata-se de mecanismos para incentivar incipientes economias locais, através da criação de um meio de pagamento alternativo para facilitar as transações comerciais.

Finalmente, é digno de nota o papel de liderança que o setor público deveria assumir no processo de ampliação das práticas de responsabilidade social nas organizações em geral, visto que não está sujeito à pressão para gerar resultados no curto prazo, que, muitas vezes, caracteriza a gestão no setor privado.

**Quinta Categoria**

A última categoria de análise, amadurecimento organizacional em relação à RS, pressupõe que a participação do corpo funcional seja indispensável para que tal amadurecimento ocorra. Essa premissa foi corroborada pela opinião da Diretoria do Banco Central. Dessa forma, houve vários depoimentos em favor do envolvimento e da conscientização dos servidores na discussão da RS do Bacen. Foi realçado, também, que o processo de disseminação desse valor não deve ser feito de maneira arbitrária; ao contrário, deve ocorrer de modo equilibrado e politicamente neutro com o fito de angariar a confiança e o interesse das pessoas espontaneamente. Ademais, é essencial que o comportamento da alta gerência e das lideranças ligadas à RS do Bacen seja coerente com o seu discurso, enfim, é importante dar o exemplo correto.

Houve três referências à realização de uma iniciativa institucional – projeto, campanha ou seminário (possivelmente com transmissão pela Intranet) – para a divulgação e para o esclarecimento de questões relacionadas à responsabilidade social. Sugestões nesse sentido incluem a participação de especialistas, que possam motivar os servidores do Banco a se envolverem com o assunto e mapear as ameaças e as oportunidades que a incorporação da RS enseja para o Banco Central.

Outros recursos assinalados foram a elaboração de indicadores, o uso de um *chat*[37] na rede de computadores do Bacen e a divulgação de experiências bem sucedidas nessa área. Os indicadores teriam o objetivo de investigar o estado da RS no BC em um determinado momento, e, aplicados periodicamente, avaliar o amadurecimento da organização em relação a esse valor. Dessa maneira, seria possível identificar as áreas do Banco menos desenvolvidas no assunto e investir para acelerar a ocorrência das mudanças desejadas. A utilização de um

[37] Um aplicativo que permite estabelecer uma conversação em tempo real.

*chat* na rede, por seu turno, serviria para que os servidores pudessem dirimir dúvidas sobre a responsabilidade social com uma determinada área responsável.

Merecem menção o destaque para a heterogeneidade do corpo funcional e a crítica a certas práticas sindicalistas e corporativistas, que, como apontado, desestimulam o esforço individual e criam condições adversas ao florescimento e ao desenvolvimento do talento, o que, em última análise, gera ceticismo em relação ao pleno engajamento dos servidores às práticas de RS.

Por fim, foi reforçada a importância de se fazer com que a responsabilidade social seja incorporada às atitudes diárias, à cultura da organização, visto que, fundamentalmente, a sociedade (ou parte dela) é sempre afetada pelas decisões tomadas no Banco Central.

#### *5.1.2.2 Entrevistas Externas*

**Primeira Categoria**

Os entrevistados externos ao Banco Central exibiram opiniões coincidentes em vários pontos e acrescentaram informações valiosas. Quanto ao conceito de RS, primeira categoria da análise, foi exposta uma visão ampla, relacionada a um comportamento ético e transparente com todos os envolvidos no funcionamento da organização e cioso dos impactos sociais, ambientais e sobre a cadeia produtiva. A responsabilidade social das organizações foi diferenciada das ações filantrópicas, de caráter pontual, porque a prática da RS requer mudanças da cultura e da gestão empresariais e a assimilação desse conceito na missão e nos objetivos da organização. Ambos evidenciaram a existência de um limite entre a responsabilidade das empresas – sejam públicas ou privadas – e do governo. Sobre esse ponto, Ciro Torres, do Ibase, registrou que a função do Estado é garantir a equidade, suprindo as deficiências do mercado e promovendo o seu equilíbrio por meio da regulação das empresas. Da parte das organizações empresariais, asseverou haver a necessidade de compatibilização entre três eixos – econômico e financeiro, social e humano, ambiental e ecológico – em substituição à perspectiva tradicional em que o sucesso é avaliado apenas em termos do desempenho econômico-financeiro.

## Segunda Categoria

No que se refere à RS do Bacen, a segunda categoria, foi destacada a importância do Banco Central fomentar a responsabilidade social no sistema financeiro, tendo em vista sua função de regulador dos bancos no Brasil. Nessa linha, o BC poderia promover a discussão de critérios de sustentabilidade ambiental para a concessão de financiamentos, de modo a contemplar impactos ambientais e possíveis prejuízos às gerações presentes e futuras. Da mesma forma, o estabelecimento de critérios sociais poderia considerar impactos de um determinado empreendimento na geração de empregos e no desenvolvimento da economia local ou regional. Outra possibilidade seria que o Bacen exigisse dos bancos uma postura transparente e respeitosa às determinações legais em relação a seus clientes e funcionários, aspectos considerados necessários para um comportamento socialmente responsável.

## Terceira Categoria

Em referência às ações para o desenvolvimento da RS no Bacen, terceira categoria analítica, Renato Moya, do Instituto Ethos, salientou uma dificuldade geral, concernente a organizações cujos administradores têm mandatos por tempo predeterminado. Nesses casos, a descontinuidade administrativa pode prejudicar a adoção de compromissos de duração superior à do mandato da direção, inviabilizando programas de longo prazo. Em termos práticos, foi ressaltada a importância do exemplo: além da atribuição de criar normas, o Bacen deve ser um modelo para o sistema financeiro. Nesse sentido, o Banco e todas as organizações públicas, em virtude de serem grandes compradores, têm responsabilidades perante seus fornecedores. Assim, poderiam ser instituídos critérios para a escolha de fornecedores em função de um código de ética que levasse em conta responsabilidade social e ambiental, diversidade, ética e sustentabilidade. Ademais, o BC deve aplicar o conceito de RS na gestão da organização e no relacionamento com seus servidores e promover a incorporação de valores participativos no âmbito interno.

## Quarta Categoria

A quarta categoria, razões para a RS no Bacen, foi primeiramente associada à questão imagética, isto é, à imagem das organizações ante a sociedade. Desse modo, foi assinalado que a forma como o Banco Central é visto pela sociedade contribui para a sustentação social

da Instituição. Por essa razão, o Bacen deve zelar por sua imagem pública e empenhar-se no esclarecimento de suas atribuições à sociedade. Na formação dessa imagem, deve ser enfatizado que o Banco comporta-se de maneira socialmente responsável, não apenas como indutor das práticas de RS no sistema financeiro – nesse ponto, devem ser explicados os desdobramentos das ações da Bacen no mercado – mas também nas ações da organização internamente. O outro principal aspecto relativo a esta categoria é a motivação, pois quando se trabalha numa instituição de que se tem orgulho, este fato reflete-se no ânimo do corpo funcional. Ademais, não somente os servidores e os contratados do Banco, mas também suas famílias podem ser motivadas por práticas de RS no BC, o que amplia os efeitos positivos dessas práticas. A assimilação de valores éticos, de responsabilidade, de transparência e de eficiência é, portanto, um fator motivador e constitui uma razão importante para a adoção de práticas socialmente responsáveis.

**Quinta Categoria**

Finalmente, no que concerne à quinta categoria, amadurecimento organizacional em relação à RS, os entrevistados ratificaram a relevância da disseminação desse conceito na organização e da participação do corpo funcional para o sucesso do exercício da responsabilidade social. Ambos ressaltaram que, por vezes, esse valor encontra-se restrito a pessoas ou a uma área na organização, sendo desconhecido tanto pelos funcionários da base quanto pela alta gerência. Assim, o desafio que se apresenta é fazer com que os valores e práticas ligados à RS penetrem de maneira transversal nas instituições e que sejam assimilados por todos os servidores. Para esse fim, algumas atitudes podem ser tomadas: confecção de cartilhas e de outras publicações para esclarecimento sobre RS organizacional; eventos para motivar as pessoas; parcerias entre os funcionários e a organização. Neste último caso, a organização pode conceder um determinado tempo para que o servidor dedique-se a alguma atividade ligada à RS, como, por exemplo, um trabalho voluntário ou um debate sobre o papel e sobre a responsabilidade social do Bacen. No que tange aos eventos, podem ser organizados reuniões, *workshops*, cursos de capacitação, atividades lúdicas e até atividades externas, que permitam aferir os impactos externos ao Banco.

Importa realçar que os dois entrevistados afirmaram ser necessário o envolvimento da alta direção da organização para que tais esforços sejam exitosos. Destarte, o movimento deve propagar-se de cima para baixo, desde a alta administração, perpassando os gerentes

intermediários, até a base da pirâmide hierárquica, para, então, haver o retorno de baixo para cima e, enfim, efetivarem-se as transformações desejadas na cultura organizacional. Somente o engajamento de todos os funcionários poderá garantir que as determinações formais não sejam letra morta, modismo, ou transformem-se em simples procedimentos burocráticos, mas, ao contrário, estejam sistematicamente impregnadas nas atitudes e nas decisões de todos os níveis da hierarquia, de modo que os impactos sociais e ambientais sejam sempre levados em consideração. Além disso, merece menção o fato de que as declarações de certos agentes sociais privados e públicos podem ter uma ampla repercussão na sociedade e em outras instituições. Dessa forma, tais agentes têm o condão de induzir um comportamento construtivo de pessoas e de organizações em relação às práticas de RS.

### 5.1.3 Relações Entre as Categorias

A partir da utilização do *software* Atlas.ti para análise de conteúdo das entrevistas efetuadas dentro e fora do Banco Central, foi possível estabelecer conexões entre as categorias criadas[38]. Em virtude de se tratar de apenas cinco categorias, a rede de relações entre elas é simples e não apresenta surpresas, mas é interessante do ponto de vista analítico, conforme se segue.

Primeiramente, a categoria Conceito de RS perpassa e subsidia toda a análise, reforçando a necessidade de se dedicar esforço e atenção à matéria e de se esclarecer seu conteúdo e seus limites. Como visto, os entrevistados – internos e externos ao Bacen – avaliaram o conceito de modo abrangente, o que, por um lado, propicia uma discussão ampla, mas, por outro, pode prejudicar a objetividade das ações relacionadas ao assunto.

A segunda categoria, RS do Bacen, está circunscrita à primeira, sendo um subconjunto do conceito de RS aplicado ao setor público e, em particular, ao Banco Central do Brasil. Em relação às demais categorias, a RS do Bacen é nuclear, pois estabelece os limites conceituais às mesmas. Há, portanto, um vínculo de dependência entre as ações para o desenvolvimento da RS no Bacen, as razões para a RS no Bacen e o amadurecimento organizacional em relação à RS e a definição da responsabilidade social do Banco Central.

---

[38] As cinco categorias são: Conceito de RS; A RS do Bacen; Ações para o desenvolvimento da RS no Bacen; Razões para a RS no Bacen; Amadurecimento organizacional em relação à RS. Para mais informações vide a seção secundária 5.1.1.

No que tange à terceira categoria, ficou patente que as ações para o desenvolvimento da RS no Bacen devem estar respaldadas no amadurecimento organizacional em relação à RS – quinta categoria – de forma que, sem o conhecimento e a participação do corpo funcional tais iniciativas dificilmente vicejarão. Simultaneamente, as ações para o progresso da RS no Banco são resultado da visão da Diretoria sobre a motivação para se ampliarem as práticas de responsabilidade social, objeto da quarta categoria de análise, Razões para a RS no Bacen.

Finalmente, a análise relacional das duas últimas categorias – Razões para a RS no Bacen e Amadurecimento organizacional em relação à RS – revela que, em princípio, tais categorias podem se desenvolver independentemente, isto é, o ponto de vista dos Diretores do Banco sobre as razões para a ampliação do exercício da RS no Bacen não está necessariamente conectado ao estágio de maturidade organizacional relativo a esse valor. Todavia, em conformidade com os depoimentos dos dois entrevistados externos, na prática, a quarta categoria deve anteceder a quinta. Em outras palavras, para os entrevistados, é fundamental que a alta gerência esteja convencida da importância de se desenvolver a RS a fim de que esforços nessa direção partam do topo da hierarquia de comando e promovam ou reforcem o amadurecimento do corpo funcional em relação ao tema.

