

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Angela Rayer

**IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5R EM UMA
AGÊNCIA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

PORTO ALEGRE

2012

Angela Rayer

**IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5R EM UMA
AGÊNCIA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

**Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Orientador: Prof.º Dr. Eugenio Ávila Pedrozo

Porto Alegre

2012

Angela Rayer

**IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5R EM UMA
AGÊNCIA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

**Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Orientador: Prof.º Dr. Eugenio Ávila Pedrozo

Conceito Final: _____

Aprovado em: _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os professores que conheci ao longo desta jornada na Universidade e com os quais aprendi, além da teoria, valiosas lições que servirão de força e estímulo por toda a minha vida pessoal e profissional.

Agradeço em especial ao meu orientador, Professor Eugenio Ávila Pedrozo, pela atenção e tempo dedicado a me auxiliar na realização deste trabalho.

À minha família, pela valiosa ajuda, principalmente dos meus pais Germano e Yara, sem a qual não seria possível a conclusão deste trabalho. Aos meus irmãos Regina e Cristiano por todo o apoio desde o início do curso.

Ao meu marido Volnei pelo incentivo nestes anos e à minha filha Carolina, que só com aquele seu olhar inocente de bebê ajudou neste incentivo.

A minha madrinha Beatriz pela sua torcida e seus conselhos.

Agradeço também aos colegas da Caixa Econômica Federal, que se dispuseram a ajudar na realização deste trabalho respondendo a entrevista.

Um muito obrigada especial a todos que, de alguma forma, colaboraram comigo na conquista deste objetivo.

"Todo mundo tem dentro de si um fragmento de boas notícias. A boa notícia é que você não sabe quão extraordinário você pode ser! O quanto você pode amar! O que você pode executar! E qual é o seu potencial!"

(Anne Frank)

RESUMO

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) está cada vez mais presente na administração das organizações, que estão aplicando estas práticas no seu dia a dia. A Caixa Econômica Federal, entre tantas outras ações, implantou em nível nacional um programa de RSE, denominado Programa 5R (Reciclar, Repensar, Recusar, Reduzir, Reutilizar), delegando às agências a implantação e acompanhamento do programa.

O objetivo da presente pesquisa foi o de identificar mudanças no consumo e a percepção da compreensão e engajamento dos empregados sobre a Responsabilidade Social Empresarial da CAIXA, de forma mais ampla e, de forma mais estrita, o seu Programa 5R, quando da implementação do mesmo em uma agência específica. Para isso, foram levantados dados na Agência Lupicínio Rodrigues em Porto Alegre, de consumo de papel A4, copos descartáveis e energia elétrica e, adicionalmente, foram coletadas as opiniões dos funcionários da agência. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, de natureza qualitativa, usando-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso único.

A pesquisa identificou que os empregados percebem a Gestão Ambiental praticada pela empresa e consideram que os cursos e treinamentos oferecidos à distância pela Universidade Corporativa Caixa são satisfatórios, mas também a maioria obteve informação sobre o assunto vinda de outras fontes.

A pesquisa constatou que os empregados compreenderam o significado e objetivo do programa proposto pela empresa e participaram da ação proposta. Este resultado pôde ser comprovado através da análise da evolução dos dados de consumo.

Entretanto foi identificado um fato curioso, apesar de compreenderem o assunto em questão, de perceberem hábitos e atitudes em suas agências em desacordo com a ação proposta, a grande maioria dos empregados é omissa no momento de sugerir ações de mudança aos seus superiores.

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade Social Empresarial, Caixa Econômica Federal, Sustentabilidade, Logística Reversa.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
1.1 Responsabilidade Social Empresarial	10
1.2 Logística Reversa	12
1.3 Gestão Ambiental e a Participação dos Empregados	15
2. METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	20
3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	23
3.1 Histórico	23
3.2 Missão, Visão e Valores	25
3.3 RSE na Caixa Econômica Federal	25
3.4 O Programa 5R	37
3.5 Aplicação do Programa 5R na Agência Lupicínio Rodrigues	37
4. RESULTADOS DA PESQUISA	39
4.1 Consumo	39
4.2 Opinião dos Empregados	45
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60

INTRODUÇÃO

Responsabilidade Social Empresarial é hoje tema constante nas empresas, independente de seu porte, de seu reconhecimento, hoje faz parte da estratégia e da política de administração da empresa ser socialmente responsável. Estar engajada com o bem estar social da comunidade onde está inserida, minimizar os impactos que sua atividade causa ao meio ambiente, seja nos resíduos gerados, na preservação da matéria prima utilizada e não mais simplesmente na utilização indiscriminada dos recursos naturais.

Muito deste engajamento das empresas vêm não apenas da conscientização de seus administradores, mas da competitividade entre elas. De fato, ser empresa socialmente responsável tornou-se fator competitivo. A empresa torna-se reconhecida pelas suas ações sociais e de sustentabilidade. O consumidor atualmente é mais exigente neste sentido, passou a praticar o consumo sustentável, pois a preocupação com o futuro do planeta é tema comum. O consumo sustentável que atualmente está sendo praticado por grande parte dos consumidores leva as empresas a se enquadrarem e se encaixarem neste perfil.

Com isto surge a dúvida que gerou o desenvolvimento deste trabalho: o quanto uma ação específica, lançada pela matriz da empresa, impacta em uma determinada unidade? Quanto cada empregado absorve ou toma conhecimento das ações de RSE que sua empresa pratica? Quanto de apoio dos empregados é recebido? E como os empregados atuam para apoiar esta ação?

No caso de grandes empresas, também são praticadas grandes ações. Como no caso da CAIXA, por exemplo, a empresa aderiu ao Pacto Global da Organização das Nações Unidas, cujo objetivo é o das empresas adotarem a gestão baseada no desenvolvimento sustentável; definiu linhas de créditos específicas para financiamento de moradias que utilizem sistema de aquecimento solar; reduziu o consumo de energia elétrica através das soluções ecoeficientes implementadas nas novas agências. Estes são apenas poucos exemplos entre as diversas ações que serão descritas no desenvolvimento deste estudo.

O objetivo da presente pesquisa é o de identificar mudanças no consumo e percepção sobre a compreensão e engajamento dos empregados sobre a

Responsabilidade Social Empresarial da CAIXA, de forma mais ampla e, de forma mais estrita, seu programa 5R, quando da implementação do mesmo em um agência específica.

Para responder a isso, serão levantadas as ações desenvolvidas na Agência Lupicínio Rodrigues, relacionadas ao Programa 5R, que foi iniciado na agência em agosto de 2012.

Após a revisão teórica do tema, será descrito o programa e sua implantação na agência. Como o programa 5R sugere que a conscientização para hábitos de consumo sustentáveis, além de buscar um ambiente físico mais limpo, leve, organizado e agradável pode ser aplicado no âmbito pessoal, organizacional e social, os empregados serão entrevistados para identificarmos se compreenderam o programa e se participaram. Em seguida serão levantados novamente os dados de consumo após a implantação do 5R, para análise comparativa dos dados e validação das conclusões da entrevista.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo do estudo serão apresentadas as discussões teóricas sobre os temas Responsabilidade Social Empresarial, Logística Reversa e Gestão Ambiental com a participação do empregado.

1.1. Responsabilidade Social Empresarial

Não é exatamente fácil definir o conceito RSE, apesar de existir atualmente uma ampla literatura sobre o assunto. Segundo Matter e Moon, RSE é um conceito essencialmente contestado, internamente complexo e com regras relativamente abertas de aplicação (Moon, Crane & Matter, 2005: 433-434). Outro fator que dificulta a sua conceituação exata é que RSE, apesar de ter os primeiros estudos divulgados na década de 50 nos EUA e na década de 60 na Europa, é um fenômeno relativamente recente e extremamente dinâmico.

Por este motivo, podem-se apresentar algumas conceituações mais usuais, porém, independente destes conceitos, o que vemos hoje é uma preocupação cada vez mais crescente das empresas em vincular sua imagem à RSE.

No início do século XX, já havia surgido alguns trabalhos de Charles Eliot (1906), Arthur Hakley (1907) e John Clarck (1916), que não foram apoiados nem bem sucedidos por terem sido consideradas manifestações socialistas. Apenas em 1953, o livro *Social Responsibilities of the Businessman* (Howard Bowen, EUA), destacou a devida atenção ao tema. Com o surgimento de associações na década de 70, que visavam estudar o tema: American Accounting Association e American Institute of Certified Public Accountants, é que a responsabilidade social passa a ser num novo campo de estudo. A responsabilidade social revela-se, com o passar do tempo, um fator decisivo para o desenvolvimento e crescimento das empresas.

Segundo Ashley (2002), as empresas cada vez mais buscam satisfazer seus clientes internos e externos, visando com isto à competitividade e seu estabelecimento no mercado, por isto os gestores buscam cada vez mais estratégias

e recursos que melhor traduzam esta busca da satisfação, que é atingida como resultado da qualidade nos produtos ou serviços oferecidos, proteção e uso adequado de recursos do meio ambiente, relações éticas com os trabalhadores, fornecedores, retratando a RSE da organização para a comunidade e o ambiente onde está inserida.

Ashley (2002) define RSE da seguinte forma:

O compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente de modo amplo e a alguma comunidade de modo específico, atingindo pro ativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas com ela.

Entretanto Ashley ainda cita que o social não pode ser encarado pela empresa como um mero gasto, mas sim como um investimento, já que o consumidor está mais consciente, buscando produtos e serviços que gerem melhorias para o meio ambiente e a sociedade. Com esta nova tendência do mercado consumidor, a prática de RSE pode ser vista como uma nova estratégia para aumentar o lucro e potencializar o desenvolvimento da empresa.

Manter a empresa trabalhando de acordo com os conceitos de RSE envolve vários campos, como por exemplo, preservar os recursos naturais de fontes de matérias primas ou do local onde está instalada a empresa, minimizar os impactos que a instalação da empresa pode causar à comunidade onde está inserida, zelar pelo desenvolvimento sustentável. É importante que a empresa mantenha uma gestão baseada em um convívio ético com o meio ambiente, funcionários e consumidores para obter sucesso e atingir um ponto de destaque em RSE.

Independente de conceitos, fato é que a RSE tornou-se prática comum entre as empresas, seja por iniciativa e valores da empresa ou para satisfazer o consumidor, que hoje se tornou mais exigente e tendencioso a buscar e apoiar o consumo sustentável. No atual cenário do mercado, ser socialmente responsável tornou-se fator de competitividade. Fabricar ou vender produtos ou ainda prestar serviços que não agridam o meio ambiente, ser agente de inclusão social e auxiliar no desenvolvimento e bem estar da comunidade onde está inserido são diferenciais cada vez mais importantes na busca e conquista de novos consumidores ou clientes.

Além disto, pequenas e médias empresas também estão iniciando a gestão baseada nos conceitos de RSE, pois é grande o número de grandes e médias empresas que selecionam seus fornecedores (micro e pequenos) utilizando critérios da RSE nos negócios.

Devido retorno que traz, (reconhecimento, imagem e melhores condições de competir no mercado) a RSE vem crescendo muito no Brasil. Este crescimento é benéfico já no presente, mas contribui substancialmente para o futuro do país.

Também no acesso aos créditos e financiamentos é crescente a incorporação de critérios de gestão responsável, não somente na CAIXA, mas nas demais instituições financeiras. A imprensa também está cada vez mais fiscalizadora e os consumidores, por sua vez, mais exigentes. Já foram divulgadas na mídia, pesquisas que dão conta que o consumidor está disposto até mesmo a pagar um preço um pouco maior por produtos que em seu processo de produção não poluam (ou poluam o mínimo possível) o meio ambiente. O consumidor também está preocupado com o correto descarte dos produtos após sua vida útil, bem como das embalagens e resíduos.

Callado e Fensterseifer (2010) citam:

De acordo com Epstein e Roy (2001) e Krajnc e Glavic (2005a), muitas empresas que até então apenas utilizavam indicadores financeiros para acompanhar os resultados de suas atividades operacionais, passaram a utilizar práticas sustentáveis devido às exigências de vários agentes, tais como, consumidores, fornecedores, empregados, agências reguladoras nacionais e internacionais, bancos, companhias de seguros, acionistas, associações comerciais e comunidade local.

Esse novo posicionamento foi motivado principalmente pelo fato de que o reconhecimento, por parte das empresas, que a lucratividade por si só não mais garante a continuidade de suas atividades e que através da adoção de princípios e ações de sustentabilidade há uma possibilidade em estender suas atividades por um maior período e gerar um aumento no valor de mercado de suas ações.