A rede de relações entre as categorias pode ser visualizada abaixo:

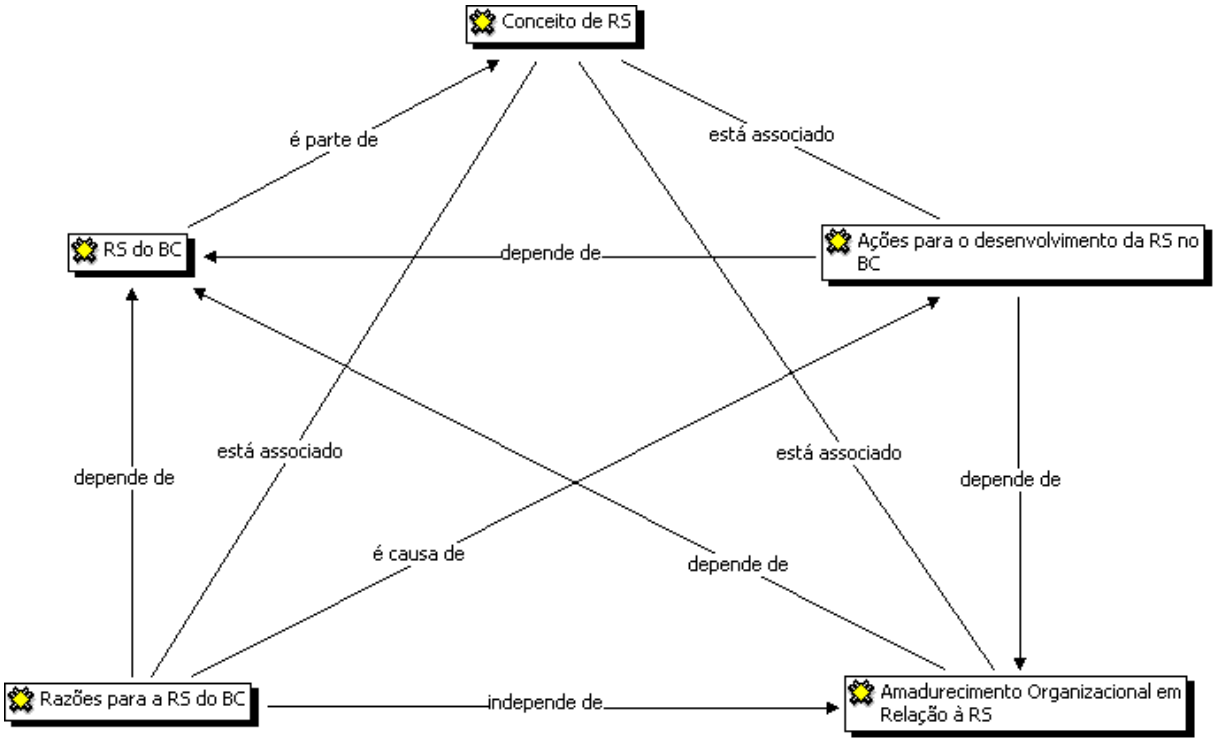



Diagrama 1: Relações entre as categorias de análise do conteúdo das entrevistas.

## 5.2 Proposta de Indicadores para o Bacen

### 5.2.1 Introdução

Como estabelecido na seção 1.2, o objetivo final deste trabalho é propor um conjunto de indicadores para avaliação do desenvolvimento da responsabilidade social no Banco Central do Brasil[39]. De acordo com Cohen e Franco (1993) "a instância central do processo de avaliação consiste em determinar o grau em que foram alcançadas as finalidades do projeto. Isso requer dimensionar o objetivo geral em subconjuntos de objetivos específicos [...] o indicador é a unidade que permite medir o alcance de um objetivo específico". Laville & Dionne (1999) acrescentam que na elaboração de indicadores devem ser identificados os componentes do conceito em questão e consideradas suas manifestações concretas. Dessa forma, são criadas categorias, que devem ser exaustivas e mutuamente excludentes. Além disso, um bom indicador é preciso (quanto à categorização), fidedigno (consistente em momentos e em lugares diferentes) e válido (em relação ao que representa). Os autores

[39] Mais uma vez, ratifica-se que o Banco Central do Brasil é tratado, neste estudo, como uma organização, diferentemente do que ocorreria se o BC fosse avaliado na função de regulador do Sistema Financeiro Nacional.

ressaltam que a experiência de outras pesquisas e de trabalhos relacionados deve ser aproveitada, ainda que sujeita a um olhar crítico. Finalmente, conforme a classificação apresentada por Carley (1985, p. 26), os indicadores propostos neste trabalho são descritivos (resultantes da observação de evidências), ou seja, não procuram avaliar os efeitos de um modelo de causa e efeito ou prever o resultado da relação de dois fatores no futuro.

Tendo isso em vista, a responsabilidade social do Banco Central foi dividida em temas, que, por sua vez, foram divididos em subtemas e, mais uma vez, em unidades (o sumário dos indicadores está na seção secundária 5.2.3). Desta forma, puderam ser elaborados indicadores para mensurar a obtenção dos objetivos específicos de cada unidade.

A elaboração dos indicadores propostos baseou-se (como visto na seção 4.4) na análise de conteúdo das entrevistas com a Diretoria do Bacen e nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Em contato estabelecido com o Instituto Ethos, obteve-se a autorização para utilizar livremente o questionário dos Indicadores Ethos, com a ressalva de que, em havendo alterações na versão original, o Instituto não se responsabilizaria pelas mudanças. Por esse motivo, considerando-se que os Indicadores Ethos foram tomados como modelo e adaptados às especificidades do Banco Central, é importante registrar claramente que a versão dos indicadores para uso no Banco Central do Brasil, ora apresentada, está sob a inteira responsabilidade do autor deste trabalho.[40]

### 5.2.2 Estrutura dos Indicadores

São propostos, a seguir, cem indicadores. Esse número pretende ser suficientemente extenso para abarcar todos os assuntos relevantes – dado o modelo adotado – e conciso o bastante para não sobrecarregar os responsáveis pelo preenchimento e pela análise dos indicadores, mormente considerando-se que, atualmente, nenhuma avaliação desta natureza é realizada no Banco Central. Visa-se, portanto, a que a aplicação dos indicadores seja uma tarefa objetiva, abrangente (compatível com a realidade do Banco) e exeqüível.

---

[40] Para uma comparação mais detalhada, o sumário do questionário dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial encontra-se no Anexo C e o acesso ao conteúdo dos Indicadores está disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/default.asp>.

A avaliação do estágio de desenvolvimento organizacional do Banco Central, com relação à RS, utilizando-se os indicadores apresentados, pode ser efetuada, basicamente, de duas formas: (a) por intermédio de um resultado geral, apurado levando-se em conta todos os cem indicadores; (b) por meio de resultados parciais, em relação aos cinco temas definidos a seguir. Além disso, deve ser estabelecido um planejamento periódico para aplicação do sistema de indicadores, de modo que possa ser avaliada a evolução do Bacen, quanto a práticas socialmente responsáveis.

Os indicadores são de dois tipos: de profundidade e binários. Os primeiros apresentam quatro estágios de evolução em relação a um determinado assunto, concebidos de acordo com uma lógica de complexidade crescente. Tendo em vista essa gradação de um estágio mais simples para mais um estágio que encerre mais elementos ou partes, na hipótese de nenhum deles refletir exatamente a situação presente, a opção deverá obedecer ao critério de melhor enquadramento possível, isto é, deverá ser escolhido o estágio cuja descrição mais se aproximar da realidade do Bacen com respeito àquele ponto. Os indicadores binários, por sua vez, referem-se a afirmações que podem ser válidas ou não; onde, portanto, deve ser assinalado sim ou não. Essas questões informam acerca da existência e do aprofundamento das práticas de responsabilidade social.

Os indicadores propostos dividem-se nos seguintes temas:

1. **Valores, Transparência e Governança**: valores éticos devem formar a base da cultura de uma organização, orientando sua conduta e fundamentando sua missão social. A noção de responsabilidade social empresarial decorre da compreensão de que a ação do Banco Central deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos servidores e respeitar o meio ambiente. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos do Bacen fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações.
2. **Público Interno**: a organização socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, mas deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus servidores e contratados, na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os trabalhadores. Também deve estar atenta para o respeito às culturas locais, revelado por um relacionamento ético e responsável com as minorias e com as instituições que representam seus interesses.

3. **Meio Ambiente**: a organização deve criar um sistema de gestão que assegure a não ocorrência da exploração predatória e ilegal dos recursos ambientais. Alguns produtos utilizados no dia-a-dia em escritórios, como papel, embalagens, lápis etc. têm uma relação direta com este tema.
4. **Fornecedores:** a organização socialmente responsável deve se envolver com seus fornecedores e parceiros, cumprindo os contratos estabelecidos, trabalhando pelo aprimoramento de suas relações de parceria, procurando transmitir os valores de seu código de conduta a todos os participantes de sua cadeia de fornecedores e tomando-o como orientador em casos de conflitos de interesse.
5. **Sociedade**: a sociedade em geral e a comunidade em que a organização está inserida fornecem-lhe infra-estrutura e capital social – representado por seus servidores e parceiros – e, assim, contribui decisivamente para o sucesso de seus propósitos. Por isso, o investimento em ações de que resultem benefícios para a comunidade é uma contrapartida justa, além de reverter em ganhos para o ambiente interno e de contribuir para a construção de uma imagem positiva da instituição perante a sociedade. O respeito aos costumes e culturas locais e o empenho na educação e na disseminação de valores sociais devem fazer parte de uma política de envolvimento comunitário da organização, resultado da compreensão de seu papel de agente de melhorias sociais. Alem disso, as organizações, em especial as públicas, devem assumir o seu papel de formadoras de cidadãos, por intermédio de práticas que promovam o progresso da cidadania, a conscientização da importância do voto e a discussão de temas de relevância, como a necessidade da participação popular e do combate à corrupção.

A propósito do relacionamento com fornecedores, registre-se que ainda é um obstáculo à incorporação das práticas de RS nas relações com fornecedores a preocupação com o menor preço nas licitações e contratos da Administração Pública, estabelecida na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. De acordo com Tosini (2008, p. 1):

> [...] ainda há grande resistência das instituições na adoção de critérios socioambientais e de sustentabilidade na decisão das compras. O principal argumento utilizado é a Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública, Lei nº 8.666, de 1993, que privilegia o menor preço no ato da compra.

Entretanto, em virtude da magnitude das compras do setor público e do potencial do Estado como indutor de boas práticas em relação à sua cadeia de fornecedores, essa questão tem sido objeto de discussão que visa a que sejam adotados critérios socioambientais nas compras

públicas. Sobre este ponto Tosini (2008, p. 1) informa que as teses jurídicas nesse sentido advogam em prol da interpretação conjunta da Lei nº 8.666 e dos demais ordenamentos jurídicos (como a Lei nº 9.605, que trata dos crimes ambientais), sobretudo a Constituição Federal[41]: "Com base nesses dispositivos legais, entende-se que seria um despropósito o próprio Poder Público adquirir produtos que provocassem danos ao meio ambiente, flagrantemente contrariando princípios constitucionais." A autora afirma que, apesar das iniciativas, em diferentes níveis de governo, estabelecendo requisitos de compras sustentáveis, a revisão da Lei nº 8.666 é necessária para que critérios socioambientais tornem-se obrigatórios para todas as entidades do setor público.

Por fim, vale ressaltar que, sendo esta iniciativa um passo inicial para se mensurar o desenvolvimento da RS no Bacen, deve estar sujeita a revisões com o intento de adequar, com mais perfeição, os indicadores à realidade e às necessidades do Bacen e, igualmente, de atualizá-los em relação às melhores práticas de responsabilidade social organizacional.

### 5.2.3 Sumário dos Indicadores

Os indicadores estão organizados como se segue:

| TEMA | SUBTEMA | UNIDADES |
|---|---|---|
| VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA | Auto-regulação da Conduta | · *Compromissos Éticos (p.74)*<br>· *Cultura Organizacional (p.75)*<br>· *Governança Corporativa (p.76)* |
| | Relacionamento com a Sociedade | · *Engajamento das Partes Interessadas (p.76)*<br>· *Balanço Social (p.76)* |

[41] A Constituição Federal de 1988 estabelece como princípio da ordem econômica a busca pela defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental de produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação (art. 170); a defesa do meio ambiente; o direito a todos de meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida. Também, incumbe ao Poder Público controlar o emprego de técnicas, métodos e substâncias que comportem risco para a vida, a qualidade de vida e o meio ambiente (art. 225). Ainda, entre os princípios da administração pública, que são os princípios que norteiam a licitação pública, consta o da eficiência (art. 37). Tosini (2008, p.1)

| | | |
|---|---|---|
| PÚBLICO INTERNO | Diálogo e Participação | · *Relacionamento com os Sindicatos (p.77)*<br>· *Gestão Participativa (p.77)* |
| | Respeito pelo Indivíduo | · *Compromisso com o Futuro das Crianças (p.78)*<br>· *Compromisso com o Desenvolvimento Infantil (p.79)*<br>· *Valorização da Diversidade e Combate à Discriminação (p.80)*<br>· *Relacionamento com Trabalhadores Terceirizados (p.80)* |
| | Trabalho Decente | · *Política de Benefícios e de Carreira (p.81)*<br>· *Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho (p.82)*<br>· *Compromisso com o Desenvolvimento Profissional (p.83)*<br>· *Preparação para a Aposentadoria (p.84)* |
| MEIO AMBIENTE | Responsabilidade com as Gerações Futuras | · *Compromisso com a Melhoria da Qualidade Ambiental (p.85)*<br>· *Educação e Conscientização Ambiental (p.85)* |
| | Impacto Ambiental | · *Gerenciamento do Impacto Ambiental (p.86)*<br>· *Sustentabilidade da Economia Florestal (p.86)*<br>· *Minimização de Entradas e de Saídas de Materiais (p.87)* |
| FORNECEDORES | Seleção, Avaliação e Parceria com Fornecedores | · *Seleção e Avaliação de Fornecedores (p.88)*<br>· *Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva (p.89)*<br>· *Trabalho Forçado na Cadeia Produtiva (p.89)*<br>· *Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores (p.90)* |
| SOCIEDADE | Comunicação e Atendimento ao Público | · *Política de Comunicação com o Público (p.91)*<br>· *Atendimento ao Público (p.92)* |

| | | |
|---|---|---|
| | Relacionamento com a Comunidade Local | · *Relações com a Comunidade e com Organizações Locais (p.93)*<br>· *Envolvimento com a Ação Social (p.93)* |
| | Promoção da Cidadania (*p.94*) | |
| | Liderança e Influência Social (*p.94*) | |