1.2. Logística Reversa

É cada vez maior a preocupação com os recursos naturais e a conscientização de que estes são bens finitos que devem ser conservados. Esta noção não se refere ao impacto do consumo de bens e serviços somente durante sua produção ou utilização, mas também nas suas fases de pré-produção,

transporte e descarte, ou seja, em todo o ciclo de vida. A isto está ligado o conceito de logística reversa, que apesar de ser um tema extremamente atual e relativamente recente, esse processo já existia há alguns anos atrás nas indústrias de bebidas com a reutilização de seus vasilhames, isto é, o produto chegava ao consumidor e retornava ao seu ponto de partida para que sua embalagem fosse reutilizada e voltasse ao consumidor final, esse processo era contínuo, porém entrou em desuso a partir do momento em que as embalagens passaram a ser descartáveis.

Logística Reversa parte do conceito tradicional de logística, incluindo operações e ações ligadas, desde a redução de matérias-primas primárias até a destinação final correta de produtos, materiais e embalagens com seu consecutivo reuso, reciclagem e/ou produção de energia.

A definição do Concil Of Logistics Management (CLM) diz que logística empresarial “É a parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla, eficiente e eficazmente, o fluxo e a estocagem de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, a fim de atender às necessidades dos clientes”.

Ballou (2005) diz que logística está relacionada a criar valor, que é expresso em termos de tempo e lugar, pois um produto tem pouco valor se não estiver disponível no momento certo e no lugar certo, que é onde e quando o consumidor desejar consumi-lo.

A Logística Reversa é definida por Leite (2003) como a área da logística empresarial que planeja, opera, e controla o fluxo de informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo dos negócios ou ao ciclo produtivo, por meio dos canais de distribuição reversa, agregando-lhes valores de diversas naturezas: econômico, de prestação de serviços, ecológico, legal, logístico de imagem corporativa dentre outros.

A Logística Reversa pode ser definida como a área da logística que trata dos aspectos de retornos de produtos, o processo logístico que retira do mercado embalagens ou materiais, dando a estes um novo destino, retornando-os ao seu centro produtivo. Assim estes produtos são transformados novamente em matéria prima, sendo reutilizados na cadeia produtiva (reciclagem). Para haver um processo

de logística reversa bem eficiente é preciso, acima de tudo, a otimização do processo de coleta dos resíduos, diminuindo ao máximo os custos da operação.

Segundo Lacerda (2002), logística reversa é:

Um processo de planejamento, implementação e controle do fluxo de matérias-primas, estoque em processo e produtos acabados (e seu fluxo de informação) do ponto de consumo até o ponto de origem, com o objetivo de recapturar valor ou realizar um descarte adequado.

Seguindo este contexto, logística reversa é responsável pelo retorno de produtos, embalagens ou qualquer outro tipo de material ao seu centro produtor. Refere-se às atividades de coletar, processar, recuperar e desmontar materiais, produtos e peças usadas. Logística reversa inclui ainda devoluções de clientes, retorno de embalagens e coleta de materiais para recuperação. Conclui-se ainda um sentido ainda mais amplo de logística reversa: produtos danificados ou que não funcionam, tornam-se obsoletos ou necessitam de reparo, reaproveitamento ou adequado descarte.

O objetivo da logística reversa é aliar o desenvolvimento sustentável, o diferencial competitivo e razões financeiras de uma empresa, porém o processo é mais facilmente relacionado a questões ecológicas e ambientais, devido ao fato de estar diretamente ligada a atividades de reciclagem e reutilização. Por este motivo a logística reversa vem ganhando destaque, pois reaproveita materiais antes considerados apenas lixo, estimula a responsabilidade compartilhada, pois envolve as empresas no processo, gera emprego e renda e ainda contribui para a conservação do meio ambiente. O sentido de logística reversa é amplo, inclui reutilização de produtos e materiais, recuperação sustentável de sucatas e subprodutos, no sentido de preservar o meio ambiente.

O fato é que esta havendo uma mudança na sociedade ao substituir a cultura do consumo, caracterizada pela motivação de comprar, usar e dispor, pelas ideias de uma cultura ambientalista, que visa reduzir o consumo, reutilizar e reciclar os produtos, com uma cultura que valoriza os serviços, com objetivo de encantar e fidelizar os clientes e ainda ser socialmente responsável.

Neste ponto de vista, a logística reversa está intimamente ligada com os 5 Rs (repensar, recusar, reduzir, reutilizar e reciclar), que, segundo a Cartilha 5R da CAIXA significam:

- Repensar: pensar de novo sobre uma mesma coisa. Pensar maduramente, ponderar, reexaminar. Trata-se do seu poder de escolha, o que significa a capacidade de escolher pelo consumo consciente, responsável e sustentável.
- Recusar: não aceitar, declinar, repelir. Recusar é exercitar o poder do não. O não positivo. É a atitude do indivíduo que pensa e repensa o consumo em todas as dimensões da vida. É o que se espera da capacidade de escolha consciente.
- Reduzir: quer dizer economizar de todas as formas possíveis. Está ligado à tentativa de reduzir o consumo. Repensar a real necessidade e utilidade de tudo o que se consome.
- Reutilizar: é uma forma de evitar que vá para o lixo aquilo que não é lixo. É ser criativo, inovador, reaproveitar a mesma coisa de várias maneiras. É criar um novo uso para aquilo que parece não servir para mais nada.
- Reciclar: significa transformar o material reciclável já descartado em outros produtos úteis.

De acordo com reportagem do jornal *Brasil Econômico*, o lucro gerado pela logística reversa para transportadoras, empresas de reciclagem, de tecnologia e outros deve dobrar nos próximos anos, quando as empresas serão obrigadas a ter a logística reversa já totalmente instituída, inclusive na cadeia produtiva. A legislação estabelece 2015 como o ano em que esse processo já esteja resolvido, com a adequada destinação de papel, plástico e demais materiais descartáveis. Por isso, é preciso que as empresas comecem desde já a mudança.

Entretanto, o Brasil tem inúmeros desafios a superar para que a coleta seletiva, considerada o processo básico da logística reversa, funcione bem. Sem isso, não se pode garantir nem o retorno do produto à cadeia de produção nem a destinação correta dos eventuais resíduos.

1.3. Gestão Ambiental e a Participação dos Empregados

Gestão ambiental visa administrar com ênfase em sustentabilidade, ou seja, administrar buscando causar o menor impacto ambiental possível gerado pelos processos da empresa nos recursos da natureza.

Segundo Donaire (1999):

No principio as organizações precisavam preocupar-se apenas com a eficiência dos sistemas produtivos, gerar um lucro cada vez maior, padronizar cada dia mais o desempenho dos funcionários, essa visão industrial que as organizações idealizavam, foi tornando-se, ao longo dos anos, cada vez mais enfraquecida.

O mesmo autor sustenta que quando os administradores passaram a perceber que o foco das organizações não era apenas resolver os problemas econômicos básicos da produção começaram a surgir os novos papéis a serem desempenhados, como resultado das alterações no ambiente em que estão inseridas.

Na publicação “Entendendo o Conceito de Sustentabilidade nas Organizações”, Claro *et al.* (2008) citam:

O termo sustentabilidade está cada vez mais presente no ambiente empresarial. A definição de sustentabilidade mais difundida é a da Comissão Brundtland (WCED, 1987), a qual considera que o desenvolvimento sustentável deve satisfazer às necessidades da geração presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Essa definição deixa claro um dos princípios básicos de sustentabilidade, a visão de longo prazo, uma vez que os interesses das futuras gerações devem ser analisados.

O governo brasileiro, após participar da Conferência de Estocolmo (realizada em 1972 e considerada como importante momento histórico, pois foi nesta ocasião que a Gestão Ambiental teve reconhecida sua importância), criou a Secretaria Especial do Meio Ambiente, em 1973. A partir de 1975 começaram a ser criadas as Secretarias Estaduais do Meio Ambiente, que criaram diversas legislações e regulamentações sobre Gestão Ambiental.

Segundo Souza e Munck (2009), nos anos 90 as empresas que antes praticavam Gestão Ambiental simplesmente técnica, passaram a desenvolver métodos de gestão comprovadamente sustentáveis.

Lavorato (2005) escreveu:

[...] nós, seres humanos, consumimos recursos naturais vitais renováveis – ar, água, alimento – e não renováveis – petróleo, minerais, etc. Tudo que consumimos vem da natureza: e no caso de bens e serviços, na sua grande maioria, são oriundos de recursos naturais não renováveis.

Os recursos naturais não renováveis, citados por Lavorato, são os que causam preocupação às autoridades e aos que lutam pela preservação do meio

ambiente. Hoje é claro o fato de que a responsabilidade de suprir e corrigir, ou pelo menos compensar as falhas que causam tal degradação ambiental, não é apenas governamental, mas também dos diversos segmentos que fazem uso destes recursos naturais. Neste ponto entende-se que a Gestão Ambiental, assim como a Responsabilidade Social Empresarial parte da administração da empresa, que propões as normas e diretrizes a serem seguidas pela organização, mas existem diversas ações e práticas de Gestão Ambiental que dependem da compreensão e contribuição dos empregados destas empresas.

Conforme já descrito neste estudo, é visível a crescente preocupação dos consumidores com o meio ambiente e a sua adesão ao consumo sustentável. Assim como o papel do consumidor é importante para a conscientização e engajamento das empresas na questão da Responsabilidade Social Empresarial, também é necessária a participação das pessoas em suas atuações como empregados destas empresas, para que se cumpram as diretrizes da empresa no dia a dia e em cada posto de trabalho.

Existem excelentes práticas de Gestão Ambiental, já comumente utilizadas entre as empresas, porém é evidente que não basta apenas ferramentas de controle e gestão e tecnologia de última geração nas empresas se os empregados não entenderem o seu papel frente ao consumo e uso dos recursos naturais.

Segundo Claro *et al.* (2008):

O que predomina, na realidade, apesar de tantos esforços teóricos, é falta de consenso sobre o significado atribuído à *sustentabilidade*. [...] Com base na grande diversidade teórica a respeito do que vem a ser sustentabilidade, é sensato indagar sobre o entendimento que o indivíduo atribui ao termo e sobre os fatores que influenciam esse entendimento.

O estudo de Claro *et al.* (2008) buscou identificar se o assunto sustentabilidade faz parte da interpretação individual, e verificar se existem fatores que influenciam a interpretação do conceito de sustentabilidade em sua plenitude. Para tanto entrevistaram empregados (operacionais e administrativos) de duas empresas, pois os autores acreditavam que a escolaridade, o perfil da tarefa desenvolvida, o discurso e a prática gerencial podem afetar a interpretação individual sobre sustentabilidade.

Uma das hipóteses do estudo de Claro (2008) era testar se “Quanto maior a utilização do termo sustentabilidade no discurso da alta gestão da empresa, mais pleno é o entendimento do funcionário sobre ele.” E esta hipótese não foi comprovada. No estudo concluíram:

[...] o que significa que o discurso organizacional sobre sustentabilidade não é capaz de capacitar o funcionário e influenciar a interpretação do termo em sua plenitude. Uma das possíveis razões para esse resultado é que os discursos organizacionais, na maioria das vezes, não visam educar nem capacitar os funcionários, mas sim melhorar a imagem da empresa, em termos de suas responsabilidades e atitudes.

Portanto, não basta que a empresa tenha o discurso, as diretrizes e as ideias impostas para que os empregados as compreendam, e pode-se estender esta conclusão não somente para sustentabilidade, mas também para assuntos correlacionados, como RSE e Gestão Ambiental por exemplo.

O objetivo a ser buscado pelas empresas é que seu corpo funcional passe a identificar e entender o que na sua atividade gera impacto ambiental. A partir deste entendimento o homem passará a alterar o ambiente onde vive e buscará reduzir os impactos que causa.

Em 2010 a National Environmental Education Foundation (NEEF) publicou um relatório onde destaca os benefícios da educação ambiental e do conhecimento sobre sustentabilidade aos funcionários. Entende-se que o valor da educação para sustentabilidade e engajamento dos funcionários não seja uma finalidade, mas sim um meio para o objetivo final.

Conseguir o apoio e engajamento dos funcionários em programas ambientais significa que houve aumento de consciência e sensibilidade para questões chaves da sustentabilidade. Muitas vezes este empregado leva também para a sua vida pessoal e da comunidade onde vive, aquilo que aprenderam em seu local de trabalho. É necessário incentivar os funcionários a identificar, controlar e minimizar os impactos de suas próprias ações no exercício de suas atividades sobre o meio ambiente, para que as empresas tenham maior possibilidade de alcançar bons resultados.

Resta salientar que, principalmente nas grandes empresas, o incentivo e as principais ações de sustentabilidade, de Responsabilidade Social Empresarial e as práticas de Gestão Ambiental são de responsabilidade e devem partir da

administração da empresa. O engajamento e apoio dos funcionários agrega valor ao que a empresa pratica, em situações onde a preservação ambiental, o cuidado com o meio ambiente e as ações baseadas nos conceitos de sustentabilidade dependem de cada indivíduo, e não da corporação.

2. METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Trata-se de uma pesquisa exploratória. Para o desenvolvimento deste trabalho, a metodologia escolhida foi o estudo de caso, por ser teoricamente conhecido por investigar fenômenos contemporâneos, dentro de seu contexto na vida real. Segundo Yin (2005), é uma forma de pesquisa que visa estudar um fenômeno contemporâneo em profundidade, baseado em detalhes e em algumas fontes de dados, salientando que se encaixa para quando não se pode manipular comportamentos relevantes.

Neste sentido o estudo de caso serve perfeitamente para o nosso trabalho, pois, foi feita a análise de uma campanha de comunicação feita pela CAIXA e sua implementação na Agência Lupicínio Rodrigues. Essa campanha visa conscientização dos empregados e sobre a qual não se tem controle quanto aos resultados obtidos.

Pode ser considerada uma pesquisa do tipo descritiva, que visa a “descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (Gil, 2002). Ainda segundo Gil, podemos incluir no grupo de pesquisas descritivas, as que objetivam apurar as opiniões, atitudes e crenças de determinado grupo de pessoas. No presente caso é uma pesquisa tipo descritiva, pois estão descritas as características do programa implantado, e a pesquisa visa apurar as opiniões e atitudes dos empregados envolvidos, geradas e incentivadas pela aplicação do programa.

Robert Yin cita em seu livro que o estudo de caso pode ser classificado em quatro grupos distintos, quais sejam:

- a. Projeto holístico de caso único, quando há um contexto para o caso de uma unidade de análise;
- b. Projeto incorporado de caso único, quando há um contexto, um caso, mas mais de uma unidade de análise;
- c. Projeto holístico de casos múltiplos, quando há um contexto para cada caso, mas são analisados vários casos;

- d. Projeto incorporado de casos múltiplos, quando há um contexto para cada caso, com mais de uma unidade de análise e vários casos analisados.

O estudo aqui apresentado pode ser enquadrado na classificação de Yin como um projeto incorporado de caso único, pois apresenta um contexto: a RSE e o Programa 5R, um estudo: que é a implantação recente do Programa 5R em uma agência da CAIXA, no caso a Agência Lupicínio Rodrigues.

Foram coletados dados secundários e primários. Os dados primários, como o histórico de RSE na CAIXA, o Programa a ser implantado, os custos com papel A4 (mais consumido na organização), copos plásticos e energia elétrica na agência analisada foram obtidos através de relatórios, notas fiscais de material de consumo, manuais normativos, materiais de divulgação interna, e-mail e informações publicadas na intranet da CAIXA.

Os dados secundários foram coletados no acompanhamento do programa dentro da agência, que incluiu a retomada do assunto 5R em forma de “lembrete” em reuniões da unidade, cartazes próximos aos bebedouros e mesas de café incentivando a redução do uso de copos plásticos, lembretes via *Net Send* com mensagens curtas de conscientização na hora de imprimir e de racionalização de energia.

Além dos cartazes e mensagens há uma pessoa na agência, denominada facilitador do Programa 5R, responsável por colocar em prática as ações propostas no programa e acompanhá-las. Na coleta destes dados observou-se que para que o programa atinja seu objetivo é necessário muito empenho do facilitador, no sentido de informar e envolver os empregados nestas campanhas.

O estudo foi finalizado com a aplicação de entrevista presencial aos empregados da agência, visando buscar a resposta ao objetivo deste estudo, que é identificar em quanto uma ação de RSE lançada pela empresa tem a compreensão, conhecimento e participação do empregado.

Foram entrevistados 20 empregados, sendo oito destes com faixa etária até 30 anos, nove estão entre 31 e 40 anos e três acima de 41 anos. Quanto à função exercida na unidade, quatro entrevistados são gerentes (entre eles a Gerente Geral), quatro ocupam função de assistente, dois caixas e dez empregados sem

função de confiança, chamados Técnicos Bancários. O tempo de trabalho na CAIXA dos entrevistados também foi diversificado, sendo cinco entrevistados trabalhando há menos de um ano na empresa, dez tem entre dois e cinco anos de trabalho, três tem entre seis e dez anos na CAIXA e dois entrevistados trabalham na empresa há vinte e três anos.

Os dados foram interpretados a luz do referencial teórico usado.

3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Caixa Econômica Federal, empresa pública, é conhecida como “banco social”, devido aos serviços que presta à comunidade, como agente pagador de FGTS, seguro desemprego, PIS, Bolsa Família e outros benefícios sociais administrados pelo Governo Federal, mas também é um banco competitivo, comercial, com grande destaque em financiamento habitacional e crédito comercial.

3.1. Histórico

A CEF é empresa pública que foi fundada através do decreto 2.723 de 12 de Janeiro de 1861, pelo imperador D. Pedro II, com a missão principal de incentivar a poupança popular. Inicialmente foi chamada de Caixa Econômica e Monte de Socorro.

Em 1874 iniciou sua expansão, instalando-se nas províncias de São Paulo, Alagoas, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul. Em 1931 iniciou as operações de empréstimo por consignação para pessoa física; e em 1934, por determinação do Governo Federal, passou a atuar como operador exclusivo dos empréstimos sob penhor.

Ainda em 1934 houve a primeira assinatura de hipoteca para aquisição de imóvel, na Caixa do Rio de Janeiro.

A partir de 1961, detém o monopólio das loterias, cuja arrecadação em parte destina-se à Seguridade Social, ao Fundo Nacional de Cultura (FNC), ao Programa de Crédito Educativo, à entidades de práticas esportivas, entre outros.

Em 1986 incorporou o BNH (Banco Nacional de Habitação), consolidando-se como principal agente de financiamento imobiliário e de desenvolvimento urbano. Com a extinção do BNH passou a ser também o agente do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), administradora do FGTS e de outros fundos do Sistema Financeiro de Habitação (SFH).

Em 1990 passou a centralizar as contas vinculadas de FGTS, que antes eram administradas por mais de 70 instituições. A CAIXA também se consolidou e se mantém até hoje como principal agente pagador das políticas sociais do Governo Federal.

Hoje, além de banco comercial competitivo, a CAIXA é importante aliada do Governo Federal, prestando serviços à população e desempenhando importante papel no setor de financiamento habitacional, desenvolvimento urbano, concessão de crédito comercial, gestão de fundos de investimentos e operação de programas sociais e de transferência de renda. Exemplo desta aliança é a recente campanha Caixa Melhor Crédito, que trouxe um corte histórico nas taxas de juros das operações de crédito, incentivando ainda outros bancos, como o Banco do Brasil, por exemplo, a também reduzirem suas taxas de juros.

Outros programas do Governo, como o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), o Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV) e o Programa Bolsa Família contam com a participação da CAIXA.

Atualmente, como empresa 100% pública, é vinculada ao Ministério da Fazenda, subordinando-se às suas decisões e às suas regras. Como empresa do setor financeiro e por executar serviços delegados do governo federal, submete-se ainda à fiscalização do Banco Central e do Tribunal de Contas da União (TCU).

Ao final de 2011 a CAIXA contabilizava 58 milhões de clientes, 44.514 unidades na sua rede de atendimento (entre agências, postos de atendimento, parceiros lotéricos e Caixa Aqui e salas de autoatendimento), onde foram processadas naquele ano 4,1 bilhões de transações bancárias. Além da rede física, a CAIXA disponibiliza o Internet Banking, onde possui 7,3 milhões de clientes cadastrados.

A CAIXA conta com 120 mil colaboradores, sendo aproximadamente 85500 empregados concursados, além de estagiários, adolescentes, jovens aprendizes e trabalhadores terceirizados.

A CAIXA também possui escritórios de representação nos Estados Unidos, no Japão e na Venezuela, oferecendo aos cidadãos brasileiros residentes no exterior serviço de remessa de recursos para o Brasil.

A CAIXA consolidou-se ao longo de um século e meio de atividades como uma das mais importantes instituições públicas do Brasil, com presença em todo o território nacional. Tal condição é decorrência de sua contribuição para o crescimento econômico e social do país e de seu sólido relacionamento com a sociedade.

3.2. Missão, Visão e Valores

A CAIXA passou a citar o desenvolvimento sustentável em sua missão a partir de 2009, mas antes disso o tema responsabilidade social já fazia parte da visão da empresa.

Missão

Atuar na promoção da Cidadania e do desenvolvimento sustentável do país, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.

Visão

A CAIXA será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidará sua posição como banco da maioria da população brasileira.

Valores

São valores da CAIXA:

Sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental.

Valorização do ser humano.

Respeito à diversidade.

Transparência e ética para com o cliente.

Reconhecimento e valorização das pessoas que fazem a CAIXA.

Eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos.

3.3. RSE na Caixa Econômica Federal

Para que o Brasil possa alcançar o status de uma nação desenvolvida, não basta mais apenas o crescimento financeiro. Desenvolvimento pressupõe crescer de forma ordenada, equilibrando os resultados financeiros com avanços sociais, ambientais e culturais que beneficiem todos os cidadãos, o que é responsabilidade tanto da própria sociedade quanto das organizações contemporâneas.

Na visão da CAIXA, divulgada através de CE (comunicação eletrônica divulgada via e-mail) da SURSE (Superintendência Nacional de Responsabilidade Social Empresarial), “A Responsabilidade Social Empresarial - RSE 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 os recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais”.

A CAIXA é uma, entre inúmeras empresas, que atua com foco na promoção da cidadania e do desenvolvimento regional sustentável. Nesse sentido, atua em três grandes eixos da sustentabilidade: Cidades Sustentáveis, Inclusão Social e Finanças Sustentáveis. A empresa acredita que gerir visando apenas à lucratividade financeira é um modelo de gestão que não tem mais espaço no mercado atual, pois a tendência é de as empresas administrarem baseadas em princípios éticos, buscando conciliar crescimento econômico, inclusão social e conservação do meio ambiente, o chamado desenvolvimento sustentável, que é uma forma de gestão alicerçada na RSE. A RSE na CAIXA está presente na sua Missão, Visão, Valores e Plano Estratégico, como descrito anteriormente.

A empresa publica, desde 2003, balanços sociais anuais. A partir de 2008, passou a publicar o Relatório de Sustentabilidade (que substituiu o balanço social), também de periodicidade anual. Estas publicações visam dar conhecimento à sociedade dos principais fatos, as iniciativas e as realizações da empresa ano a ano, além de apresentar os desafios e as estratégias corporativas para os próximos anos.

Em seu PLANO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO 2009-2015, a CAIXA evidencia a preocupação corporativa com o tema da sustentabilidade, bem como o propósito de buscar a melhoria, a simplificação e a agilidade de processos para que os objetivos prioritários sejam alcançados.

A política ambiental da CAIXA possui cinco grandes objetivos estratégicos:

- Dispor de portfólio de serviços socioambientais.
- Programar com as áreas afins as diretrizes socioambientais da nova política de crédito, de forma integrada.

- Ser o principal agente financeiro executor das políticas públicas de meio ambiente.
- Ser o principal agente indutor do desenvolvimento de cidades sustentáveis.
- Desenvolver um programa de gestão para a sustentabilidade ambiental.

Além destes itens, o Estatuto da empresa também possui objetivos voltados para o bem social, que leva a este Planejamento Estratégico voltado para a RSE, onde visa à valorização do ser humano, respeito à diversidade, preocupação socioambiental, transparência e reconhecimento das pessoas que fazem o sucesso da empresa.

Exemplo destes objetivos consta no artigo 5º do Estatuto da CAIXA:

“Efetuar aplicações não reembolsáveis ou reembolsáveis ainda que parcialmente, destinadas a apoiar projetos e investimentos de caráter socioambiental, que se enquadre em seus programas e ações, principalmente nas áreas de habitação de interesse social, saneamento ambiental, gestão ambiental, geração de trabalho e renda, saúde, educação, desportos, cultura, justiça, alimentação, desenvolvimento institucional, desenvolvimento rural, entre outras vinculadas ao desenvolvimento sustentável que beneficiem, prioritariamente, a população de baixa renda, na forma fixada pelo Conselho Diretor e aprovada pelo Conselho de administração.”

Seguindo seus preceitos, a CAIXA vem praticando diversas ações onde os aplica. A seguir estão relacionadas estas ações, já executadas há bastante tempo, onde a empresa demonstra sua preocupação com o meio ambiente e o desenvolvimento sustentável:

Em 1995 assinou o Protocolo Verde, que é um documento assinado por diversas instituições financeiras, onde estas se comprometem a seguir práticas bancárias mantendo o compromisso de RSE. Foi o marco de engajamento da CAIXA na RSE.