### 5.2.4 Indicadores

| **TEMA** | **VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA** | |
|---|---|---|
| **SUBTEMA** | **Auto-regulação da Conduta** | |
| **UNIDADE** | ***Compromissos Éticos*** | |
| **Indicador de Profundidade** | | |
| **Indicador 1** | A missão, a visão de futuro, os valores e os objetivos estratégicos da organização estão formalizados em um documento, mas pouco incorporados aos processos de trabalho e ao comportamento dos servidores. | ☐ Estágio 1 |
| | A missão, a visão de futuro, os valores e os objetivos estratégicos da organização estão formalizados em um documento, que conta com um processo de difusão sistemático, com foco no público interno, sob responsabilidade de uma determinada área. | ☐ Estágio 2 |
| | Além do disposto no estágio 2, a organização possui um código de conduta e mantém um programa de orientação e de treinamento para os servidores de todos os níveis hierárquicos a fim de garantir que seus valores e objetivos sejam incorporados aos processos de trabalho e ao comportamento das pessoas. Tais ações estão formalmente sob responsabilidade de uma determinada área. | ☐ Estágio 3 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Além do disposto no estágio 3, o código de conduta prevê a participação das principais partes interessadas em sua revisão e é submetido a controle e a auditoria periódicos. A responsabilidade dessas ações está formalmente a cargo de uma equipe multidisciplinar. | ☐ Estágio 4 | |
| **Indicadores Binários** | | | |
| **Indicador 2** | A organização expõe publicamente seus compromissos éticos por meio de material institucional, pela internet ou de outra maneira adequada às suas partes interessadas. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 3** | O código de conduta ou os valores da organização contemplam as seguintes partes interessadas: servidores, contratados, fornecedores, meio ambiente, sociedade, comunidade local, governo e sindicatos. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 4** | O código de conduta ou os valores da organização são explícitos quanto ao compromisso de transparência, ética e veracidade das informações prestadas a todas as partes interessadas. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 5** | A organização possui um comitê formalmente responsável pelas questões éticas, reconhecido internamente. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 6** | A organização possui um comitê formalmente responsável pelas questões éticas, reconhecido externamente. | ☐ Sim | ☐ Não |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **TEMA** | **VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA** | | |
| **SUBTEMA** | **Auto-regulação da Conduta** | | |
| **UNIDADE** | ***Cultura Organizacional*** | | |
| **Indicadores Binários** | | | |
| **Indicador 7** | Questões éticas são avaliadas em pesquisas junto ao corpo funcional. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 8** | Os servidores e contratados demonstram conhecimento e familiaridade no dia-a-dia em relação aos valores e aos objetivos estratégicos/ao código de conduta da organização. | ☐ Sim | ☐ Não |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **TEMA** | **VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA** | | |
| **SUBTEMA** | **Auto-regulação da Conduta** | | |
| **UNIDADE** | ***Governança Corporativa*** | | |
| **Indicadores Binários** | | | |
| **Indicador 9** | A alta direção da organização conta com sistemas formais para avaliação periódica de seus integrantes. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 10** | A alta direção da organização utiliza estudos, pesquisas e o apoio de especialistas para fundamentar a solução de questões éticas, ambientais e sociais. | ☐ Sim | ☐ Não |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **TEMA** | **VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA** | | |
| **SUBTEMA** | **Relacionamento com a Sociedade** | | |
| **UNIDADE** | ***Engajamento das Partes Interessadas*** | | |
| **Indicadores Binários** | | | |
| **Indicador 11** | A organização está consciente da importância do diálogo e do engajamento das partes interessadas, procura compreender as peculiaridades e interesses de algumas delas (servidores, contratados, comunidade local, governo e sindicatos) e mantém canais de diálogo com essas partes. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 12** | A organização possui mecanismos para responder adequadamente a solicitações de todas as partes interessadas. | ☐ Sim | ☐ Não |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **TEMA** | **VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA** | | |
| **SUBTEMA** | **Relacionamento com a Sociedade** | | |
| **UNIDADE** | ***Balanço Social*** | | |
| **Indicadores Binários** | | | |
| **Indicador 13** | A organização elabora um balanço social anualmente, descrevendo suas ações sociais, ambientais e | ☐ Sim | ☐ Não |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | informando aspectos quantitativos. | | |
| **Indicador 14** | No processo de elaboração do balanço social, a organização envolve as principais partes interessadas. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 15** | O balanço social é facilmente acessível às partes interessadas, especialmente: público interno, comunidade local, sociedade, fornecedores, governo e sindicatos. | ☐ Sim | ☐ Não |

| **TEMA** | **PÚBLICO INTERNO** | |
|---|---|---|
| **SUBTEMA** | **Diálogo e Participação** | |
| **UNIDADE** | ***Relacionamento com os Sindicatos*** | |
| **Indicador de Profundidade** | | |
| **Indicador 16** | A organização não exerce pressão sobre os servidores envolvidos em atividades sindicais. | ☐ Estágio 1 |
| | Além do disposto no estágio 1, oferece liberdade para a atuação dos sindicatos no local de trabalho. | ☐ Estágio 2 |
| | Além do disposto no estágio 2, reúne-se periodicamente com os sindicatos para ouvir sugestões e para negociar reivindicações. | ☐ Estágio 3 |
| | Além do disposto no estágio 3, possui um canal de comunicação consolidado com os sindicatos. | ☐ Estágio 4 |

| **TEMA** | **PÚBLICO INTERNO** | | |
|---|---|---|---|
| **SUBTEMA** | **Diálogo e Participação** | | |
| **UNIDADE** | ***Gestão Participativa*** | | |
| **Indicadores Binários** | | | |
| **Indicador 17** | A organização disponibiliza informações como histórico, missão, visão, valores, objetivos, políticas internas, organograma e treina os servidores para que possam compreendê-las e aplicá-las. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 18** | A organização possui mecanismos formais para ouvir, avaliar e acompanhar preocupações, sugestões e críticas dos servidores com o objetivo de agregar novos conhecimentos. | ☐ Sim | ☐ Não |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Indicador 19** | A organização possui um programa de incentivo e de reconhecimento das sugestões dos servidores para a melhoria dos processos internos. | ☐ Sim | ☐ Não |

| | | |
|---|---|---|
| **TEMA** | **PÚBLICO INTERNO** | |
| **SUBTEMA** | **Respeito pelo Indivíduo** | |
| **UNIDADE** | ***Compromisso com o Futuro das Crianças*** | |
| **Indicador de Profundidade** | | |
| **Indicador 20** | Além de respeitar a legislação brasileira, a organização discute internamente a importância da educação e as conseqüências do trabalho infantil. | ☐ Estágio 1 |
| | Além do disposto no estágio 1, possui projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos dos servidores e dos contratados, estimulando suas competências técnicas e psicossociais (cidadania, esportes, artes etc.). | ☐ Estágio 2 |
| | Além do disposto no estágio 2, desenvolve ou apóia projetos para as crianças e para os adolescentes das comunidades onde se localizam a sede e as regionais. | ☐ Estágio 3 |
| | Além do disposto no estágio 3, atua junto ao poder público em benefício da criança e do adolescente. | ☐ Estágio 4 |
| **Indicadores Binários** | | |
| **Indicador 21** | A organização possui um programa específico para a contratação de aprendizes na sede e nas regionais. | ☐ Sim ☐ Não |
| **Indicador 22** | Em relação aos aprendizes, oferece-lhes boas condições de trabalho e de aprendizado e oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal – com acompanhamento, avaliação e orientação. | ☐ Sim ☐ Não |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **TEMA** | **PÚBLICO INTERNO** | | |
| **SUBTEMA** | **Respeito pelo Indivíduo** | | |
| **UNIDADE** | ***Compromisso com o Desenvolvimento Infantil*** | | |
| **Indicador de Profundidade** | | | |
| **Indicador 23** | A organização obedece a legislação relativa à proteção à maternidade, paternidade, amamentação e creche, proibindo formalmente qualquer tipo de discriminação à mulher gestante e a servidores com filhos menores de 6 anos de idade em promoções ou na mobilidade interna. | ☐ Estágio 1 | |
| | Além do disposto no estágio 1, possui políticas internas para o acompanhamento da infância dos filhos dos servidores e oferece orientação médica, nutricional e psicológica para acompanhamento desses períodos, a fim de assegurar que as competências para o desenvolvimento integral dessas crianças sejam alcançadas. | ☐ Estágio 2 | |
| | Além do disposto no estágio 2, empreende campanhas de orientação voltadas para a comunidade. | ☐ Estágio 3 | |
| | Além do disposto no estágio 3, envolve-se com a elaboração, aperfeiçoamento, execução, controle ou avaliação de políticas públicas voltadas para a promoção dos direitos da infância. | ☐ Estágio 4 | |
| **Indicadores Binários** | | | |
| **Indicador 24** | A organização oferece programa específico para a saúde da mulher gestante. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 25** | A organização possui política específica para os servidores que sejam pais ou responsáveis por crianças com deficiência, garantindo-lhes a possibilidade de acompanhar o desenvolvimento dos filhos de forma adequada. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 26** | A organização oferece creche no local de trabalho para os filhos dos servidores e dos contratados. | ☐ Sim | ☐ Não |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **TEMA** | **PÚBLICO INTERNO** | | |
| **SUBTEMA** | **Respeito pelo Indivíduo** | | |
| **UNIDADE** | ***Valorização da Diversidade e Combate à Discriminação*** | | |
| **Indicador de Profundidade** | | | |
| **Indicador 27** | A organização segue a legislação relacionada a preconceito e a discriminação negativa. | ☐ Estágio 1 | |
| | Além do disposto no estágio 1, promove a diversidade por meio de normas que regulam a promoção e a mobilidade interna e mantém um canal para denúncias contra práticas discriminatórias. | ☐ Estágio 2 | |
| | Além do disposto no estágio 2, realiza seminários para conscientização sobre o tema. | ☐ Estágio 3 | |
| | Além do disposto no estágio 3, participa de fóruns de valorização de segmentos em desvantagem. | ☐ Estágio 4 | |
| **Indicadores Binários** | | | |
| **Indicador 28** | A política de valorização da diversidade e da não-discriminação consta do código de conduta ou dos valores da organização. | ☐ Sim | ☐ Não |

| | | |
|---|---|---|
| **TEMA** | **PÚBLICO INTERNO** | |
| **SUBTEMA** | **Respeito pelo Indivíduo** | |
| **UNIDADE** | ***Relacionamento com Trabalhadores Terceirizados*** | |
| **Indicador de Profundidade** | | |
| **Indicador 29** | A organização mantém relação contratual dentro dos parâmetros legais de co-responsabilidade pelo cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias. | ☐ Estágio 1 |
| | Além do disposto no estágio 1, monitora periodicamente o cumprimento dos requisitos estabelecidos na contratação e exige seu cumprimento. | ☐ Estágio 2 |
| | Além do disposto no estágio 2, negocia com seus fornecedores para que proporcionem a seus empregados níveis salariais compatíveis com as médias de mercado. | ☐ Estágio 3 |

| | | |
|---|---|---|
| | Além do disposto no estágio 3, oferece ao terceirizado as mesmas condições de saúde e de segurança e o acesso a benefícios básicos gozados pelos servidores. | ☐ Estágio 4 |
| **Indicadores Binários** | | |
| **Indicador 30** | O código de conduta ou os valores da organização contempla questões referentes à não-discriminação dos trabalhadores terceirizados. | ☐ Sim ☐ Não |
| **Indicador 31** | A organização integra os trabalhadores terceirizados aos programas de treinamento e de desenvolvimento profissional. | ☐ Sim ☐ Não |
| **Indicador 32** | A organização possui um número de trabalhadores terceirizados inferior a 20% (vinte por cento) do total de servidores concursados. | ☐ Sim ☐ Não |
| **Indicador 33** | A organização possui política de integração dos trabalhadores terceirizados com sua cultura e com seus valores. | ☐ Sim ☐ Não |

| | | |
|---|---|---|
| **TEMA** | **PÚBLICO INTERNO** | |
| **SUBTEMA** | **Trabalho Decente** | |
| **UNIDADE** | ***Política de Benefícios e de Carreira*** | |
| **Indicadores Binários** | | |
| **Indicador 34** | A organização estimula seus servidores por meio do investimento em seu desenvolvimento profissional, segundo política estruturada de carreira, levando em conta as habilidades necessárias para seu desempenho atual e sua capacidade de crescimento. | ☐ Sim ☐ Não |
| **Indicador 35** | A organização estabelece mecanismos para que representantes dos servidores participem da formulação do plano de cargos e salários e de políticas de benefícios, de desenvolvimento profissional e de mobilidade interna. | ☐ Sim ☐ Não |
| **Indicador 36** | O plano de cargos e salários é transparente e é abordado no código de conduta ou nos valores da organização. | ☐ Sim ☐ Não |
| **Indicador 37** | Realiza pesquisas para medir a satisfação dos servidores quanto à política de remuneração e de benefícios. | ☐ Sim ☐ Não |

| TEMA | PÚBLICO INTERNO |
|---|---|
| SUBTEMA | Trabalho Decente |
| UNIDADE | *Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho* |

| Indicador de Profundidade | | |
|---|---|---|
| Indicador 38 | A organização cumpre rigorosamente as obrigações legais e tem planos e metas para alcançar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho. | ☐ Estágio 1 |
| | Além do disposto no estágio 1, possui indicadores para monitorar os planos e as metas para alcançar os padrões em saúde, segurança e condições de trabalho estipulados. | ☐ Estágio 2 |
| | Além do disposto no estágio 2, desenvolve campanhas regulares de conscientização e pesquisa o nível de satisfação dos servidores em relação ao tema, evidenciando áreas críticas. | ☐ Estágio 3 |
| | Além do disposto no estágio 3, conta com a participação dos servidores na definição de metas e de indicadores de desempenho relacionados a condições de trabalho, saúde e segurança e os divulga amplamente. | ☐ Estágio 4 |

| Indicadores Binários | | | |
|---|---|---|---|
| Indicador 39 | A organização inclui o tema condições de trabalho, saúde e segurança no planejamento estratégico. | ☐ Sim | ☐ Não |
| Indicador 40 | A organização foi certificada pela norma SA8000[42], pela BS 8800[43], pela OHSAS 18001[44] ou por norma equivalente. | ☐ Sim | ☐ Não |
| Indicador 41 | A organização oferece programa de prevenção e de tratamento para dependência de drogas e de álcool. | ☐ Sim | ☐ Não |
| Indicador 42 | A organização oferece programa específico para portadores de HIV/AIDS. | ☐ Sim | ☐ Não |
| Indicador 43 | A organização possui normas e processos para combater situações de assédio moral[45] e de assédio sexual[46], os | ☐ Sim | ☐ Não |