Em 2003 aderiu ao Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), que estimula empresas de todo o mundo a adotarem a gestão baseada no desenvolvimento sustentável.

Neste mesmo ano a CAIXA implantou o PROGED (Programa de Racionalização de Gastos e Eliminação de Desperdício). Desde a implantação até o ano de 2010 foi gerada uma economia de mais de R\$ 4 bilhões, além da redução dos impactos ambientais, gerados pelos processos produtivos sugeridos pelo programa. O PROGED também gerou conscientização de empregados e colaboradores. Este projeto é de extrema importância, já que a maior parte da energia elétrica consumida nas agências e prédios da CAIXA vem de hidrelétricas. A energia de geradores é utilizada apenas em situações contingenciais, quando há problemas no fornecimento normal.

Em 2011, o consumo total de energia pela CAIXA foi de 567.982.996 kWh. No ano anterior, o resultado havia sido de 571.428.000 kWh. Entretanto, se considerarmos a expansão de área física ocupada pela empresa no mesmo período (novas agências) comparado com o consumo de energia, conclui-se que a CAIXA obteve no período uma economia de 20,6 MWh em seu consumo de energia.

Esta redução é resultado de diversas soluções ecoeficientes, como sistemas de iluminação inteligente e outros dispositivos (já instalados em 17 agências), maior aproveitamento da luz natural (com 12 agências beneficiadas), redução do uso de ar-condicionado devido ao uso de revestimento térmico nas instalações físicas (aplicada em 14 agências) e sistemas inteligentes de climatização (implementados em 11 agências).

Em 2011, uma das unidades da empresa – a Centralizadora Nacional de Atendimento em Telesserviços de Belo Horizonte (MG) – recebeu o nível “A” da Etiqueta de Eficiência Energética para prédios comerciais, certificação emitida pelo Procel/Inmetro. Ao todo, a CAIXA tem cinco prédios "etiquetados". Todos apresentaram redução de consumo de energia elétrica de 25% em comparação com outras agências de porte semelhante.

Quanto ao consumo de água, o total consumido em 2011 foi de 1.474.259 m³, enquanto o de 2010 foi de 1.920.847 m³. Dezesesseis agências possuem sistema de captação e tratamento de águas pluviais, que são reutilizadas nas bacias sanitárias, limpeza da unidade e irrigação de jardins. O volume de água reciclada em 2010 foi de 3.220 m³, o que corresponde a 0,18% do consumo total.

Em 2008 foi criada a Agenda CAIXA para Sustentabilidade, que visa ensinar gestores e equipe a praticar, em cada uma de suas unidades, ações baseadas na doutrina da RSE e sustentabilidade. Foi implantada em março de 2009

e é um dos principais instrumentos de formação e capacitação de gestores na questão socioambiental. Mais de três mil unidades aderiram ao programa, 48% delas já concluíram o autodiagnóstico ambiental e as demais já o iniciaram. Este programa visa habilitar gestores e equipes a planejar e praticar ações em suas unidades para que estas estejam baseadas nos valores sustentáveis e de RSE.

Ainda em 2008 lançou a Estratégia CAIXA para o Meio Ambiente, com a qual visa mobilizar todos os empregados e setores da CAIXA para atingir o cumprimento das metas e objetivos de RSE definidos pela empresa.

Em 2009 aderiu aos Princípios do Equador, que é uma série de exigências socioambientais definidas pelo setor bancário internacional para a concessão de financiamentos a projetos.

A empresa já recebeu diversos prêmios como reconhecimento de suas ações sustentáveis, entre eles estão:

- Prêmio CAIS: premiação para empresas e diretores que contribuíram significativamente para a melhoria do saneamento brasileiro. O prêmio CAIS de Saneamento Básico e Ambiental – categoria “Agente Financeiro” – foi entregue à CAIXA durante o 2º Congresso pela Sustentabilidade dos Investimentos em Saneamento (CAIS 2010).
- Top Consumidor: Excelência nas Relações de Consumo e Respeito ao Meio Ambiente. Premiação da revista Consumidor Teste e o Instituto Nacional de Educação do Consumidor e do Cidadão (INEC) para empresas que praticam excelência no atendimento e de respeito ao consumidor e ao meio ambiente.
- Prêmio Brasil de Meio Ambiente: a CAIXA recebeu o prêmio na categoria Eficiência Energética, devido ao projeto da Agência Jardim das Américas, em Curitiba. A construção recebeu a Etiqueta de Eficiência Energética (ENCE) para edificações comerciais, de serviços e públicas, lançada pela Eletrobrás e o Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial). A etiqueta, recebida no nível “A”, também foi conquistada pela Agência Ingleses (SC), Edifício Sede de Londrina (PR) e Edifício Sede de Belém (PA). Nestes prédios houve grande redução de

consumo de água e energia elétrica. A Agência Jardim das Américas reduziu em média 32% o consumo de energia elétrica e 27% o de água, se comparada a uma agência da CAIXA de mesmo porte não etiquetada.

- Prêmio Ribeirão Sustentável, recebido pelo projeto Laranja Azul. Os lacres usados de malotes são recolhidos e enviados para reciclagem. A renda é destinada para projetos sociais da ONG Moradia e Cidadania.
- Melhores Práticas da A3P, do Ministério do Meio Ambiente, premiou a CEF nas categorias Inovação na Gestão Pública (1º lugar para o projeto “Sistema de aquecimento solar da água na habitação de interesse social”) e Uso Racional dos Recursos Naturais (2º lugar para o projeto “Construção sustentável – uso racional da água nos prédios da CAIXA”).
- Prêmio Sodexo Vida Profissional: O Programa CAIXA Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) ficou entre os quatro melhores cases do Prêmio Sodexo Vida Profissional 2010, na categoria Responsabilidade Social e Voluntariado.

A empresa possui 16 agências itinerantes, 15 operam em caminhões, uma é agência-barco, que, além de ser pioneira no gênero, é um modelo de sustentabilidade: em 2010 inaugurou a AGÊNCIA BARCO CHICO MENDES, para os municípios da Bacia Amazônica. Esta agência, além de levar os serviços bancários e sociais da CAIXA a locais que antes não os possuía, também ensina os princípios de sustentabilidade nos pontos por onde passa. A Agência Barco possui recursos de acessibilidade; separação de lixo para reciclagem e separação de lixo seco e hospitalar (que é gerado pelo atendimento médico e odontológico praticado na agência); tratamento do esgoto do barco, que é lançado no rio totalmente tratado; casco pintado com tinta ecológica; iluminação com lâmpadas LED, que não possuem mercúrio e economizam 51% de energia, se comparadas às lâmpadas comuns. A Agência Barco foi contemplada com o prêmio Beyond Banking 2012, pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), que reconhece as mais relevantes

ações de sustentabilidade ambiental, social e de governança corporativa dos bancos da América Latina e Caribe.

Assim como na Agência Barco, na construção de novos imóveis ou nas reformas de prédios onde já possui instalações, a CAIXA vem adotando, desde 2008, soluções sustentáveis. Em 2010 já possuía 20 edifícios dentro destes critérios. Como exemplo, podemos citar a agência Dois Vizinhos, no Paraná, que possui um sistema de captação e reaproveitamento das águas pluviais e um sistema de iluminação de alto rendimento. Também a agência Paranoá, inaugurada em 2011 e construída com o sistema *steel frame*, que é um método de construção que apresenta custo baixo e rapidez na conclusão da obra, se comparado a métodos tradicionais, além de ser considerado sustentável, já que utiliza materiais leves, o que reduz a quantidade de meios de transporte e, assim, o consumo de combustível. O método também poupa energia na fabricação do material e no edifício pronto, pois gera isolamento térmico. A construção é revestida com placas externas, as quais são produzidas com árvores plantadas especialmente para tal finalidade.

O objetivo destas preocupações com as construções é consumir menos recursos naturais e reduzir os custos operacionais e os impactos ambientais. Além disto, a CAIXA tem como hábito avaliar os impactos de seus processos produtivos, visando minimizá-los com soluções ecoeficientes. Também procura difundir as práticas de preocupação socioambiental entre os grupos dos quais faz parte. Exemplo disso é sua Política de Relacionamento com Fornecedores, onde a empresa, que tem grande poder de compra, condiciona a aquisição de produtos e serviços de empresas que cumpram os requisitos sociais e ambientais.

Considerando a característica urbana de suas operações, e preocupada com os impactos ambientais causados por suas edificações, desde 2008, a empresa adota uma série de critérios de sustentabilidade para a construção de seus novos prédios e para as obras de reforma em imóveis existentes. Hoje, a CAIXA tem 30 edifícios próprios sustentáveis, dez deles construídos em 2011.

A CAIXA também colabora com a reciclagem através do sistema Coleta Seletiva e Solidária, que direciona os resíduos gerados nos processos para catadores e cooperativas de reciclagem, com isso reduz o volume de lixo depositado nos aterros, gera trabalho e renda aos trabalhadores da reciclagem e ainda tenta conscientizar os empregados dos benefícios da coleta seletiva.

Os cartuchos de impressão vazios também são destinados à reciclagem desde 2006, através de uma parceria com a empresa Lexmark, que recolhe os cartuchos e encaminha para reciclagem, e a ONG Moradia e Cidadania que recebe parte dos recursos oriundos da reciclagem. Em 2011, foram encaminhados 47.359 cartuchos para desmonte e reciclagem. No período, o total de repasses à ONG ultrapassou R\$ 323 mil – desde seu início, o projeto já repassou R\$ 1,9 milhão. Em seis anos, a logística reversa evitou que 80 toneladas de resíduos (ferro, plástico e alumínio compõem a carcaça dos cartuchos) acabassem em lixões ou aterros sanitários.

Os lacres plásticos de segurança dos malotes que transportam documentos e valores, também são enviados para reciclagem. O projeto iniciou em 2009 e hoje abrange 13 unidades de distribuição que atendem a 22 estados brasileiros. Desde o início do projeto, mais de 27 toneladas de plástico deixaram de ser descartadas indevidamente no meio ambiente.

Além da reciclagem de cartuchos, também foram implantadas as Ilhas de Impressão, que racionaliza o uso dos equipamentos, acarretando uma economia de 60% em eletricidade, papel e toner.

Outra ação para redução de gastos com tinta e papel é o projeto de Automação dos Processos de Retaguarda por Imagem (APRI). Além de proporcionar maior segurança aos processos, o APRI possibilita a racionalização de gastos com tinta e papel, poupa recursos naturais e energéticos e reduz o impacto ambiental do transporte de documentos em papel, pois trata-se da digitalização de documentos.

Através de suas linhas de crédito, a CAIXA também incentiva ações sustentáveis. O crédito habitacional inclui Sistemas de Aquecimento Solar de água (SAS) como um item financiável. O programa Minha Casa Minha Vida (MCMV) concede incentivo para empreendimentos das regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste que instalem SAS e o seu valor não é repassado ao beneficiário.

Na Bahia, Pernambuco e Rio Grande do Norte o incentivo é em parceria com a empresa Neoenergia, para doação de lâmpadas econômicas, incentivo na troca de geladeiras por modelos novos que consomem menos energia e apoio à instalação de SAS em empreendimentos do MCMV, para famílias com renda de até três salários mínimos.

O primeiro prédio de habitação popular foi inaugurado em 2010, com 296 unidades habitacionais com equipamentos solares individuais. É o projeto Solar Brasil, acordo de cooperação técnica entre a CAIXA e a alemã GTZ.

A CAIXA também tem parceria com a GTZ para verificar possível contaminação em terrenos que serão utilizados para projetos habitacionais.

Em parceria com o IBAMA e o Ministério do Meio Ambiente a CAIXA mantém o programa Madeira Legal, que consiste em exigir comprovação da origem das madeiras utilizadas nas obras (através de DOF – Documento de Origem Florestal – e de declaração demonstrando volume e destinação dessas madeiras) das construtoras, incorporadoras ou qualquer empresa responsável por empreendimento habitacional financiado pela CAIXA.

Ainda através do crédito habitacional a CAIXA busca minimizar os impactos dos gases de efeito estufa, tendo como norma que as áreas em torno dos empreendimentos financiados recebam o plantio de árvores, na proporção de uma para cada moradia, em média.

A CAIXA detém 70% do mercado imobiliário no Brasil, por isto sente-se responsável pelos impactos ambientais causados pelos empreendimentos que financia. Para controlar e minimizar os riscos e impactos criou o Programa Construção Sustentável, que prevê construir cidades sustentáveis, com inclusão e qualidade de vida. O programa ainda tem por objetivo minimizar os impactos da obra no meio ambiente; aproveitar os recursos naturais do ambiente local; realizar a gestão e economia de água e energia na construção; promover o uso racional dos materiais de construção; arborizar e estimular o plantio de árvores nos terrenos; promover a coleta e reciclagem dos resíduos sólidos nos empreendimentos; adotar soluções para a melhoria do conforto interno das habitações; promover a educação ambiental dos moradores.