[42] *Social Accountability 8000*: mais informações em www. cepaa.org.
[43] Criada pela *British Standards Institute* (*BSI*): mais informações em www.osha-bs8800-ohsas-18001-health-and-safety.com/bs8800.htm e em www.bsi-global.com.
[44] A OHSAS 18001 é uma série de normas de avaliação de saúde e de segurança ocupacionais. Mais informações em www. ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/index.htm.
[45] É a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras**,** repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego. (Fonte: www.assediomoral.org).

| | | | |
|---|---|---|---|
| | quais são devidamente divulgados e amparados por estrutura formal e neutra de denúncia e de apuração de fatos. | | |
| **Indicador 44** | A organização promove a realização de exercícios físicos durante a jornada de trabalho. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 45** | A organização possui programa de orientação alimentar e nutricional. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 46** | A organização possui política de compensação de horas extras para todos os servidores. | ☐ Sim | ☐ Não |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **TEMA** | **PÚBLICO INTERNO** | | |
| **SUBTEMA** | **Trabalho Decente** | | |
| **UNIDADE** | ***Compromisso com o Desenvolvimento Profissional*** | | |
| **Indicador de Profundidade** | | | |
| **Indicador 47** | A organização promove atividades de treinamento pontuais, focadas no desempenho de tarefas específicas. | ☐ Estágio 1 | |
| | Além do disposto no estágio 1, mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e de capacitação, visando ao aperfeiçoamento contínuo de uma parcela de servidores, considerando a aplicabilidade nas funções atuais. | ☐ Estágio 2 | |
| | Além do disposto no estágio 2, mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e de capacitação, visando ao aperfeiçoamento contínuo de todos os servidores, considerando a aplicabilidade nas funções atuais. | ☐ Estágio 3 | |
| | Além do disposto no estágio 3, oferece bolsas de estudo e similares para a aquisição de conhecimentos, independentemente da aplicabilidade nas funções atuais. | ☐ Estágio 4 | |
| **Indicadores Binários** | | | |
| **Indicador 48** | A organização mantém programa de erradicação do analfabetismo (absoluto e/ou funcional), educação básica ou ensino supletivo entre os trabalhadores terceirizados. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 49** | Possui programa de mapeamento para identificação de competências potenciais a serem desenvolvidas. | ☐ Sim | ☐ Não |

[46] De acordo com a Lei 10.224/01, artigo 216-A, do Código Penal Brasileiro, assédio sexual é crime passível de pena de um a dois anos de detenção para quem "constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função."

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Indicador 50** | A organização contempla em suas políticas de desenvolvimento programas que promovam a coerência entre os seus valores e princípios éticos com os valores e princípios de seus servidores. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 51** | Considerando seu papel social em relação aos estagiários, oferece-lhes boas condições de trabalho, aprendizado e desenvolvimento profissional e pessoal em suas respectivas áreas de estudo, com o devido acompanhamento. | ☐ Sim | ☐ Não |

| | | |
|---|---|---|
| **TEMA** | **PÚBLICO INTERNO** | |
| **SUBTEMA** | **Trabalho Decente** | |
| **UNIDADE** | ***Preparação para a Aposentadoria*** | |
| **Indicador de Profundidade** | | |
| **Indicador 52** | A organização oferece informações básicas sobre a obtenção da aposentadoria. | ☐ Estágio 1 |
| | Além do disposto no estágio 1, orienta e oferece assessoramento regular quanto à legislação, alternativas e procedimentos administrativos necessários para a obtenção da aposentadoria. | ☐ Estágio 2 |
| | Além do disposto no estágio 2, desenvolve atividades sistemáticas de orientação, aconselhamento e preparação para a aposentadoria, discutindo aspectos psicológicos e de planejamento financeiro. | ☐ Estágio 3 |
| | Além do disposto no estágio 3, oferece orientações para o aproveitamento da capacidade de trabalho dos aposentados. | ☐ Estágio 4 |
| **Indicadores Binários** | | |
| **Indicador 53** | A organização envolve familiares dos servidores no processo de preparação para a aposentadoria. | ☐ Sim ☐ Não |
| **Indicador 54** | A organização participa ou apóia programas e campanhas públicas ou privadas de valorização dos idosos. | ☐ Sim ☐ Não |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **TEMA** | **MEIO AMBIENTE** | | |
| **SUBTEMA** | **Responsabilidade com as Gerações Futuras** | | |
| **UNIDADE** | ***Compromisso com a Melhoria da Qualidade Ambiental*** | | |
| **Indicador de Profundidade** | | | |
| **Indicador 55** | A organização cumpre a legislação nacional sobre o meio ambiente e desenvolve programas internos de melhoramento ambiental. | ☐ Estágio 1 | |
| | Além do disposto no estágio 1, prioriza políticas preventivas e possui um comitê responsável pelo meio ambiente. | ☐ Estágio 2 | |
| | Além do disposto no estágio 2, trata a questão ambiental como um tema transversal em sua estrutura organizacional. | ☐ Estágio 3 | |
| | Além do disposto no estágio 3, inclui a sustentabilidade ambiental no planejamento estratégico. | ☐ Estágio 4 | |
| **Indicadores Binários** | | | |
| **Indicador 56** | A política ambiental é formal, de conhecimento de todos os servidores e contratados e consta no código de conduta ou nos valores da organização. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 57** | A organização tem uma política explícita de não-utilização de materiais provenientes da exploração ilegal de recursos naturais. | ☐ Sim | ☐ Não |

| | | |
|---|---|---|
| **TEMA** | **MEIO AMBIENTE** | |
| **SUBTEMA** | **Responsabilidade com as Gerações Futuras** | |
| **UNIDADE** | ***Educação e Conscientização Ambiental*** | |
| **Indicador de Profundidade** | | |
| **Indicador 58** | A organização desenvolve ações pontuais de educação ambiental e de treinamento de servidores e de contratados. | ☐ Estágio 1 |
| | Além do disposto no estágio 1, desenvolve sistematicamente atividades de educação ambiental focadas no público interno e promove discussões sobre o tema. | ☐ Estágio 2 |
| | Além do disposto no estágio 2, desenvolve campanhas de conscientização e de educação ambiental dirigidas às famílias dos servidores e dos contratados. | ☐ Estágio 3 |

| | | |
|---|---|---|
| | Além do disposto no estágio 3, apóia ou participa projetos educacionais em parceria com outras entidades não-governamentais. | ☐ Estágio 4 |
| **Indicadores Binários** | | |
| **Indicador 59** | A organização desenvolve periodicamente campanhas internas para redução do consumo de papel, de água e de energia. | ☐ Sim ☐ Não |

| | | |
|---|---|---|
| **TEMA** | **MEIO AMBIENTE** | |
| **SUBTEMA** | **Impacto Ambiental** | |
| **UNIDADE** | ***Gerenciamento do Impacto Ambiental*** | |
| **Indicador de Profundidade** | | |
| **Indicador 60** | A organização produz estudos de impacto ambiental e de risco à saúde e à segurança dos servidores e dos contratados. | ☐ Estágio 1 |
| | Além do disposto no estágio 1, desenvolve ações preventivas em relação a possíveis impactos ambientais. | ☐ Estágio 2 |
| | Além do disposto no estágio 2, possui sistemas de gestão ambiental padronizados e formalizados. | ☐ Estágio 3 |
| | Além do disposto no estágio 3, produz estudos de impacto ambiental em parceria com os seus fornecedores. | ☐ Estágio 4 |

| | | |
|---|---|---|
| **TEMA** | **MEIO AMBIENTE** | |
| **SUBTEMA** | **Impacto Ambiental** | |
| **UNIDADE** | ***Sustentabilidade da Economia Florestal***[47] | |
| **Indicador de Profundidade** | | |
| **Indicador 61** | A organização reconhece a importância de verificar a origem dos insumos madeireiros e florestais, mas não tem política interna ou programa específico para o assunto. | ☐ Estágio 1 |
| | Além do disposto no estágio 1, tem uma política ou programa específico para verificar a origem de seus insumos madeireiros e florestais. | ☐ Estágio 2 |

[47] Produtos da Economia Florestal comumente utilizados em organizações: celulose (papel), a madeira (lápis, pisos etc.) e o madeiramento (construção civil).

| | | |
|---|---|---|
| | Além do disposto no estágio 2, os insumos madeireiros e florestais utilizados nas operações diárias possuem certificação de origem da cadeia de custódia. | ☐ Estágio 3 |
| | Além do disposto no estágio 3, os insumos madeireiros e florestais utilizados nas instalações possuem certificação de origem da cadeia de custódia. | ☐ Estágio 4 |
| **Indicadores Binários** | | |
| **Indicador 62** | A organização incentiva seus fornecedores a buscar a certificação florestal. | ☐ Sim ☐ Não |

| | | |
|---|---|---|
| **TEMA** | **MEIO AMBIENTE** | |
| **SUBTEMA** | **Impacto Ambiental** | |
| **UNIDADE** | ***Minimização de Entradas e de Saídas de Materiais*** | |
| **Indicador de Profundidade** | | |
| **Indicador 63** | A organização tem procurado diminuir o consumo de energia, de água e de seus insumos. | ☐ Estágio 1 |
| | Além do disposto no estágio 1, tem investido em tecnologias para a redução de recursos de entrada e para a reutilização de materiais. | ☐ Estágio 2 |
| | Além do disposto no estágio 2, possui processo para medir, monitorar e auditar periodicamente os aspectos ambientais significativos, relacionados ao consumo de recursos naturais e à produção de resíduos e estabelece metas nesse sentido. | ☐ Estágio 3 |
| | Além do disposto no estágio 3, trabalha para atingir a sustentabilidade ambiental por meio de estratégias de reutilização e de compensação ambiental. | ☐ Estágio 4 |
| **Indicadores Binários** | | |
| **Indicador 64** | A organização possui iniciativas para o uso de fontes de energia renovável. | ☐ Sim ☐ Não |
| **Indicador 65** | A organização possui metas específicas para o aumento da eficiência energética e para a redução do consumo de água. | ☐ Sim ☐ Não |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **TEMA** | **FORNECEDORES** | | |
| **SUBTEMA** | **Seleção e Avaliação e Parceria com Fornecedores** | | |
| **UNIDADE** | ***Seleção e Avaliação de Fornecedores*** | | |
| **Indicador de Profundidade** | | | |
| **Indicador 66** | A organização possui políticas de seleção e de avaliação de fornecedores, conhecidas pelas partes envolvidas e baseadas em fatores como qualidade, preço e prazo. | ☐ Estágio 1 | |
| | Além do disposto no estágio 1, as políticas de seleção e de avaliação de fornecedores contemplam critérios relativos ao cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e fiscal. | ☐ Estágio 2 | |
| | Além do disposto no estágio 2, as políticas de seleção e de avaliação de fornecedores incluem critérios específicos de responsabilidade social, como proibição do trabalho infantil, relações de trabalho adequadas e adoção de padrões ambientais. | ☐ Estágio 3 | |
| | Além do disposto no estágio 3, a organização coleta evidências de que seus fornecedores têm as mesmas exigências em relação aos seus respectivos fornecedores. | ☐ Estágio 4 | |
| **Indicadores Binários** | | | |
| **Indicador 67** | A organização inclui as políticas e critérios para o relacionamento com os fornecedores em seus valores e objetivos estratégicos/ código de conduta. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 68** | A organização possui política ou programa específico de responsabilidade social para a cadeia de fornecedores. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 69** | A organização produz relatório periodicamente sobre o cumprimento das exigências relativas à responsabilidade social em sua cadeia de fornecedores. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 70** | A organização discute questões relacionadas à responsabilidade social com seus fornecedores, visando à adequação deles a seus critérios. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 71** | A organização conhece a origem dos insumos e produtos adquiridos dos fornecedores e certifica-se de que não há ocorrência de desrespeito aos direitos humanos e ao meio ambiente, falsificação ou roubo de carga relacionados a esses insumos e produtos. | ☐ Sim | ☐ Não |

| | | |
|---|---|---|
| **TEMA** | **FORNECEDORES** | |
| **SUBTEMA** | **Seleção e Avaliação e Parceria com Fornecedores** | |
| **UNIDADE** | ***Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva*** | |
| **Indicador de Profundidade** | | |
| **Indicador 72** | A organização possui políticas formais com o objetivo de contribuir com a erradicação do trabalho infantil, discute a questão com seus fornecedores e os estimula a cumprir a legislação. | ☐ Estágio 1 |
| | Além do disposto no estágio 1, possui cláusula específica sobre a proibição do trabalho infantil em seus contratos com fornecedores. | ☐ Estágio 2 |
| | Além do disposto no estágio 2, verifica seu cumprimento periodicamente e realiza campanhas de conscientização para seus fornecedores, assumindo publicamente uma postura de repúdio à utilização de mão-de-obra infantil. | ☐ Estágio 3 |
| | Além do disposto no estágio 3, engaja-se em programas e em atividades que visam a erradicar o trabalho infantil de forma geral, em parceria com organizações da sociedade civil e/ou do poder público. | ☐ Estágio 4 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Indicadores Binários** | | | |
| **Indicador 73** | A organização acompanha periodicamente sua cadeia de fornecedores, realiza inspeções *in loco* e exige documentação comprobatória de inexistência de mão-de-obra infantil. | ☐ Sim | ☐ Não |

| | | |
|---|---|---|
| **TEMA** | **FORNECEDORES** | |
| **SUBTEMA** | **Seleção e Avaliação e Parceria com Fornecedores** | |
| **UNIDADE** | ***Trabalho Forçado na Cadeia Produtiva*** | |
| **Indicador de Profundidade** | | |
| **Indicador 74** | A organização cumpre rigorosamente a legislação e possui políticas formais com o objetivo de contribuir com a erradicação do trabalho forçado, exigindo dos seus fornecedores o cumprimento da legislação. | ☐ Estágio 1 |

| | | |
|---|---|---|
| | Além do disposto no estágio 1, inclui a proibição do trabalho forçado como cláusula específica em seus contratos com fornecedores. | ☐ Estágio 2 |
| | Além do disposto no estágio 2, verifica seu cumprimento periodicamente e realiza campanhas de conscientização para seus fornecedores, assumindo publicamente uma postura de repúdio à utilização de trabalho forçado. | ☐ Estágio 3 |
| | Além do disposto no estágio 3, engaja-se em programas e em atividades que visam a erradicar o trabalho forçado de forma geral, em parceria com organizações da sociedade civil e/ou do poder público. | ☐ Estágio 4 |

| **Indicadores Binários** | | | |
|---|---|---|---|
| **Indicador 75** | A organização acompanha periodicamente sua cadeia de fornecedores, realiza inspeções *in loco* e exige documentação comprobatória de inexistência de trabalho forçado. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 76** | A organização consulta o Cadastro de Empregadores, previsto na Portaria n°. 540/2004, do Ministério do Trabalho, antes de comprar ou contratar um fornecedor[48]. | ☐ Sim | ☐ Não |

| **TEMA** | **FORNECEDORES** | |
|---|---|---|
| **SUBTEMA** | **Seleção e Avaliação e Parceria com Fornecedores** | |
| **UNIDADE** | ***Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores*** | |
| **Indicador de Profundidade** | | |
| **Indicador 77** | A organização estabelece relações contratuais apenas com base em critérios comerciais. | ☐ Estágio 1 |