A CAIXA também instituiu o Selo Casa Azul CAIXA, sistema de qualificação socioambiental para empreendimentos habitacionais.

Na concessão de crédito comercial, vêm se destacando a análise da regularidade socioambiental de clientes como requisito exigido. O processo de análise de risco contempla:

- Se a empresa estiver instalada no bioma Amazônia, estará condicionada a garantir que as atividades que forem financiadas pela CAIXA não contribuam para o desmatamento ilegal;
- Atividades ou empreendimentos potencialmente ou efetivamente poluidores ou que utilizem recursos naturais tem a exigência de Licença Ambiental;
- Nas operações de crédito com valores iguais ou superiores a R\$ 10 milhões é realizada análise socioambiental do cliente pessoa jurídica (empresas de médio e grande porte). Se nesta análise houver identificação de riscos, são acrescentadas cláusulas ao contrato que buscam minimizá-los. A CAIXA acompanha o cumprimento destas cláusulas.
- O financiamento de projetos de saneamento e infraestrutura também é precedido por análise e avaliação da sustentabilidade socioambiental, para identificar riscos e indicar ações que minimizem ou compensem estes riscos;

No período entre junho de 2008 e dezembro de 2011, passaram por análise socioambiental 251 empresas com operações acima de R\$ 10 milhões, as quais, juntas, somaram R\$ 38,8 bilhões em operações de crédito. Somente em 2011, foram 63 análises de operações, que totalizaram R\$ 11,2 bilhões – mais de 13% do total de crédito concedido a pessoas jurídicas no ano.

Outra ação que incentiva a sustentabilidade também é executada através da concessão de crédito para empresas que queiram trocar seus equipamentos e máquinas antigos por modelos menos poluentes ou com menor consumo de energia. Esta linha de crédito oferece taxa de juro menor e carência e prazo diferenciados. Em 2011, foram contratadas 28 operações, totalizando mais de R\$ 6 milhões.

Há também o financiamento de projetos de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) para os segmentos de resíduos sólidos e energia, é o programa Carbono CAIXA. Este programa visa contribuir com a redução dos impactos ambientais e sanitários que são ocasionados pela incorreta destinação dos resíduos sólidos no Brasil, além de reduzir a pobreza e melhorar a inclusão dos

catadores. Também pretende criar soluções de geração e uso de energia limpa no país. O Carbono CAIXA também realiza avaliação de viabilidade técnica para projetos, análise de estruturação da operação para a implantação do empreendimento e estudo para comercialização dos créditos gerados, na forma de Reduções Certificadas de Emissão (RCE) e de fechamento de câmbio.

A emissão de gases de efeito estufa pela CAIXA é inventariada desde 2008, incluindo consumo de energia, viagens aéreas, de táxi e de carros locados, consumo de copos descartáveis, papel e água. Para reduzir a emissão, que em 2010 atingiu 48,5 mil toneladas, há metas estabelecidas para redução de viagens, soluções ecoeficientes nos prédios e redução do consumo de energia e papel, através de ações já citadas, como o PROGED e as Ilhas de Impressão.

A CAIXA mantém a Universidade Corporativa Caixa (UCC), de educação à distância, disponível a todos os empregados para que estes se qualificarem e aprimorem seus conhecimentos. Na UCC estão disponíveis cursos focados em RSE, como Responsabilidade Ambiental nos Negócios, Introdução à Auditoria Ambiental, Indicadores de Ações de Responsabilidade Social Empresarial, Conhecendo a Responsabilidade Social Empresarial, Coleta Seletiva Solidária Caixa, Curso Gestão Estratégica de Gastos, Microcrédito e Cartilha Microcrédito, e Agente Transformador das Cidades. Assim como os temas, os materiais de apoio também são relacionados ao desenvolvimento sustentável. De 2009 para 2010, o número de empregados que cursaram os temas de RSE passou de 21 mil para quase 56 mil.

Na Agência Matriz em Brasília é realizado o Projeto Quintas Ambientais, com palestras objetivando disseminar o conhecimento e promover debates com empregados sobre temas vinculados à atuação da empresa em relação à preservação dos recursos naturais e à sustentabilidade. Ao todo, o projeto já capacitou mais de 1.800 colaboradores.

O ano de 2011 foi o segundo consecutivo da campanha "Nós Fazemos: Sinergia CAIXA", que apresentou palestras e eventos relacionados às dimensões da responsabilidade social empresarial e aos princípios do desenvolvimento sustentável. Realizada em âmbito nacional, contou com a participação de 670 unidades em todas as ações propostas.

Em parceria com o Ministério do Meio Ambiente e do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), a CAIXA é gestora do Fundo de Compensação Ambiental, que recebe recursos que vêm da compensação financeira decorrente da instalação de empreendimentos causadores de impacto ambiental.

Outra parceria com o Ministério do Meio Ambiente e com o Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Funbio) consiste na administração de recursos do Fundo Mundial para o Meio Ambiente (GEF), aplicados no Projeto Nacional de Ações Integradas Público-privadas para Biodiversidade (Probio II). Nesta parceria o papel da CAIXA é formalizar os convênios com os beneficiários públicos, visando implantar ações que busquem cumprir as metas da Convenção sobre Diversidade Biológica de 2010.

Em parceria com o BNDES, a preocupação é com a preparação do país para receber a Copa de 2014. Para tanto já estende seu trabalho ao financiamento do turismo sustentável, apoiando obras de construção ou ampliação da rede hoteleira nacional, além de projetos de hotéis que queiram investir em ecoeficiência.

A CAIXA mantém também o Fundo Socioambiental (FSA CAIXA), que oferece apoio financeiro a projetos destinados à proteção e à conservação do meio ambiente e seus recursos, à promoção da cidadania e à inclusão da população de baixa renda e em situação de risco social. Fundado em 2010, o programa destina 2% do lucro da empresa para dar apoio financeiro a projetos e investimentos de finalidade social e ambiental (nesta com foco em sustentabilidade urbana e proteção da biodiversidade).

Em 2011 houve quatro chamadas para seleção de projetos para serem iniciados em 2012, com duração prevista de 18 meses. Foram selecionados 69 projetos que devem proporcionar, entre outros resultados em prol da sustentabilidade, a recuperação de 186 nascentes e de 504 hectares de área degradada, além do plantio de 290 mil mudas de árvores.

Ainda podemos citar o Prêmio CAIXA Melhores Práticas. É uma premiação gerida pela CAIXA que busca incentivar as políticas públicas em prol de soluções para problemas sociais, econômicos e ambientais e disseminar aprendizado entre os participantes de boas práticas. São premiados projetos

urbanos ou rurais, realizados com apoio financeiro ou técnico da CAIXA com o objetivo de incentivar e compartilhar experiências sustentáveis.

3.4. O Programa 5R

Em Julho de 2012 a CAIXA lançou o programa 5R (Reciclar, Repensar, Recusar, Reduzir, Reutilizar). O programa é baseado nas premissas de logística reversa, RSE e sustentabilidade e visa à conscientização para hábitos de consumo sustentáveis, além de buscar um ambiente físico mais limpo, leve, organizado e agradável e pretende ainda expandir estas ideias para o âmbito pessoal, organizacional e social.

A campanha ocorre em nível nacional, tendo sido divulgada para as unidades através de uma cartilha eletrônica explicativa, que descreve cada um dos “R” e indica o que a CAIXA já faz em cada um deles, o que a sociedade já faz e o que cada um pode fazer. Foi sugerido que cada unidade divulgasse o programa entre os seus empregados e colaboradores em uma “Roda de Diálogo”.

A partir da divulgação, serão lançadas ações específicas. A primeira delas, anunciada em 30/08/2012, divulga a “Racionalização dos espaços virtuais”. Este tema terá ênfase por um mês, porém, outros podem ser tratados simultaneamente, de acordo com o desenvolvimento do programa em cada unidade.

3.5. Aplicação do Programa 5R na Agência Lupicínio Rodrigues

Para cada agência foi solicitada a indicação de um facilitador, pessoa responsável pela divulgação das ações propostas entre os empregados da unidade e também por medir os índices antes e depois das ações.

O primeiro passo foi repensar os espaços virtuais, o facilitador foi encarregado de medir o espaço utilizado em disco no servidor e em cada uma das máquinas da unidade. Após, foi incumbido de divulgar entre os colegas a ação de excluir arquivos e dados não utilizados do seu equipamento e do servidor de dados da unidade. Trinta dias após o lançamento desta primeira ação, foram medidos

novamente os espaços utilizados em disco de cada equipamento e do servidor para realização de comparativo.

O segundo passo, que está em andamento neste momento, é repensar os espaços físicos. Remanejar, consertar ou expurgar móveis e utensílios não utilizados é o foco desta ação, que objetiva a organização do espaço físico de trabalho. Também o facilitador é responsável por incentivar a participação de todos e de divulgar a ação para toda a unidade.

Cada ação é lançada pela SURSE (Superintendência Nacional de Responsabilidade Empresarial) através de e-mail para todos os empregados e um específico com orientações para os facilitadores das unidades.

Na agência Lupicínio Rodrigues o facilitador usa como recurso principal de incentivo e de informação aos colegas o envio de e-mails. Ele dá preferência a e-mails curtos, de fácil leitura, com texto objetivo focado no objetivo.

Além dos e-mails, foram fixados cartazes no banheiro, copa, bebedouros e mesas de café, incentivando a redução do consumo de água e copos descartáveis, já antecipando as próximas ações que devem ser propostas pelo organizador do programa.

O facilitador também usa o artifício do *Net Send*, um aplicativo interno que dispara uma janela tipo *pop up* em cada computador, esta janela fica a frente de qualquer outra que estiver sendo executada no momento. Nestas mensagens ele orienta desligar o monitor quando sair para o almoço e ao final do expediente, lembra que sempre que o último a sair de um setor pode desligar a luz, para que esta não fique acesa até o final do dia quando o vigilante faz a ronda geral na agência. Estas e outras mensagens rápidas estão sendo enviadas com o objetivo de reduzir o consumo de energia elétrica. Também utiliza o *Net Send* para mensagens de conscientização na hora de imprimir.

O bom desempenho do programa depende inicialmente do empenho do gestor da unidade com o apoio do facilitador, que além de divulgar as ações deve incentivá-las, ele deve ser referência para o assunto dentro da unidade onde atua, mas deve principalmente conquistar o apoio e engajamento dos demais empregados da agência, item fundamental para o sucesso do 5R.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Para o sucesso da proposta do Programa 5R da CAIXA, o engajamento e participação dos empregados são fundamentais. Por este motivo incluímos para análise os dados de consumo de papel A4, energia elétrica e copos descartáveis de 250 ml de capacidade, considerados itens com maior impacto pela ação dos empregados. Este levantamento de dados será confrontado com as respostas obtidas no questionário, com a finalidade de comprovação da análise.

As tabelas e quadros abaixo mostram o consumo dos itens citados a partir de junho de 2012, lembrando que o programa foi lançado na agência em 22 de agosto de 2012. Também estão apresentados abaixo os dados de consumo de junho a novembro de 2011, para comparação e verificação de alteração de valores devido à sazonalidade.

Trabalham na agência atualmente 33 empregados, cinco estagiários, quatro recepcionistas, cinco vigilantes, duas terceirizadas responsáveis pela limpeza e uma empregada cedida pela PAR Corretora (empresa seguradora da CAIXA), totalizando 50 pessoas. O número de empregados não alterou do ano anterior para este.

4.1. CONSUMO

Abaixo as tabelas e gráficos com as quantidades de copos descartáveis de 250 ml consumidos de junho a novembro, com comparativo entre os anos de 2012 e 2011:

Tabela 1			
Quantidade de Copos descartáveis utilizados entre Junho e Novembro de 2011			
	Mensal	Mensal	Diário
	Total	Por empregado	Por empregado
Junho	3.000	60	2,0
Julho	4.000	80	2,7
Agosto	3.500	70	2,3
Setembro	2.500	50	1,7
Outubro	2.700	54	1,8
Novembro	5.000	100	3,3
TOTAL	20.700		

Fonte: Sistemas Corporativos Caixa de Controle de Consumo

No período analisado, entre junho e novembro de 2011, houve um consumo total de 20.700 unidades de copos descartáveis (tabela 1). Percebe-se uma descaracterização no consumo no mês de novembro, que apesar de aumento do calor, não justifica o aumento do consumo em relação à média de consumo dos meses anteriores.