[48] O Cadastro de Empregadores previsto na Portaria n°. 540/2004, contém infratores flagrados explorando trabalhadores na condição análoga à de escravos A atualização semestral do Cadastro consiste basicamente na inclusão de empregadores cujos autos de infração não estejam mais sujeitos aos recursos na esfera administrativa (decisão definitiva, pela subsistência) e da exclusão daqueles que, ao longo de dois anos, contados de sua inclusão no Cadastro, logram êxito em sanar irregularidades identificadas pela inspeção do trabalho e atenderem aos requisitos previstos na Portaria n°. 540, de 15.10.2004 (<http://www.mte.gov.br/trab_escravo/cadastro_trab_escravo.asp>).

| | | |
|---|---|---|
| | Além do disposto no estágio 1, procura contribuir para o aperfeiçoamento do padrão gerencial dos fornecedores, disponibilizando informações e promovendo atividades conjuntas de treinamento. | ☐ Estágio 2 |
| | Além do disposto no estágio 2, procura manter relações comerciais duradouras com os fornecedores. | ☐ Estágio 3 |
| | Além do disposto no estágio 3, estimula o envolvimento dos fornecedores em projetos sociais e ambientais. | ☐ Estágio 4 |

| **Indicadores Binários** | | | |
|---|---|---|---|
| **Indicador 78** | A organização estimula e auxilia a formação de redes ou cooperativas de pequenos fornecedores. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 79** | A organização tem política de compras que privilegia fornecedores com certificação socioambiental. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 80** | A organização tem mecanismos formais que possibilitam transferir para os fornecedores seus valores e princípios, tais como boas condições de trabalho, ausência de trabalho infantil ou forçado, proteção ao meio ambiente, equidade de gênero, transparência, participação e prestação de contas. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 81** | A organização possui ouvidor para os fornecedores, para assegurar uma relação de parceria com eles. | ☐ Sim | ☐ Não |

| | |
|---|---|
| **TEMA** | **SOCIEDADE** |
| **SUBTEMA** | **Comunicação e Atendimento ao Público** |
| **UNIDADE** | ***Política de Comunicação com o Público*** |

| **Indicadores Binários** | | | |
|---|---|---|---|
| **Indicador 82** | A organização tem uma política formal de comunicação, alinhada com seus valores e objetivos. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 83** | A organização tem consciência de seu papel na formação de valores e de padrões de comportamento da sociedade e tem procedimentos específicos para que sua comunicação possibilite o desenvolvimento de valores positivos na sociedade. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 84** | A política de comunicação consta do código de conduta ou dos valores da organização. | ☐ Sim | ☐ Não |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **TEMA** | **SOCIEDADE** | | |
| **SUBTEMA** | **Comunicação e Atendimento ao Público** | | |
| **UNIDADE** | ***Atendimento ao Público*** | | |
| **Indicador de Profundidade** | | | |
| **Indicador 85** | A organização possui um atendimento básico, amplamente divulgado e focado na informação e na solução de demandas individuais. | ☐ Estágio 1 | |
| | Além do disposto no estágio 1, proporciona fácil acesso do público a informações do seu interesse e registra suas manifestações, resolvendo rapidamente as demandas e fornecendo orientações quanto aos procedimentos adotados. | ☐ Estágio 2 | |
| | Além do disposto no estágio 2, possui processos que incluem a procura das causas dos problemas e a utilização dessas informações para aprimorar a qualidade dos serviços prestados. | ☐ Estágio 3 | |
| | Além do disposto no estágio 3, promove a melhoria contínua do seu atendimento, priorizando o diálogo e o engajamento das partes interessadas no processo. | ☐ Estágio 4 | |
| **Indicadores Binários** | | | |
| **Indicador 86** | A organização possui uma ouvidoria, para assuntos relacionados aos serviços prestados pelo Banco Central do Brasil. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 87** | A organização possui um serviço de atendimento ao público, para assuntos de responsabilidade do Bacen relacionados ao Sistema Financeiro Nacional. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 88** | A organização promove o treinamento contínuo de seus profissionais de atendimento para a construção de uma relação ética e respeitosa com o público e para a rápida solução de problemas. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 89** | O serviço de atendimento ao público é monitorado por indicadores. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 90** | A política de atendimento ao público consta do código de conduta ou dos valores da organização. | ☐ Sim | ☐ Não |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **TEMA** | **SOCIEDADE** | | |
| **SUBTEMA** | **Relacionamento com a Comunidade Local** | | |
| **UNIDADE** | ***Relações com a Comunidade e com Organizações Locais*** | | |
| **Indicadores Binários** | | | |
| **Indicador 91** | A organização reconhece os impactos de seu funcionamento na vida da comunidade (demanda por creches, transporte público, tráfego de veículos etc.) e considera a comunidade como parte interessada importante em seus processos decisórios. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 92** | A organização possui políticas formais de relacionamento com a comunidade local. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 93** | A organização é responsável ou atua em parceria com entidades locais para influenciar políticas públicas ou para promover ações de interesse público. | ☐ Sim | ☐ Não |

| | | |
|---|---|---|
| **TEMA** | **SOCIEDADE** | |
| **SUBTEMA** | **Relacionamento com a Comunidade Local** | |
| **UNIDADE** | ***Envolvimento com a Ação Social*** | |
| **Indicador de Profundidade** | | |
| **Indicador 94** | A organização realiza doações de bens inservíveis. | ☐ Estágio 1 |
| | Além do disposto no estágio 1, incentiva o trabalho voluntário dos servidores e dos contratados. | ☐ Estágio 2 |
| | Além do disposto no estágio 2, desenvolve projetos sociais próprios. | ☐ Estágio 3 |
| | Além do disposto no estágio 3, intercede junto a outras instituições, públicas ou privadas, para a concretização desses projetos. | ☐ Estágio 4 |
| **Indicadores Binários** | | |
| **Indicador 95** | A organização divulga internamente os projetos que apóia ou desenvolve, oferece oportunidades de trabalho voluntário e estimula os servidores e contratados a participarem. | ☐ Sim ☐ Não |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **TEMA** | **SOCIEDADE** | | |
| **SUBTEMA** | **Promoção da Cidadania** | | |
| **UNIDADE** | - | | |
| **Indicador de Profundidade** | | | |
| **Indicador 96** | A organização realiza atividades eventuais com foco na educação para a cidadania, abordando direitos e deveres do cidadão. | ☐ Estágio 1 | |
| | A organização realiza periodicamente atividades com foco na educação para a cidadania e permite livre discussão e troca de informações sobre temas políticos. | ☐ Estágio 2 | |
| | Além do disposto no estágio 2, promove ou apóia a realização de debates com o objetivo de assegurar o voto consciente. | ☐ Estágio 3 | |
| | Além do disposto no estágio 3, desenvolve programas de educação para a cidadania, com ênfase em temas como participação popular e combate à corrupção. | ☐ Estágio 4 | |
| **Indicadores Binários** | | | |
| **Indicador 97** | A organização estimula os servidores e os contratados a avaliar e a controlar a atuação dos eleitos. | ☐ Sim | ☐ Não |

| | | |
|---|---|---|
| **TEMA** | **SOCIEDADE** | |
| **SUBTEMA** | **Liderança e Influência Social** | |
| **UNIDADE** | - | |
| **Indicador de Profundidade** | | |
| **Indicador 98** | A organização reconhece sua influência social e suas possibilidades de liderar ações de interesse público relacionadas à sua área de atuação. | ☐ Estágio 1 |
| | Além do disposto no estágio 1, participa de comissões e de grupos de trabalho sobre questões de interesse público relacionadas à sua área de atuação. | ☐ Estágio 2 |
| | Além do disposto no estágio 2, elabora propostas de interesse público relacionadas à sua área de atuação. | ☐ Estágio 3 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Além do disposto no estágio 3, tem membros da alta administração envolvidos na articulação, viabilização e realização de propostas de interesse público relacionadas à sua área de atuação, em associação com outras entidades públicas ou privadas. | ☐ Estágio 4 | |
| **Indicadores Binários** | | | |
| **Indicador 99** | A organização realiza campanhas de interesse público relacionadas à sua área de atuação. | ☐ Sim | ☐ Não |
| **Indicador 100** | A organização estimula ou patrocina projetos de desenvolvimento de pesquisa ou tecnologia, interagindo ativamente com a comunidade acadêmica e científica. | ☐ Sim | ☐ Não |

# 6 DISCUSSÃO

## 6.1 Introdução

Conforme visto nas seções 2.1.1 e 2.1.2, a origem do movimento de responsabilidade social nas organizações, tanto em outros países quanto no Brasil, está inextricavelmente ligada à iniciativa privada. As transformações nas relações entre Estado, sociedade e setor privado, e o decorrente aumento do peso relativo deste último, ensejaram a exigência de que as empresas reformulassem sua postura e reavaliassem suas práticas perante a sociedade e o meio ambiente.

Atualmente, a discussão e as práticas referentes à responsabilidade social encontram-se indiscutivelmente mais desenvolvidas nas empresas (sejam elas públicas ou privadas) do que na Administração Pública[49]. No entanto, decerto que muitas dessas práticas são aplicáveis ao setor estatal, de forma imediata ou com alterações.

Tendo isso em vista, as conclusões constantes deste capítulo estão organizadas em duas seções. A primeira trata de considerações gerais sobre responsabilidade social, mais diretamente relacionadas à realidade das empresas – que podem ser públicas ou privadas – e ao sistema sócio-econômico capitalista. A segunda seção aborda a responsabilidade social do Banco Central do Brasil, a organização objeto de estudo desta dissertação. Conforme instituído na seção 1.2, o objetivo final deste trabalho é justamente enfrentar a tarefa de fazer avançar a discussão da responsabilidade social no âmbito público, por meio da proposta de uma ferramenta aplicável a um ente do Estado: indicadores para avaliação do estágio de desenvolvimento organizacional do Bacen em relação à responsabilidade social.

[49] A Administração Direta é composta por órgãos ligados diretamente ao poder central, federal, estadual ou municipal: os organismos dirigentes, seus ministérios e secretarias. Administração Indireta é composta por entidades com personalidade jurídica própria, criadas para realizar atividades de Governo de forma descentralizada. São exemplos as Autarquias, Fundações, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista.

## 6.2 Considerações Gerais sobre RS

No panorama mundial, a eclosão da responsabilidade social nas organizações é indiscutivelmente uma realidade; o que se coloca em discussão é a legitimidade das razões que a sustentam e as formas mais apropriadas de pô-la em prática. É presumivelmente nesse ponto que o debate acadêmico poderá ser mais frutífero. A análise dos méritos do movimento e a extensão de sua aplicabilidade poderão contribuir para que seus fundamentos sejam assimilados permanentemente pelas organizações ou para que sejam descartados, como tantos outros modismos gerenciais.

Antes de tudo, deve ficar claro que, de acordo com a visão prevalecente sobre responsabilidade social das organizações, o cumprimento das obrigações legais – contábeis, tributárias, trabalhistas, previdenciárias, comerciais etc. – compõe a responsabilidade social, entretanto, não esgota o assunto. Em outras palavras, não faz sentido atualmente restringir a discussão sobre RS das corporações à estrita observância da legislação. Assim sendo, as diretrizes nucleares da responsabilidade social aludem a valores como ética, sustentabilidade, transparência e respeito com todas as partes com que a organização mantém contato. Embora esta seja a opinião predominante, ressalva-se que há um segmento de empresários e de acadêmicos que entende o movimento da RS como um desvio da função fundamental das empresas, além de carecer de justificativa política ou moral. Segundo esse ponto de vista, não há razão para se exigir das empresas mais do que se deve exigir de qualquer outro ator social.

O surgimento da responsabilidade social empresarial está intimamente relacionado a movimentos reivindicatórios e à *débâcle* do Estado assistencialista na Europa e nos Estados Unidos. O fortalecimento deste movimento e as suas características atuais, por outro lado, se devem, em grande parte, ao fenômeno da globalização e ao aumento da complexidade do mundo moderno. Numa conjuntura marcada por níveis inéditos de interdependência[50] das nações, pelo intenso progresso tecnológico e pela disseminação maciça da tecnologia da informação, o equilíbrio econômico, político, social e ambiental tornou-se mais delicado, as demandas sociais tornaram-se mais prementes e diversificadas e a estrutura estatal tradicional, bem como as tradicionais formas de relacionamento entre Estado, empresas e sociedade,

[50] A dependência entre as nações manifesta-se, de forma cada vez mais clara, em assuntos de ordem econômica, financeira, política e ambiental, para citar alguns.

revelaram-se ineficientes para atender à ampla gama de novas solicitações. O modelo neoliberal – em que a responsabilidade social do capital é gerar lucro aos acionistas – e o Estado paternalista – centralizador, burocrático e ineficaz – devem, pois, ser revistos. Com efeito, a empresa deve assumir responsabilidades ante o meio onde opera e o Estado não pode prescindir da participação da sociedade, até porque, sozinho, é incapaz de reproduzir a variedade da ação humana e de satisfazer plenamente aos anseios de toda a sociedade.

Essa realidade tem produzido novos arranjos cooperativos entre Estado, empresas e sociedade[51] e impulsionado o desenvolvimento do Terceiro Setor[52]. Assim, observa-se o crescimento do uso da contratualização[53], ou seja, o estabelecimento de relacionamentos pactuados entre entidades estatais e a sociedade civil, que substituem a estrutura administrativa hierárquica clássica e proporcionam maior flexibilidade e celeridade. Em meio a essas transformações, a prática da responsabilidade social nas empresas ainda é voluntária – ou seja, não existe legislação que as obrigue a cumprirem normas dessa natureza – e encontra-se desenvolvida de modo heterogêneo. Porém, o entendimento de que a avaliação dos resultados das empresas deve transcender o mérito exclusivamente econômico-financeiro e abranger igualmente critérios de sustentabilidade social e ambiental vai, paulatinamente, firmando-se dentro e fora das empresas. Na verdade, trata-se de uma discussão relativamente pacífica até o ponto em que as empresas produzem resultados financeiramente e socialmente satisfatórios, isto é, até quando ocorre uma relação ganha-ganha. O problema aparece, porém, quando agir segundo o interesse dos donos da empresa (*stockholders*) entra em conflito com os objetivos das demais partes interessadas (*stakeholders*), como a comunidade onde a firma está localizada, os trabalhadores, os consumidores, os fornecedores, o meio ambiente etc. Há uma farta variedade de exemplos deste tipo de ocorrência: os casos relacionados ao meio ambiente, às causas trabalhistas e aos direitos do consumidor são numerosos e ilustrativos.

Dessa forma, as transformações no ideário e nas práticas corporativas suscitam inevitavelmente um questionamento, que está no cerne das críticas de que a responsabilidade

---

[51] A propósito, de acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de 1995: "A reforma do Estado envolve múltiplos aspectos. [...] por meio de um programa de publicização, transfere-se para o setor público não-estatal a produção dos serviços competitivos ou não-exclusivos de Estado, estabelecendo-se um sistema de parceria entre Estado e sociedade para seu financiamento e controle".

[52] O Terceiro Setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, responsáveis por iniciativas privadas destinadas ao interesse público.

[53] No Brasil, os contratos de gestão estão sendo utilizados em Empresas Estatais, Agências Executivas, Organizações Sociais (OS), Agências Reguladoras e nos Termos de Parceria (por exemplo, as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público [OSCIP]).

social empresarial é alvo: até que ponto tais mudanças espelham uma genuína alteração de valores dos dirigentes das firmas? Em outras palavras, será o caso de estarmos diante de uma mera manobra mercadológica com o objetivo final de manter o *status* hegemônico do modelo de produção (e de distribuição de poder e de riqueza) vigente, sem qualquer alteração significativa do padrão ético? De fato, o capitalismo tem se mostrado eficiente em assimilar as críticas a ele endereçadas, reformular-se e tornar-se, por vezes, ainda mais vigoroso. A resposta a esta questão – da qual pode depender a perenidade do exercício da responsabilidade social – está sujeita a investigações que o presente trabalho não abrange. No entanto, a pesquisa efetuada permite inferir que a competitividade e o lucro permanecem sendo os objetivos primeiros das empresas. A novidade é a percepção de que a adoção de uma atitude socialmente responsável engendra benefícios para a organização e que pode ser um fator importante à competitividade e à lucratividade de seus negócios – além de ser um assunto cuja popularidade torna difícil ignorar.

Os modelos elaborados para análise da responsabilidade social das organizações consideram, em geral, duas dimensões: os beneficiários dessas práticas e a motivação para sua implementação[54]. A distinção entre os modelos ocorre, portanto, devido à ênfase atribuída aos elementos dessas duas dimensões. Na verdade, a adoção de qualquer modelo analítico reflete as diferentes formas de se compreender o mundo, associando-se maior ou menor peso aos fatores apreciados. Assim, fica evidente que a adesão a um ou a outro modelo traz embutido, inevitavelmente, um viés ideológico. Este traço subjetivo não desqualifica a discussão, contudo, exige maturidade, honestidade e clareza de propósitos para que uma solução equilibrada seja alcançada; o que requer, em última instância, o estabelecimento de uma ordem de prevalência entre valores e direitos para a solução de conflitos. Nas atuais circunstâncias, uma concepção realista e harmoniosa de interesse econômico e de responsabilidade social corporativa aconselha que se estabeleça, com a maior clareza possível, o papel e as responsabilidades da iniciativa privada em relação ao meio em que está inserida. Isso implica reformular conceitos e práticas e reconhecer que num mundo cada vez mais integrado a atuação das empresas não pode ser concebida isoladamente das partes com quem se relacionam, mesmo quando há interesses conflitantes. A incorporação das questões relacionadas à responsabilidade social às estratégias empresariais, aos modelos gerenciais, à modelagem financeira, em suma, à mentalidade de empresários e de executivos pode tornar-se

[54] Cheibub e Locke (2002, p. 281) apontam os quatro modelos decorrentes da consideração das duas dimensões simultaneamente: o progressista, o produtivismo, a filantropia e o idealismo ético.

definitivamente atraente no momento em que a RS puder ser utilizada como um instrumento auxiliar para a compreensão da dinâmica do mundo moderno e, especialmente, quando a interação entre tais questões e outros fatores relevantes para o sucesso empresarial for adequadamente esclarecida.

## 6.3 Considerações sobre o Banco Central do Brasil

A abordagem da responsabilidade social no setor público não deve ser diferente no que se refere ao esclarecimento das proposições básicas: questões conflituosas como o papel do Estado e o grau adequado de interferência estatal no mercado e na vida da sociedade devem ser elucidadas (ou, pelo menos, pactuadas) sob pena de que o progresso da responsabilidade social fique emperrado nessas questões. Aliás, no âmbito público, esse debate é mais sutil do que na esfera privada. É evidente que a razão fundamental do Estado existir é servir a sociedade e a inserção da responsabilidade social, nesse caso, poderia ser considerada redundante e desnecessária. Todavia, dada a abrangência do tema[55], o desenvolvimento da RS na esfera pública é cabível e desejável. Ademais, importa ressaltar que a apreciação do setor público é mais complexa, porque órgãos e empresas públicos possuem uma dupla feição: são organizações – e, desta forma, assemelham-se a empresas privadas no seu relacionamento com os *stakeholders* – e são, de maneira exclusiva, componentes da estrutura estatal, do que decorrem atribuições que lhes são únicas. Neste ponto, abre-se a discussão sobre o que significa ser socialmente responsável, consideradas tais atribuições privativas.

Nesse contexto, o Banco Central é uma instituição de destaque e suas deliberações repercutem, direta ou indiretamente, nos destinos de pessoas, de empresas e de outras entidades públicas. Em seu mais recente Planejamento Estratégico, realizado em 2007, o Bacen incluiu a responsabilidade social como um valor organizacional, sendo entendida como um comportamento ético e respeitoso em relação aos públicos com quem a autarquia mantém vínculos. Como conseqüência, encontra-se em fase de estudo preliminar um projeto sobre a responsabilidade social do Bacen, que visa a promover a elevação do nível de maturidade organizacional relativamente a este valor.

---

[55] Como visto, o conceito atual de responsabilidade social das organizações engloba, dentre outros assuntos, ética, transparência, sustentabilidade, justiça e cidadania.

Este trabalho insere-se, portanto, nesse campo e tem por objetivo avaliar a percepção da responsabilidade social pela alta administração do Banco Central e, levando em consideração o atual estágio de desenvolvimento da RS corporativa, propor indicadores para mensurar o desenvolvimento deste valor no seio da organização[56]. Trata-se de uma iniciativa que visa a acrescentar conteúdo em termos acadêmicos – por investigar um assunto ainda pouco explorado, qual seja, a responsabilidade social em instituições públicas – e que é original em termos práticos, pois oferece uma ferramenta nova para a mensuração de uma característica organizacional que se pretende desenvolver no BC.

Neste ponto, é importante tecer algumas considerações atinentes a limitações e a sugestões sobre o sistema de indicadores propostos (seção secundária 5.2.4). Em primeiro lugar, o modelo utilizado como referência para a elaboração dos indicadores ora apresentados – os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial – foram concebidos para empresas privadas, com o intuito de prover-lhes um instrumento de auto-avaliação, que permitisse a comparação com outras empresas. Dessa forma, a despeito da possibilidade do Banco Central ser cotejado com outras instituições, há limitações de comparabilidade evidentes, em virtude do papel ímpar que o Bacen exerce. Em segundo lugar, no que se refere aos indicadores de profundidade, existe a possibilidade de o BC atender a alguns, mas não a todos os requisitos dos diferentes estágios de desenvolvimento em relação a um determinado assunto, o que dificulta ou mesmo pode impedir uma classificação adequada. Finalmente, ressalte-se que a escolha de um modelo de referência implica, inevitavelmente, a assimilação de um determinado conteúdo, de uma orientação particular; por isso é importante repensar continuamente os indicadores e procurar introduzir, sempre que possível, modificações que o tornem mais apurado e representativo.

O instrumento de investigação utilizado para se apurar a visão da alta gerência do Banco Central sobre responsabilidade social foi a pesquisa de campo – entrevistas – seguida de análise de conteúdo, cujo resultado encontra-se na seção secundária 5.1.2. Sobre esse ponto, os Diretores do Bacen exibiram conhecimento das idéias gerais que norteiam a discussão do

[56] Importa reiterar que a abordagem empregada neste estudo toma o Banco Central como uma organização e avalia as relações do BC com os seus *stakeholders*. Destarte, a Instituição não é considerada na função de regulador do Sistema Financeiro Nacional. Esta distinção é fundamental, posto que avaliar o Bacen na função singular de regulador do SFN implica levar em conta outros fatores (de ordem técnica, econômica, política etc.) e, embora constitua matéria de interesse, está fora do escopo deste trabalho.

assunto, sobretudo em relação ao impacto das ações do Banco sobre os seus *stakeholders*, com destaque para a sociedade em geral.

Chamou atenção o discurso afinado da Diretoria sobre a centralidade da missão do Bacen, quando se tratou de definir a responsabilidade social do Banco. Os entrevistados enfatizaram, de forma unânime, o combate à inflação e a estabilidade do sistema financeiro nacional como as mais importantes ações de um comportamento socialmente responsável (do Banco Central) e associaram-na ao objetivo final de promover o bem estar da sociedade e de proteger as camadas menos favorecidas da população.

Outro ponto de interesse diz respeito à visão da Diretoria sobre o próprio Banco Central. O BC foi citado por quatro Diretores como uma organização de referência na esfera pública quanto a práticas de RS. Por outro lado, foi assinalada a importância de que cada servidor esteja ciente de que a sociedade lhe confia recursos públicos, que devem ser usados do modo mais eficiente possível. Ser socialmente responsável, nesse caso, corresponde a – em todas as decisões – visar ao interesse superior da coletividade. Assim sendo, foi sugerido, como uma medida ideal, que cada servidor (do Bacen e da estrutura estatal) ao final de um determinado período realizasse um exercício (sistemático) de auto-avaliação e, levando em conta o seu custo para a sociedade naquele período, procurasse justificar o valor que a sociedade lhe pagara. Também nessa linha crítica, algumas práticas sindicais e corporativistas (no Bacen e no setor público) foram reprovadas e apontadas como responsáveis por criar incentivos perversos à produtividade, por sobrecarregar de trabalho uma parcela minoritária dos servidores e por produzir um achatamento uniforme dos salários, que não premia os mais capazes e esforçados.

A dificuldade que o Banco Central enfrenta, em virtude da exposição constante na mídia – sem mencionar as tensões políticas a que a Instituição está sujeita –, foi lembrada como um obstáculo à consecução de seus objetivos. No exercício de suas funções, o Bacen é obrigado, em certas ocasiões, a tomar decisões impopulares, que prejudicam a sua imagem perante a sociedade. Por esse motivo, a transparência de suas ações e a conscientização da sociedade quanto aos objetivos do Banco e aos meios para atingi-los devem ser sempre perseguidas.

Nesse sentido, as entrevistas realizadas com pessoas não pertencentes ao quadro de servidores do Bacen tiveram o propósito de poder cotejar os pontos de vista internos e externos. A

exemplo dos Diretores do BC, os entrevistados externos[57] também exibiram uma visão abrangente sobre o conceito de responsabilidade social das organizações – com ênfase numa postura ética e transparente em relação aos *stakeholders* – e apontaram diferenças entre a responsabilidade social de entes privados e do Estado.