Tabela 2			
Quantidade de Copos descartáveis utilizados entre Junho e Novembro de 2012			
	Mensal	Mensal	Diário
	Total	Por empregado	Por empregado
Junho	3.000	60	2,0
Julho	3.200	64	2,1
Agosto	3.200	64	2,1
Setembro	3.600	72	2,4
Outubro	2.500	50	1,7
Novembro	2.700	54	1,8
TOTAL	18.200		

Fonte: Sistemas Corporativos Caixa de Controle de Consumo

O Programa 5R foi implantado na agência em 22 de agosto e percebe-se imediatamente em setembro um aumento da quantidade de copos utilizados em relação ao mês anterior. Nesta fase do Programa foram utilizados os cartazes afixados próximos aos locais com disponibilidade de copos e percebeu-se o resultado na redução da quantidade de copos utilizados em outubro (tabela 2).

Comparando as tabelas 1 e 2, pode-se verificar que o consumo total do período de 2012 teve redução de 12,07% se comparado a 2011. Apesar de um aumento considerável no mês de setembro em relação ao mesmo período do ano anterior (44%), mesmo em data posterior ao lançamento do Programa 5R, podemos identificar uma redução drástica no volume de copos consumidos em novembro de 2012 se comparado a novembro de 2011 (46%).

Abaixo o gráfico comparativo da evolução do consumo nos dois períodos analisados:

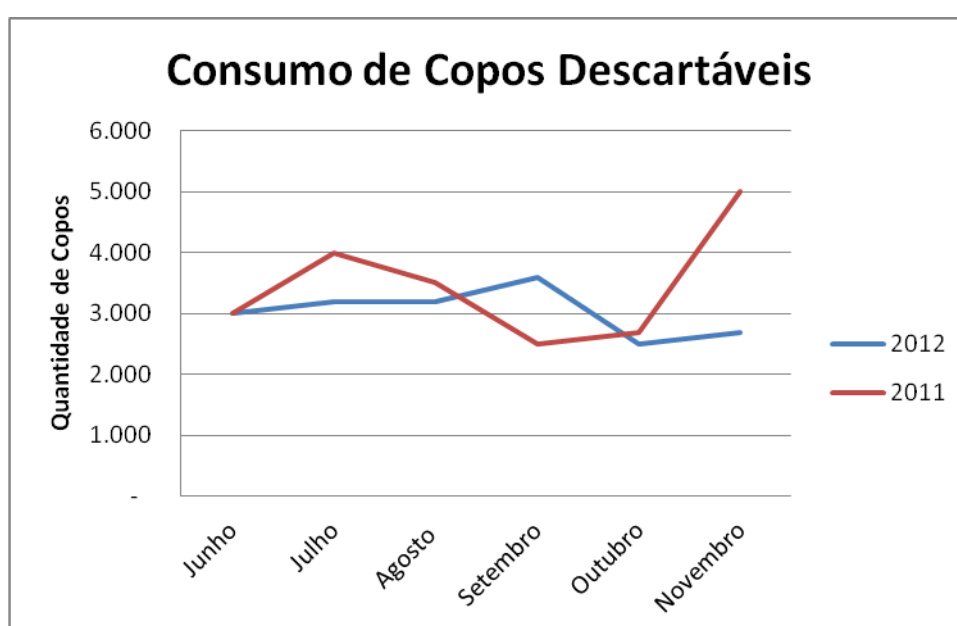


Figura 1: Gráfico comparativo do consumo de copos descartáveis em 2011 e 2012

Fonte: Sistemas Corporativos Caixa de Controle de Consumo

Analisando o gráfico da figura 1, observa-se que de outubro a novembro de 2012 não há o mesmo pico de consumo ocorrido no mesmo período do ano anterior. O aumento do consumo de copos neste período se justifica pelo início de dias mais quentes, que provocam maior consumo de água, porém em 2012 o aumento foi moderado.

Os dados de consumo de energia elétrica estão expressos em valores, pois na unidade não há acesso disponível ao consumo em Kilowats.

O consumo de energia elétrica traçou o seguinte perfil em 2011 e 2012:

Tabela 3
Consumo de Energia Elétrica de
Junho a Novembro de 2011

		Mensal
		Valor em R\$
Junho	R\$	8.185,99
Julho	R\$	7.541,41
Agosto	R\$	6.504,95
Setembro	R\$	5.594,26
Outubro	R\$	5.869,22
Novembro	R\$	6.554,17

Fonte: Sistemas Corporativos Caixa de Gestão de Gastos

Percebe-se analisando os dados da tabela 3, uma redução sucessiva no consumo de junho a setembro, com pequeno aumento em outubro. Já no mês de novembro ocorreu aumento maior, porém tal fato deve-se basicamente ao aumento do uso do ar condicionado, devido às condições climáticas do período.

Tabela 4
Consumo de Energia Elétrica de
Junho a Novembro 2012

		Mensal
		Valor em R\$
Junho	R\$	6.429,88
Julho	R\$	7.248,12
Agosto	R\$	6.101,94
Setembro	R\$	6.302,95
Outubro	R\$	7.133,08
Novembro	R\$	-

Fonte: Sistemas Corporativos Caixa de Gestão de Gastos

Até o presente momento da coleta dos dados não estava disponibilizado para a agência o valor gasto em energia elétrica no mês de novembro de 2012 (tabela 4).

Após o lançamento do Programa 5R em agosto, houve aumento no consumo nos meses subsequentes, fato inverso ao ocorrido no mesmo período no ano anterior. Mesmo com as notificações e cartazes não foi atingido o objetivo de redução no consumo de energia elétrica.

No gráfico da figura 2, baseado nas tabelas 3 e 4, apresentado o comparativo entre o consumo nos dois períodos:

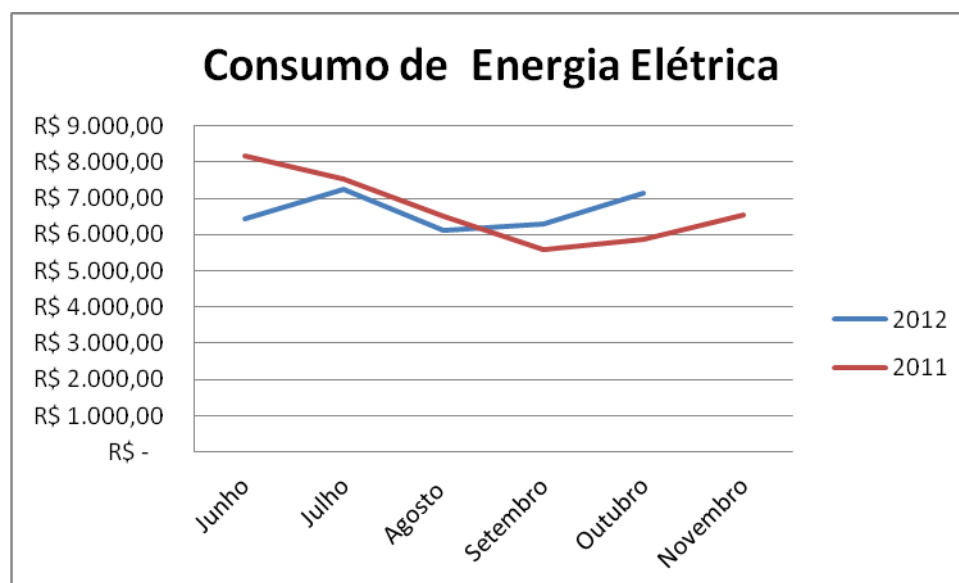


Figura 2: Gráfico comparativo do consumo de energia elétrica em 2011 e 2012

Fonte: Sistemas Corporativos Caixa de Gestão de Gastos

Verifica-se que em 2011 a queda no consumo de energia ocorreu até o mês de setembro, tendo leve aumento em outubro e um aumento maior em novembro, considerado normal devido ao início dos dias quentes e uso mais frequente dos aparelhos de ar condicionado. Já em 2012 a queda no consumo seguiu até agosto, passando a aumentar em setembro, período já da vigência do Programa 5R. A partir de outubro de 2012 passou a traçar o mesmo perfil de consumo de 2011. Percebe-se em outubro de 2012 um aumento de 21,5% em relação ao mesmo mês em 2011, Ao considerar-se o aumento da tarifa de 7,5%, divulgado na RESOLUÇÃO HOMOLOGATÓRIA Nº 1.221, DE 18 DE OUTUBRO DE 2011 da ANEEL, aplicado em outubro de 2011, conclui-se um aumento de consumo de 14%. O consumo de setembro de 2012 foi 12,6% maior do que em setembro de 2011.

Abaixo as tabelas e gráficos com as quantidades de folhas A4 consumidas de junho a novembro, com comparativo entre os anos de 2012 e 2011:

Tabela 5			
Quantidade de Folhas de Papel A4 utilizadas			
De Junho a Novembro de 2011			
	Mensal	Mensal	Diário
	Total	Por empregado	Por empregado
Junho	31.500	630	21,0
Julho	50.000	1000	33,3
Agosto	40.000	800	26,7
Setembro	45.000	900	30,0
Outubro	35.000	700	23,3
Novembro	35.000	700	23,3
TOTAL	236.500		

Fonte: Sistemas Corporativos Caixa de Controle de Consumo

No período analisado em 2011 foram consumidas 236.500 folhas de papel A4 apenas na unidade estudada (tabela 5). O consumo não é constante no período, havendo alguns picos, como no mês de julho. Não há fato relevante que justifique tal comportamento da linha de consumo.

Tabela 6			
Quantidade de Folhas de Papel A4 utilizadas			
De Junho a Novembro de 2011			
	Mensal	Mensal	Diário
	Total	Por empregado	Por empregado
Junho	65.000	1300	43,3
Julho	50.000	1000	33,3
Agosto	20.000	400	13,3
Setembro	50.000	1000	33,3
Outubro	40.000	800	26,7
Novembro	40.000	800	26,7
TOTAL	265.000		

Fonte: Sistemas Corporativos Caixa de Controle de Consumo

Constatamos um aumento de 12,05% no consumo do período de 2012 em relação a 2011 (tabela 6), ocasionado principalmente pelo consumo atípico ocorrido em junho de 2012, para o qual não foi encontrada justificativa.

Nos meses de outubro e novembro de 2012, quando se intensificou a campanha na agência, percebemos um contrasenso, um aumento de 14,3% no

consumo em relação ao mesmo período do ano anterior, porém com redução em relação a setembro de 2012 (tabela6).

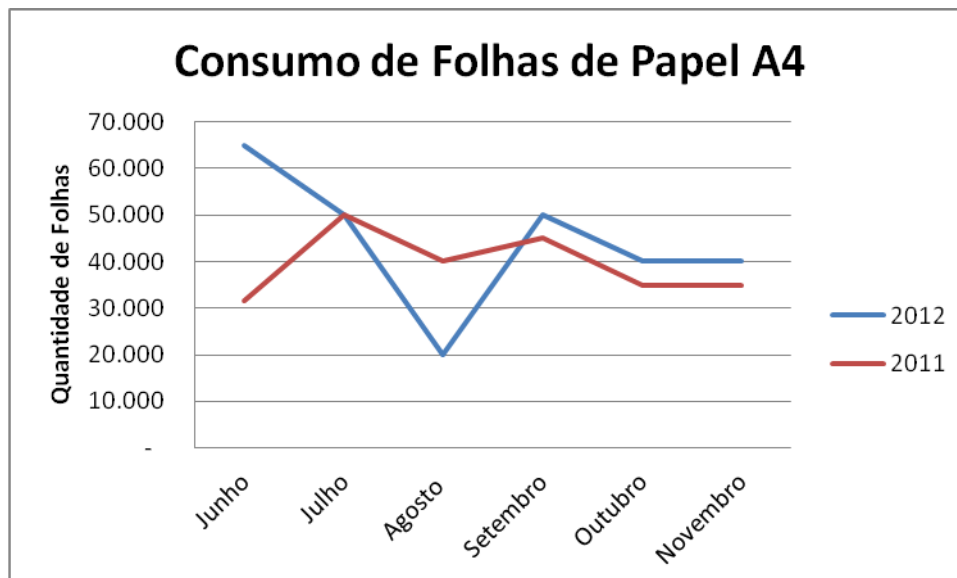


Figura 3: Gráfico comparativo do consumo de folhas de Papel A4 em 2011 e 2012

Fonte: Sistemas Corporativos Caixa de Controle de Consumo

É possível verificar através do gráfico 3, baseado nas tabelas 5 e 6, o comparativo que demonstra que, apesar de não seguir uma linha entre os meses de junho e agosto, a partir de setembro o perfil de consumo segue praticamente constante, da mesma forma que no ano anterior.

4.2. OPINIÃO DOS EMPREGADOS

O questionário elaborado para este estudo foi composto por cinco questões fechadas e quatro questões, também fechadas, mas complementadas com um questionamento aberto, além do último tópico que ficou livre para acolher sugestões dos empregados entrevistados. Houve a preocupação de analisar as atitudes dos empregados, a fim de apurar dados atuais que reflitam a realidade do cotidiano dos entrevistados. O objetivo é implantar uma entrevista que verifique na prática se os empregados estão dispostos a trabalhar em consonância com as políticas de Gestão Ambiental da empresa e de colaborar com as ações propostas

no campo da RSE, mais especificamente nas questões de consumo sustentável, relacionado ao Programa 5R proposto pela empresa.

O primeiro questionamento aos entrevistados foi se estes entendiam que a empresa pratica ações de Responsabilidade Social Empresarial de forma consistente, com o intuito de averiguar, de forma direta, o objetivo deste estudo de caso, que é o de identificar como os empregados percebem a RSE na CAIXA.

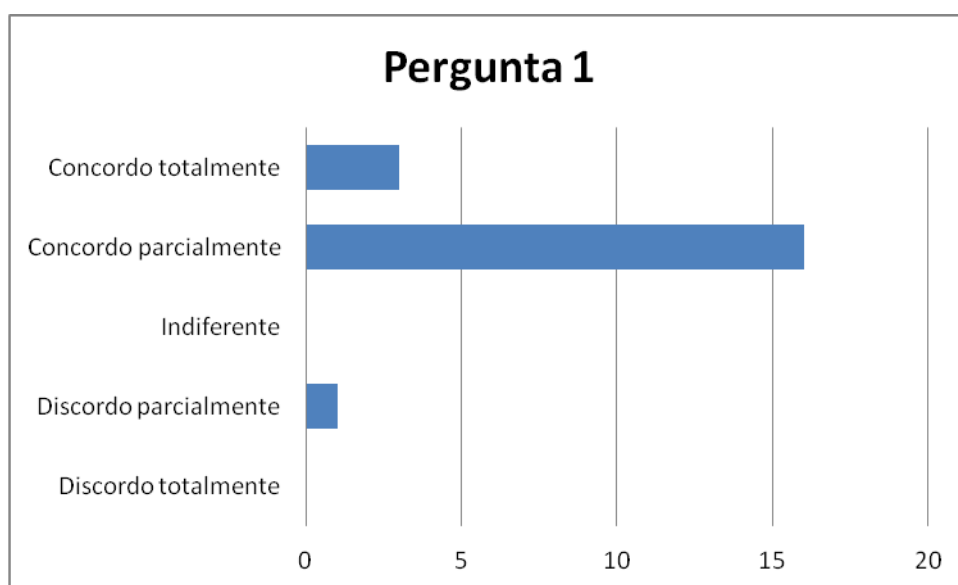


Figura 4: Gráfico das respostas da Pergunta 1 do Questionário

Fonte: Estudo de Caso

Para este questionamento, 95% dos entrevistados concordaram que as práticas de RSE da empresa onde trabalham são consistentes (figura 4). Conclui-se que a empresa está operando neste sentido de forma satisfatória, conseguindo ser percebida pelo corpo funcional.

A segunda pergunta foi estruturada de forma a identificar como os entrevistados percebem os cursos à distância, oferecidos pela Universidade Corporativa Caixa, se os julgam suficientes para informá-los sobre Gestão Ambiental, Sustentabilidade e Responsabilidade Social Empresarial.

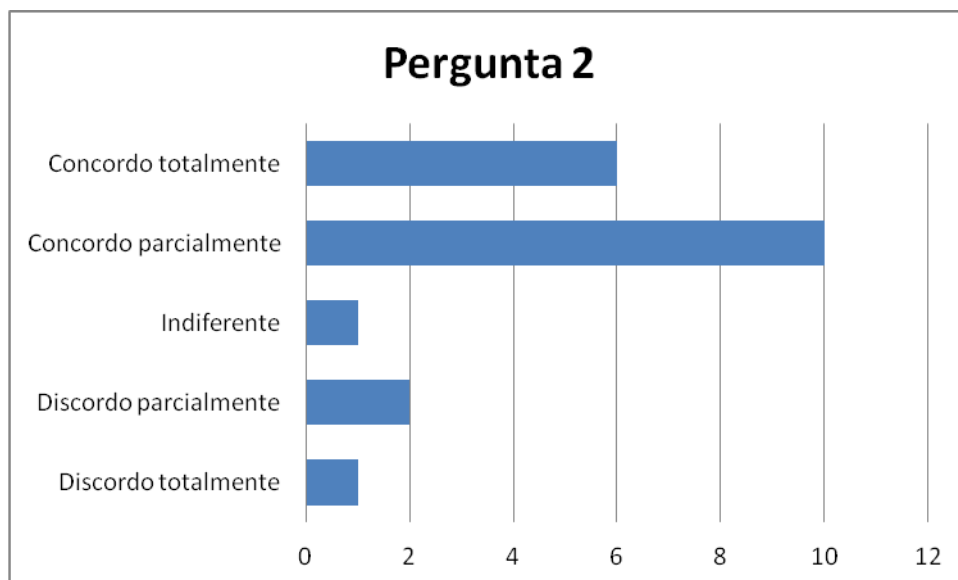


Figura 5: Pergunta 2 do questionário

Fonte: do estudo de Caso

Para 30% dos entrevistados o conteúdo da UCC é suficiente para o seu conhecimento, 50% concordam parcialmente com isto. Portanto, para 80% dos entrevistados as informações sobre Gestão Ambiental, Sustentabilidade e Responsabilidade Social Empresarial, fornecidas pela Universidade Corporativa da Caixa são suficientes (figura 5). Pode-se concluir que a empresa tem a preocupação de difundir o assunto entre os seus empregados, e o faz de forma satisfatória.

Na terceira pergunta, questionamos se os entrevistados obtiveram conhecimento sobre o assunto vindo de outras fontes de informação.

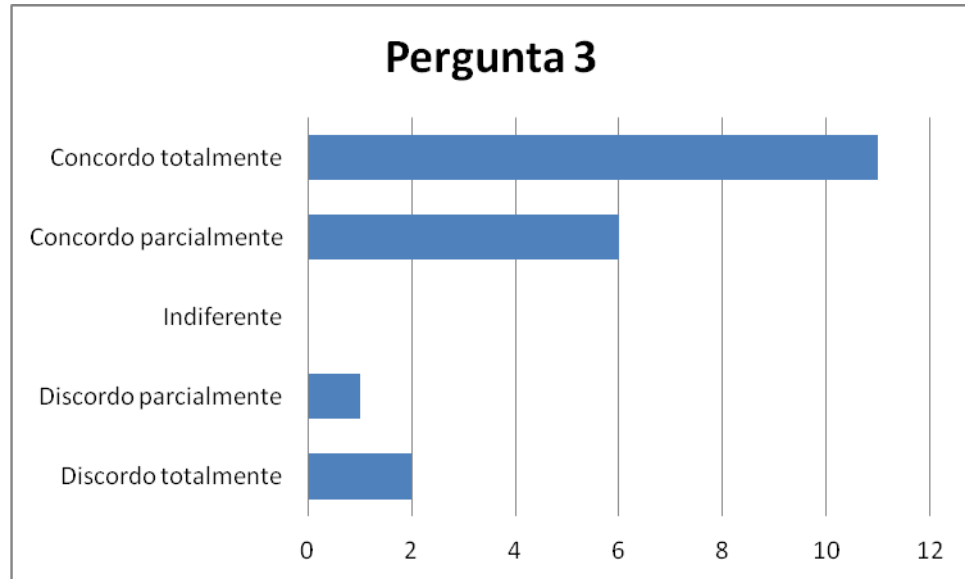


Figura 6: Pergunta 3 do questionário

Fonte: do estudo de Caso

Da amostra entrevistada, 15% informou não ter conhecimento de outras fontes, o que demonstra a importância do investimento da empresa nestes treinamentos. Os outros entrevistados, 85%, informaram que também obtiveram conhecimento além dos cursos de iniciativa da empresa (figura 6). Neste ítem, foi questionada quais eram as outras fontes de informação, e obtivemos como destaque: mídia (televisão, jornais, revistas), respondido em 50% das entrevistas; curso de graduação, citado em 30% das respostas e empregos anteriores, citado por 5% dos respondentes.

A quarta pergunta questionava se os empregados leram a Cartilha do Programa 5R, disponibilizada pela empresa, com o objetivo de identificar o interesse dos entrevistados pelo tema proposto.

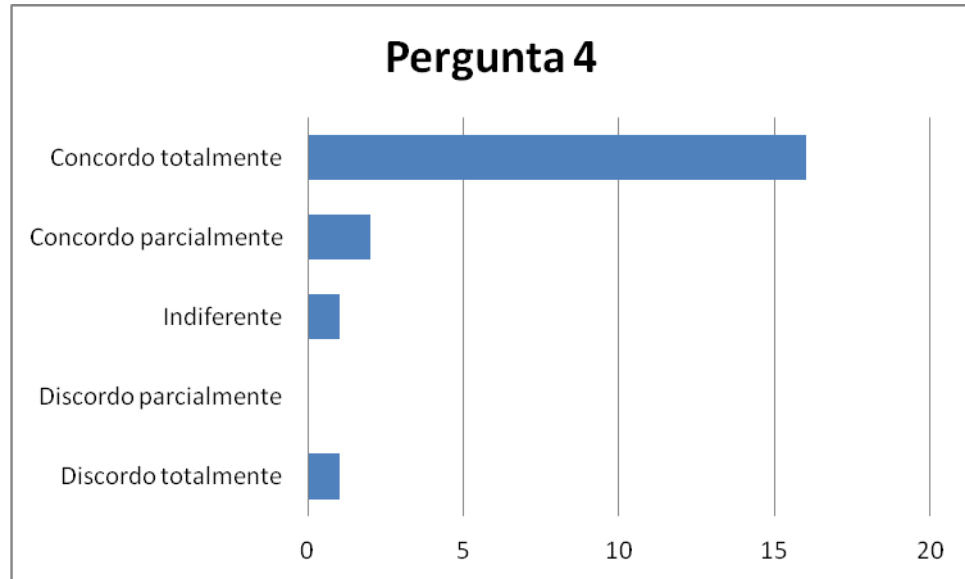


Figura 7: Gráfico das respostas da pergunta 4

Fonte: Questionário do Estudo de Caso

Da amostra entrevistada, 80% informou ter lido e compreendido o Programa, fato relevante para este estudo de caso, pois a compreensão e posterior participação dos empregados é fundamental para o sucesso da ação proposta pela CAIXA. Apenas um dos entrevistados respondeu que não leu a Cartilha (figura 7).

A quinta pergunta foi feita com o objetivo de identificar o que os empregados começaram a colocar em prática após a leitura da cartilha, questionando se estes alteraram hábitos e atitudes em sua vida, em casa ou no trabalho, após o lançamento do programa. Nesta questão foi aberto espaço para que os entrevistados espondessem quais foram as mudanças.

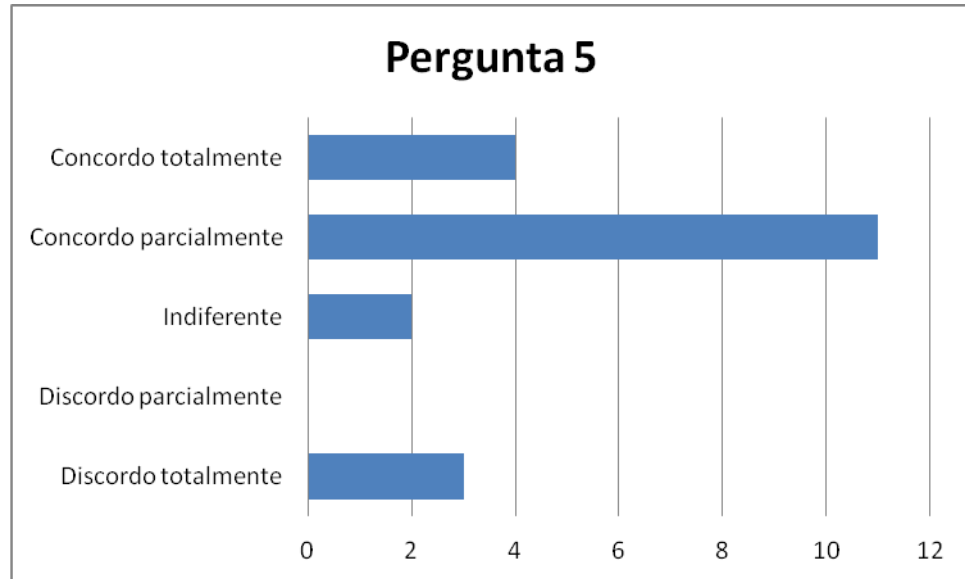


Figura 8: Respostas da pergunta 5 do Questionário

Fonte: Estudo de Caso

Dos entrevistados, 75% responderam ter alterado alguns hábitos cotidianos (figura 8), e o que mais se destacou, aparecendo em 50% das respostas, foi relacionado ao consumo de folhas A4, racionalização de impressão, reutilização de folhas e descarte correto para reciclagem. Também apareceram respostas como separar o lixo, incentivar os colegas sobre o assunto e usar copo de vidro, mas com menor frequência. Dois entrevistados responderam “indiferente” à questão. Três dos entrevistados responderam que não mudaram seus hábitos, mas na justificativa obtivemos uma surpresa, justificaram não terem mudados seus hábitos por que já se preocupavam com o assunto e já faziam sua parte, como separar o lixo, usar copo de vidro, racionalizar o uso de impressões e energia elétrica.