Chamados a opinar sobre a definição da responsabilidade social do Banco Central, afirmaram a importância e as possibilidades do Bacen na condição singular de regulador do Sistema Financeiro Nacional. Nessa matéria, o BC poderia induzir o mercado a adotar um comportamento socialmente responsável – mormente, em relação aos seus fornecedores, clientes e funcionários – por meio de uma regulação que promovesse a incorporação de critérios socioambientais às atividades dos bancos. Como explicitado anteriormente, este trabalho não tem o fito de analisar a atuação do Banco Central como regulador do sistema financeiro, mas, indubitavelmente, trata-se de um tema fecundo de possibilidades. Foi também ponderado que o BC deveria servir de modelo de responsabilidade social para o sistema financeiro, absorvendo critérios éticos e de sustentabilidade socioambiental nas relações com os fornecedores. A esse respeito, importa observar que ainda existe resistência de organizações públicas, em virtude do critério de menor preço nas licitações e nos contratos públicos. Desse modo, a transição do setor estatal – e do Bacen em particular – para um estágio mais adiantado no que concerne ao exercício da responsabilidade social requer mudanças na cultura das organizações públicas, e, igualmente, no arcabouço jurídico que as rege, com a finalidade de lhes outorgar maior liberdade gerencial.

Quanto ao risco de descontinuidade administrativa (apontada como uma ocorrência comum na esfera governamental), que poderia constituir um entrave a projetos de médio e de longo prazos, deve-se registrar que o cargo de presidente do Banco Central não possui mandato de tempo determinado, sendo facultada ao Presidente da República a manutenção ou a demissão do Presidente do Bacen a qualquer tempo.

A relevância de se disseminar amplamente os valores relativos à responsabilidade social no corpo de servidores e de contratados do Banco Central foi ratificada pelos entrevistados interna e externamente. Ademais, a opinião dos entrevistados não pertencentes ao Banco de que o movimento deve se iniciar na alta gerência, para, em seguida, se propalar pela

[57] Como visto, foram entrevistados dois profissionais ligados à prática da RS corporativa, pertencentes ao Ibase e ao Instituto Ethos.

organização coincide com o que se observa no Bacen e torna mais auspicioso o projeto de RS do BC, em curso na Instituição.

Por fim, a importância da imagem institucional do Banco Central foi destacada e associada a dois fatores centrais para o sucesso da atuação do Bacen. Por um lado, uma melhor compreensão pela sociedade da missão do Banco e de seus reflexos na vida do País confere maior legitimidade social à Instituição. Por outro lado, a identificação do Bacen com valores como transparência e ética lhe propicia difundir uma imagem de confiança perante o mercado financeiro, fator essencial à credibilidade da Instituição.

# 7 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo constitui um esforço de reflexão e prática sobre uma questão ainda carente de desenvolvimento, a responsabilidade social no setor público. Deste modo, conforme instituído nas seções 1.1 e 1.2, visou-se a formular um instrumento para mensurar o estágio de desenvolvimento organizacional do Banco Central em relação ao valor Responsabilidade Social, à luz do debate corrente sobre RS e da pesquisa de campo com a alta gerência do BC.

O produto final deste trabalho, o sistema de indicadores proposto, é, portanto, a resposta ao objetivo estipulado. Por abranger temas centrais à questão da responsabilidade social das organizações e por ter sido inspirado em um modelo difundido no meio empresarial, esses indicadores permitirão retratar aspectos relevantes sobre situação do Banco Central em termos de práticas de RS. Nesse sentido, a análise da percepção da alta administração do Bacen, se, por um lado, subsidiou e respaldou a formulação dos indicadores, por outro, ratificou a necessidade da participação do corpo funcional, o que requer ampla divulgação e discussão do assunto internamente. A propósito, o fato de estar em curso um projeto institucional que intenta discutir e difundir a responsabilidade social do BC constitui uma perspectiva alvissareira.

No processo de preparação deste estudo, outros assuntos interessantes surgiram e, embora não tenham sido contemplados neste trabalho, podem compor uma agenda de estudos suplementares:

- as alterações no ambiente e na cultura organizacionais, bem como a ocorrência de eventuais resistências decorrentes das ações orientadas a promover o progresso organizacional em relação ao valor Responsabilidade Social;
- questões relacionadas ao desenvolvimento da RS e seus efeitos na política de recursos humanos do Bacen e na motivação do corpo funcional;
- realização um estudo comparativo entre o estágio do Banco Central do Brasil e o de seus congêneres no tocante à prática da responsabilidade social;
- discussão sobre como o Bacen pode se comunicar com a sociedade e com o SFN, de modo a permitir que participem da discussão e das deliberações sobre RS;

- elaboração de critérios socioambientais para orientar o relacionamento do Banco com seus fornecedores, visando à instituição de uma política de compras sustentáveis.

Como reiterado anteriormente, este trabalho investiga a RS no âmbito interno do Banco Central (considerado como uma organização), porém não analisa as possibilidades da atuação do Bacen na condição de regulador do SFN[58]. Esta, portanto, pode constituir uma fecunda possibilidade para estudos posteriores.

A elaboração dos indicadores, que permitirão avaliar periodicamente a evolução do Bacen quanto ao exercício da responsabilidade social, certamente não se encerra neste trabalho. Os indicadores propostos deverão sofrer acréscimos e ajustes para que possam cumprir seu propósito de avaliar adequadamente o desenvolvimento organizacional do Banco Central do Brasil quanto ao valor Responsabilidade Social.

[58] Outras atribuições exclusivas do Bacen, como executor das políticas monetária e cambial, também podem ser temas de estudos adicionais, no que se refere ao exercício da responsabilidade social.

# 8 REFERÊNCIAS


ABRUCIO, Fernando Luiz. *Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente*. In: Bresser Pereira, Luiz Carlos e Spink, Peter (orgs.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998 (6ª ed. 2005), p. 173-199.

ALESSIO, Rosemeri. *Responsabilidade social das empresas no Brasil: reprodução de postura ou novos rumos?* Rio Grande do Sul: EDIPUCRS, 2004.

ASHLEY, Patricia Almeida (coordenação). Vários autores. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2005.

ASHLEY, Patricia Almeida; COUTINHO, Renata Buarque Goulart; TOMEI, Patricia Amélia. *Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: uma análise conceitual comparativa*. Rio de Janeiro: set. 2000. Disponível em: <http://www.agenda21empresarial.com.br/web213/Library/_ResponsabilidadeSocialCorporativaeCidadania.pdf>. Acesso em: 27agosto2008.

ASSOCIAÇÃO DE DIRIGENTES CRISTÃOS DE EMPRESA DE SÃO PAULO. *Quem somos*. Disponível em: http://www.adcesp.org.br/qsomos.htm. Acesso em: 7novembro 2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Planejamento Estratégico*. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/sobre/pestrategico.asp>. Acesso em: 11julho 2007.

_____. *História do BC*. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?HISTORIABC>. Acesso em: 10março2009.

_____. *Evolução do Sistema Financeiro Nacional – Jan a Dez/2000.* Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/Deorf/r200012/texto.asp?idpai=revsfn200012>. Acesso em: 22maio2009.

BANCO DO BRASIL. *Responsabilidade Socioambiental*. Disponível em: <http://www44.bb.com.br/appbb/portal/bb/rsa/index.jsp>. Acesso em: 16janeiro2009.

BM&FBOVESPA. *Apresentação*. Disponível em: <http://www.bovespa.com.br/Principal.asp.>. Acesso em: 12janeiro2009.

BNDES. *A Empresa*. Disponível em:
< http://www.bndes.gov.br/empresa/default.asp>. Acesso em: 18fevereiro 2009.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. *Relatórios e Balanços*. Disponível em:
<http://www.caixa.gov.br/acaixa/relatorios/index.asp>. Acesso em: 16janeiro2009.

CAPPELLIN *et alii*. *As organizações empresariais brasileiras e a responsabilidade social*. In: KIRSCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo R.; CAPPELLIN, Paola. (Org.). Empresa, Empresários e Globalização. Rio de Janeiro: Relume Dumará: FAPERJ, 2002, p. 253-277.

CARLEY, Michael. *Indicadores Sociais – Teoria e Prática*. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

CASTRO, Claudio de Moura. *A Prática da Pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

CHEIBUB, Zairo B.; LOCKE, Richard M. *Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas*. In: KIRSCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo R.; CAPPELLIN, Paola. (Org.). Empresa, Empresários e Globalização. Rio de Janeiro: Relume Dumará: FAPERJ, 2002, p. 279-291.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. *Avaliação de Projetos Sociais*. 7ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

DEMO, Pedro. *Metodologia Científica em Ciências Sociais*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DOMINGOS, Maria de Lurdes Costa. *Responsabilidade Social no Setor Público*. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói, julho, 2008. Disponível em:
<http://www.latec.uff.br/cneg/documentos/anais_cneg4/T7_0060_0163.pdf>. Acesso em: 12janeiro2009.

ELETROBRÁS. *Responsabilidade Social*. Disponível em:
<http://www.eletrobras.com>. Acesso em: 18fevereiro2009.

ESTRELA, Márcio Antônio. *O Banco Central do Brasil e Suas Funções*. Programa de Educação Financeira. BC e Universidade, 2007.
Disponível em:
<http://www.bcb.gov.br/Pre/bcUniversidade/Palestras/BC%20e%20Universidade%2016.3.2007.pdf> . Acesso em: 11março2009.

EVANS, Peter. *Autonomia e Parceria: Estados e Transformação Industrial*. UFRJ: Rio de Janeiro, 2004.

FERNANDES, Angela. *A Responsabilidade Social e a Contribuição das Relações Públicas*. In: XXIII Intercom - Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2000, Manaus. Anais do XXIII Intercom - Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2000, p. 123-134.

FRIEDMAN, Milton. Capitalismo e Liberdade. Rio de Janeiro: Artenova, 1977.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1988.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *What we do*. Disponível em: <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatWeDo/>. Acesso em: 7janeiro2009.

IBASE. *Quem somos*. Disponível em: <http://www.ibase.br/modules.php?name=Conteudo&pid=24>. Acesso em: 27agosto2008.

INSTITUTE FOR SOCIAL AND ETHICAL ACCOUNTABILITY. *AA1000 Overview*. Disponível em: <http://www.accountability21.net/aa1000series>. Acesso em: 8janeiro2009.

INSTITUTO ETHOS. *Perguntas freqüentes*. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=>. Acesso em: 27agosto2008.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *Certification*. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/certification.htm>. Acesso em: 8janeiro2009.

JORNAL DA PETROS. *Fundos defendem economia com responsabilidade social*. Ano XII, Número 4, abril de 2003. Disponível em: < http://www.petros.com.br/petrossite/download/jornalpetros/2003_04_jp.pdf>. Acesso em: 28maio2009.

KIRSCHNER, Ana Maria. *A Sociologia diante da globalização: possibilidades e perspectivas da Sociologia da Empresa*. In: Ana Maria Kirschner. (Org.). Brasil. Mosaico da década de 90. Rio de Janeiro: IFCS/UFRJ, 1999, p. 15-28.

_____. Sociologia da empresa e responsabilidade social das empresas. *Revista Nueva Sociedad* **,** n. 202, mar/abr 2002**.**
Disponível em: <http://www.nuso.org/upload/articulos/3343_2.pdf>. Acesso em: 20novembro2008.

KREITLON, Maria Priscilla. *A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial*. In: XXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (ENANPAD). Curitiba, 2004.

LAVILLE, Christian e DIONNE, Jean. A *construção do saber*. Porto Alegre: Artmed, 1999.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 22ª ed. São Paulo: Malheiros Editores, 1990.

MICHAELS, Walter Benn. Igualdade: o dinheiro é o limite. *Le Monde Diplomatique Brasil*, Ano 1, Número 11, p. 23, junho 2008.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. *Responsabilidade Social, Legislação, Provimento 22/2004*. Disponível em:
<http://www.mp.rs.gov.br/resp_social/legislacao/id1220.htm>. Acesso em: 5setembro2008.

_____. *Responsabilidade Social, Apresentação.* Disponível em:
<http://www.mp.rs.gov.br/resp_social>. Acesso em: 5setembro2008.

OLIVEIRA, José Antonio Puppim de. *Corporate Social Responsability: Can it be Defined?* Disponível em: <http://www.insightnet.com.br/brasilsempre/numero19/mat01i.htm>. Acesso em: 12dezembro 2008.

PACTO GLOBAL REDE BRASILEIRA. *O que é o Pacto Global?* Disponível em: <http://www.pactoglobal.org.br/pactoGlobal.aspx>. Acesso em: 18maio2009.

PETROBRAS. *Responsabilidade Social e Ambiental*. Disponível em:
<http://www2.petrobras.com.br/portal/responsabilidade.htm>. Acesso em: 16janeiro2009.

_____. *Estatuto Social*. Disponível em: <http://www2.petrobras.com.br/portugues/ads/ads_Petrobras.html>. Acesso em: 21maio2009.

RESPONSABILIDADESOCIAL.COM. *Responsabilidade Social*. Disponível em: <http://www.responsabilidadesocial.com/institucional/institucional_view.php?id=1>. Acesso em: 27agosto2008.

REVISTA BRASIL SEMPRE. R*esponsabilidade Social Corporativa: afinal, o que é isto?* Rio de Janeiro: CEBDS, Ano I, nº 2, p. 10 a 18, dez. 1999/jan. 2000.

REVISTA FAE BUSINESS, nº 9, setembro 2004. *O que é Responsabilidade Social?* Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n9/01_rs.pdf>. Acesso em: 25agosto 2008.

SARAVIA, Enrique. *A nova administração para o desenvolvimento*. In: IX Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública. Madri, Espanha, novembro, 2004.

_____. *Contratos de Gestão como Forma Inovadora de Controle das Organizações Estatais*. In: XI Congresso Internacional do CLAD - Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento. Santiago, Chile, outubro, 2005.