A pergunta seis questionou se os empregados entendiam que a empresa tinha determinadas ações de gestão ambiental que dependiam de ações dos empregados. Objetivamos identificar se os empregados entendem a importância de sua participação e engajamento em ações propostas pela empresa, novamente focando especificamente o Programa 5R. Esta questão é fundamental para o tema proposto neste estudo.

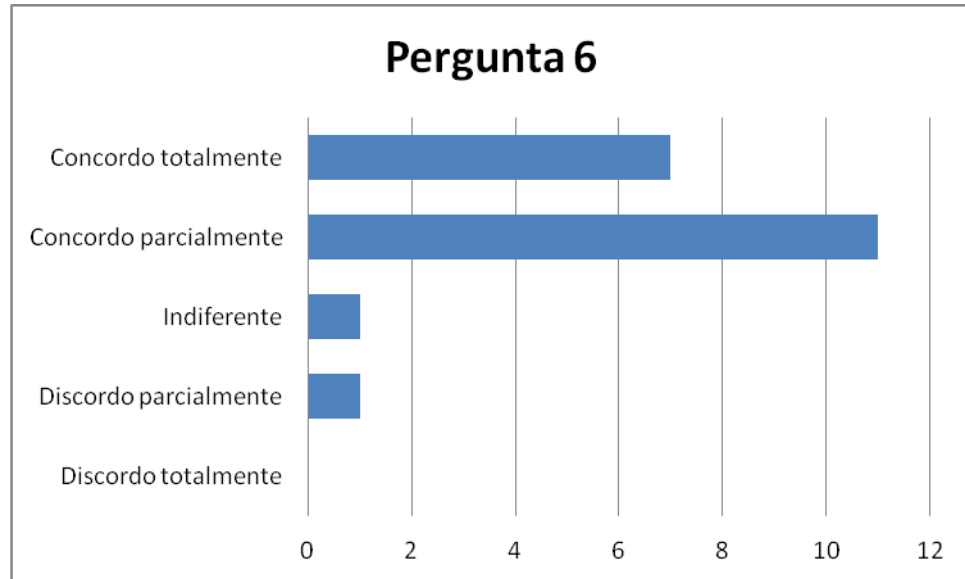


Figura 9: Respostas da pergunta 6 do Questionário

Fonte: Estudo de Caso

Apesar de termos observado dois entrevistados, um indiferente e um que discorda da questão, a grande maioria, 90% dos empregados entendem a necessidade de suas ações pessoais em práticas propostas pela empresa (figura 9).

A sétima questão perguntou se os entrevistados se eles identificam em seu ambiente de trabalho hábitos ou ações que poderiam ser melhorados de acordo com as orientações do 5R, e abriu espaço para responderem quais seriam estes hábitos e ações.

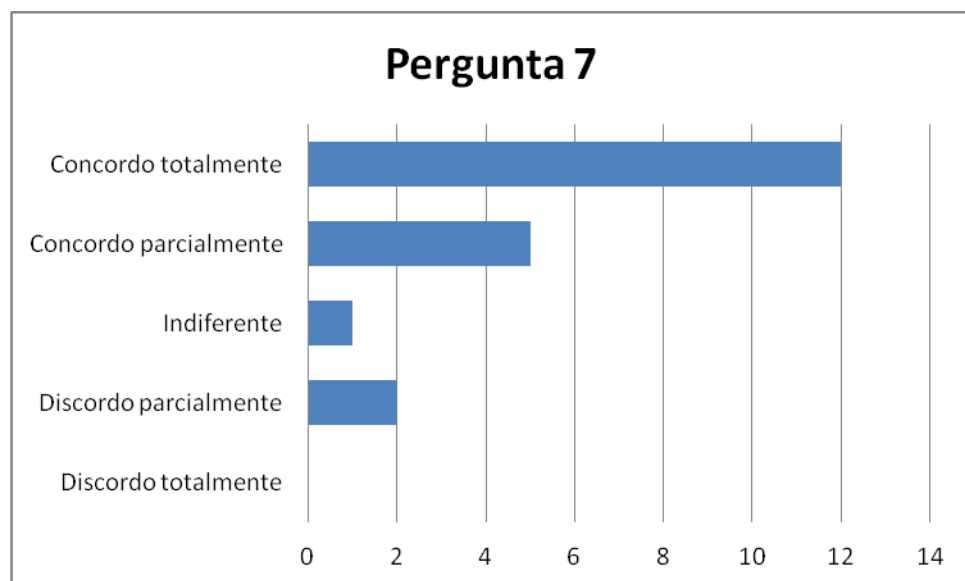


Figura 10: Respostas da pergunta 7 do Questionário

Fonte: Estudo de Caso

Muitos dos entrevistados (85%) concordaram, parcial ou totalmente, que identificam hábitos e ações que poderiam ser melhorados (figura 10), com muita frequência (em 50% das respostas) foi citado o desperdício de papel. Os entrevistados sugeriram que este consumo poderia ser reduzido com uma impressora para utilizar verso de papel usado, para impressões para uso interno, além de conscientização no momento de imprimir. Outro item citado em 40% das respostas foi a utilização de copos de vidro ou canecas de louça pelos empregados para redução do uso de copos plásticos.

A pergunta número oito questionou os empregados se estes já haviam sugerido a seus superiores alguma sugestão para melhorar o uso dos recursos disponíveis na agência.

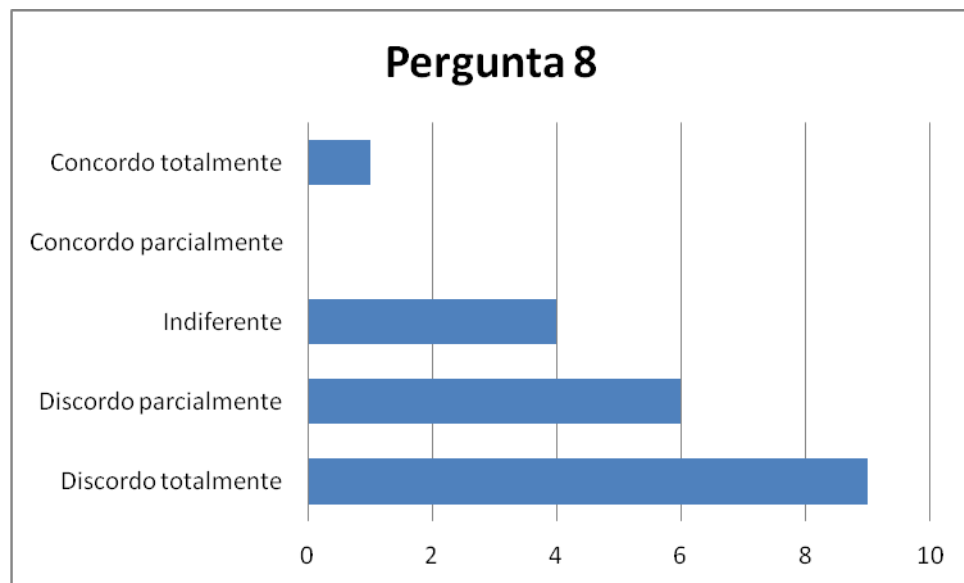


Figura 11: Respostas da pergunta 8 do Questionário

Fonte: Estudo de Caso

Nesta questão identificamos um contrasenso, pois, apesar de 75% dos empregados entrevistados perceberem hábitos que podem ser melhorados, estes não procuram sugerir ações de mudança (figura 11). Concluimos até aqui que, os empregados compreendem que algumas ações dependem de suas práticas, percebem hábitos incorretos, procuram fazer a sua parte, mas no momento de

propor alguma sugestão de melhoria em pequenos hábitos do dia a dia no que diz respeito a sustentabilidade, acabam não sendo proativos no que se refere a sugestão para seus superiores.

A última questão direcionada objetivou verificar se os empregados percebem as diretrizes apontadas pela empresa para reciclagem de papel e toner. Retoma-se neste ponto a informação que o lixo confidencial e descarte de papel é direcionado à uma ONG para reciclagem e os cartuchos usados são devolvidos para as empresas HP e Lexmark, conforme já informado anteriormente.

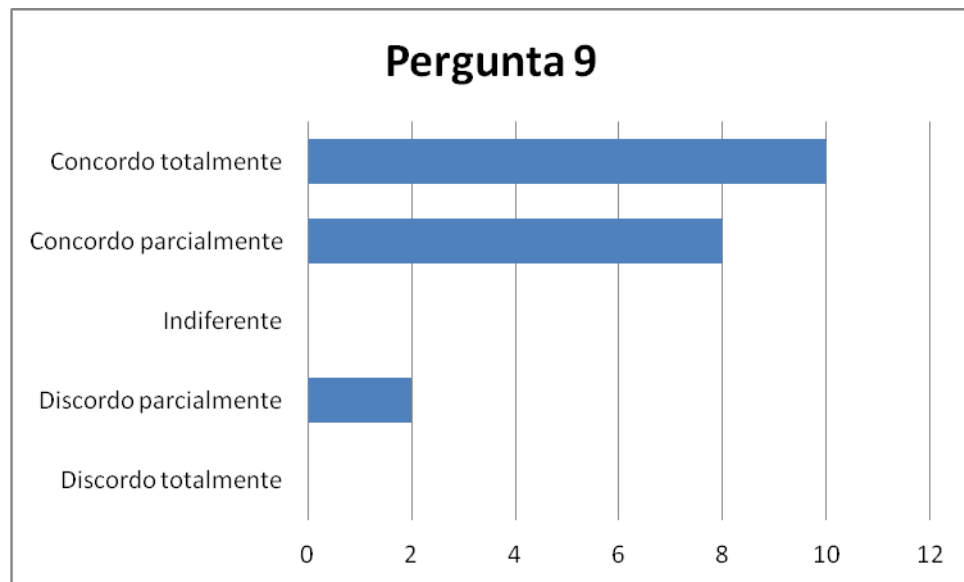


Figura 12: Respostas da pergunta 9 do Questionário

Fonte: Estudo de Caso

Tivemos dois entrevistados que responderam que discordam parcialmente da questão, mas a grande maioria, 90%, tem conhecimento destes dois programas de reciclagem (figura 12), portanto conclui-se que descartam papel e tones de forma correta.

Ao final, foi aberto espaço para que os entrevistados fizessem sugestões e comentários sobre os temas Responsabilidade Social Empresarial, Sustentabilidade, Gestão Ambiental, indicando ações que poderiam ser praticadas na agência, hábitos que poderiam ser melhorados, sugestões para melhorar o ambiente funcional, redução de custos, redução de consumo de material, etc.

Verificou-se nas entrevistas sugestões como:

- Divulgação diária de práticas sustentáveis na intranet;
- Fiscais de lixo nas agências, para coleta seletiva correta;
- Cuidado quanto às impressões com o objetivo de reduzir o consumo de papel, evitando impressões desnecessárias;
- Evitar o exagero no uso de copos plásticos;
- Utilização de copos de vidro ou canecas de louça reduzindo ou eliminando o uso de descartáveis;
- Iluminação setorizada;
- Digitalização de documentos para os dossiês (arquivo de documentos dos clientes, renovado para cada operação de crédito);

A aplicação do questionário alcançou seu objetivo, que era identificar como o empregado percebe as práticas adotadas pela empresa, como entende o seu papel em algumas destas práticas e como participa efetivamente.

Nas considerações finais vamos comparar o resultado das entrevistas com os dados de consumo levantados, baseado na revisão teórica realizada para este estudo de caso.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após finalizada a análise das entrevistas, pode-se concluir que o objetivo proposto para este trabalho foi alcançado, pois concluiu-se que os empregados perceberam a ação implantada pela empresa em nível nacional de forma positiva e participaram, fazendo cada um a sua parte.

Com