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. *SA8000 Certification*. Disponível em: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=617&parentID=473>. Acesso em: 8janeiro2009.

THE ECONOMIST. *The good company – A survey of corporate social responsibility*. 22janeiro2005.

_____. *Just good business – A special report on corporate social responsibility*. 19janeiro 2008.

THE WORLD BANK. *Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study.* Outubro, 2002. Disponível em: <http://www.ifc.org/ifcext/economics.nsf/AttachmentsByTitle/CSR-CSR_interior.pdf/$FILE/CSR-CSR_interior.pdf>. Acesso em: 13janeiro2009.

TORRES, Ciro. *Responsabilidade Social das Empresas*. In: Mota, Carlos (org.) Ética e Responsabilidade Social. LTDS/COPPE/UFRJ/SESI, Brasília, 2002.

_____. *Responsabilidade social empresarial: o espírito da mudança e a conservação da hegemonia*. In: Tecnologia e Desenvolvimento Social - SOLTEC/UFRJ. Ed. UFRGS, 2005.

TOSINI, Maria de Fátima Cavalcante. *Compras no Setor Público: critérios visando ao desenvolvimento sustentável*. Boletim Responsabilidade Social e Ambiental do Sistema Financeiro. Ano 3, nº 34, setembro de 2008. Disponível em:
< http://www.bcb.gov.br/pre/boletimrsa/BOLRSA200809.pdf>. Acesso em: 12março2009.

UN GLOBAL COMPACT. *Overview of the UN Global Compact*. Disponível em:
<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>. Acesso em: 13janeiro2009.

VENTURA, Elvira C.F. *Responsabilidade social das organizações:* estudo de caso no Banco Central do Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública/Fundação Getulio Vargas.Rio de Janeiro: EBAP/FGV, 1999.

_____. *Responsabilidade social em instituições financeiras: a institucionalização da prática nos bancos no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

# 9 APÊNDICE

ROTEIRO DA ENTREVISTA

**MLV:** ***Atualmente, são crescentes as demandas da sociedade no sentido da revisão do papel das organizações e ganha espaço a discussão sobre a Responsabilidade Social Corporativa. Por outro lado, proliferam iniciativas relacionadas ao tema nas empresas. Considerando este cenário, o que é a Responsabilidade Social das organizações para o(a) senhor(a)?***

**MLV:** ***Tendo em vista as peculiaridades do setor público e considerando-se o Bacen como instituição e não como entidade reguladora do Sistema Financeiro Nacional, como o(a) senhor(a) definiria a Responsabilidade Social do Banco Central do Brasil?***

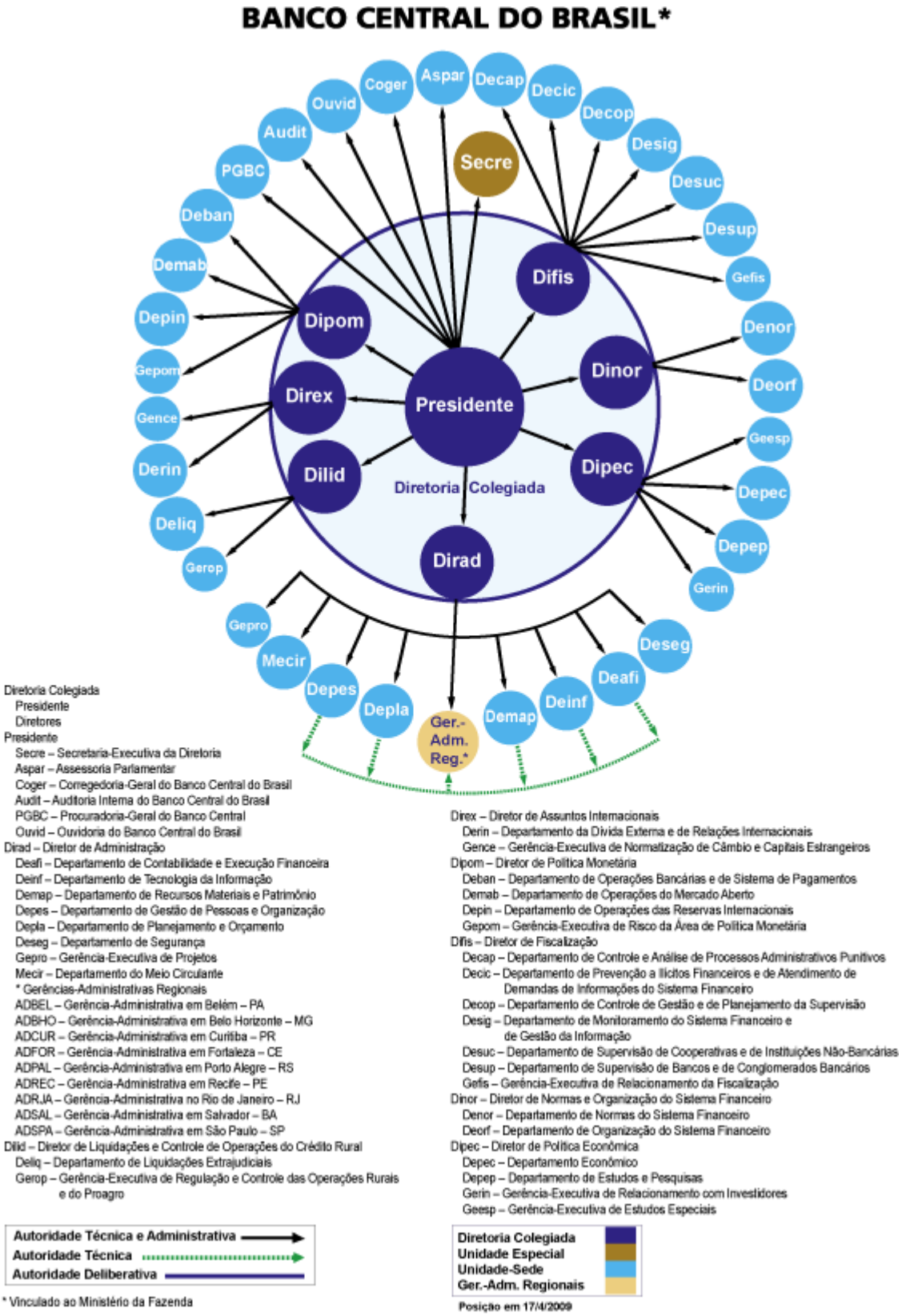
**MLV:** ***Em sua opinião, o que deve ser feito para que o Banco Central possa tornar-se uma referência no exercício da RS no setor público?***

**MLV:** ***Além da motivação formal, por se tratar de um valor da organização, que outras razões o(a) senhor(a) vê para a ampliação das práticas da RS no Bacen?***

**MLV:** ***Visto que o sucesso da implementação da RS no BC depende da participação do corpo funcional da Instituição, como seria possível promover a elevação do nível de maturidade organizacional relativa a este valor?***

# 10 ANEXOS

ANEXO A – ORGANOGRAMA DO BACEN



ANEXO B – ESRUTURA ORGANIZACIONAL DO BACEN

O Banco Central do Brasil tem a seguinte estrutura:

I - Diretoria Colegiada:

1. Presidente
2. Diretor de Administração
3. Diretor de Assuntos Internacionais
4. Diretor de Fiscalização
5. Diretor de Liquidações e Desestatização
6. Diretor de Normas e Organização do Sistema Financeiro
7. Diretor de Política Econômica
8. Diretor de Política Monetária

II - Unidade Especial:

1 Secretaria-Executiva (Secre)

1.1 Assessoria de Imprensa (Asimp)

1.2 Secretaria da Diretoria e do Conselho Monetário Nacional (Sucon)

1.3 Secretaria de Relações Institucionais (Surel)

1.4 Gerência-Executiva de Apoio Administrativo e Tecnológico (Geate)

II-A - Unidade de assistência direta e imediata ao Presidente (Presi):

1. Gabinete do Presidente (Gapre)

III - Unidades Centrais:

1 Subordinadas ao Presidente (Presi):

1.1 Procuradoria-Geral do Banco Central (PGBC)

1.2 Corregedoria-Geral do Banco Central do Brasil (Coger)

1.3 Auditoria Interna do Banco Central do Brasil (Audit)

1.4 Assessoria Parlamentar (Aspar)

1.5 Ouvidoria do Banco Central do Brasil (Ouvid)

2 Subordinadas ao Diretor de Administração (Dirad)

2.1 Departamento de Contabilidade e Execução Financeira (Deafi)
2.2 Departamento de Tecnologia da Informação (Deinf)
2.3 Departamento de Recursos Materiais e Patrimônio (Demap)
2.4 Departamento de Gestão de Pessoas e Organização (Depes)
2.5 Departamento de Planejamento e Orçamento (Depla)
2.6 Departamento do Meio Circulante (Mecir)
2.7 Gerência-Executiva de Projetos (Gepro)
2.8 Departamento de Segurança (Deseg)

3 Subordinadas ao Diretor de Assuntos Internacionais (Direx):
3.1 Departamento da Dívida Externa e de Relações Internacionais (Derin)
3.2 Gerência-Executiva de Normatização de Câmbio e Capitais Estrangeiros (Gence)

4 Subordinadas ao Diretor de Fiscalização (Difis)
4.1 Departamento de Controle e Análise de Processos Administrativos Punitivos (Decap)
4.2 Departamento de Prevenção a Ilícitos Financeiros e de Atendimento de Demandas de Informações do Sistema Financeiro (Decic)
4.3 Departamento de Controle de Gestão e Planejamento da Supervisão (Decop)
4.4 Departamento de Monitoramento do Sistema Financeiro e de Gestão da Informação (Desig)
4.5 Departamento de Supervisão de Cooperativas e de Instituições Não-Bancárias (Desuc)
4.6 Departamento de Supervisão de Bancos e de Conglomerados Bancários (Desup)
4.7 Gerência-Executiva de Relacionamento da Fiscalização (Gefis)

5 Subordinadas ao Diretor de Liquidações e Desestatização (Dilid)
5.1 Departamento de Liquidações Extrajudiciais (Deliq)
5.2 Gerência-Executiva de Desestatização (Gedes)
5.3 Gerência-Executiva de Regulação e Controle das Aplicações Obrigatórias em Crédito Rural e do Proagro (Gerop)

6 Subordinadas ao Diretor de Normas e Organização do Sistema Financeiro (Dinor)
6.1 Departamento de Normas do Sistema Financeiro (Denor)

6.2 Departamento de Organização do Sistema Financeiro (Deorf)

7 Subordinadas ao Diretor de Política Econômica (Dipec)

7.1 Departamento Econômico (Depec)

7.2 Departamento de Estudos e Pesquisas (Depep)

7.3 Gerência-Executiva de Relacionamento com Investidores (Gerin)

7.4 Gerência-Executiva de Estudos Especiais (Geesp)

8 Subordinadas ao Diretor de Política Monetária (Dipom)

8.1 Departamento de Operações Bancárias e de Sistema de Pagamentos (Deban)

8.2 Departamento de Operações do Mercado Aberto (Demab)

8.3 Departamento de Operações das Reservas Internacionais (Depin)

8.4 Gerência-Executiva de Risco da Área de Política Monetária (Gepom)

IV - Componentes Descentralizados:

1. Gerências Administrativas Regionais
2. Gerências Técnicas Regionais
3. Procuradorias-Regionais

ANEXO C – SUMÁRIO DOS INDICADORES ETHOS

## Valores, Transparência e Governança

### AUTO-REGULAÇÃO DA CONDUTA

Compromissos Éticos

Enraizamento na Cultura Organizacional

Governança Corporativa

### RELAÇÕES TRANSPARENTES COM A SOCIEDADE

Relações com a Concorrência

Diálogo e Engajamento das Partes Interessadas (*Stakeholders*)

Balanço Social

## Público Interno

### DIÁLOGO E PARTICIPAÇÃO

Relações com Sindicatos

Gestão Participativa

### RESPEITO AO INDIVÍDUO

Compromisso com o Futuro das Crianças

Compromisso com o Desenvolvimento Infantil

Valorização da Diversidade

Compromisso com a Não-Discriminação e Promoção da Eqüidade Racial

Compromisso com a Promoção da Eqüidade de Gênero

Relações com Trabalhadores Terceirizados

### TRABALHO DECENTE

Política de Remuneração, Benefícios e Carreira

Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho

Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade

Comportamento nas Demissões

Preparação para a Aposentadoria

## Meio Ambiente

### RESPONSABILIDADE COM AS GERAÇÕES FUTURAS

Compromisso com a Melhoria da Qualidade Ambiental

Educação e Conscientização Ambiental

### GERENCIAMENTO DO IMPACTO AMBIENTAL

Gerenciamento do Impacto no Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços

Sustentabilidade da Economia Florestal

Minimização de Entradas e Saídas de Materiais

## Fornecedores

### SELEÇÃO, AVALIAÇÃO E PARCERIA COM FORNECEDORES

Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores

Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva

Trabalho Forçado (ou Análogo ao Escravo) na Cadeia Produtiva

Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores

## Consumidores e Clientes

### DIMENSÃO SOCIAL DO CONSUMO

Política de Comunicação Comercial

Excelência do Atendimento

Conhecimento e Gerenciamento dos Danos Potenciais de Produtos e Serviços

## Comunidade

### RELAÇÕES COM A COMUNIDADE LOCAL

Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno

Relações com Organizações Locais

### AÇÃO SOCIAL

Financiamento da Ação Social

Envolvimento com a Ação Social

## Governo e Sociedade

### TRANSPARÊNCIA POLÍTICA

Contribuições para Campanhas Políticas

Construção da Cidadania pelas Empresas

Práticas Anticorrupção e Antipropina

### LIDERANÇA SOCIAL

Liderança e Influência Social

Participação em Projetos Sociais Governamentais

# Livros Grátis

( http://www.livrosgratis.com.br )

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo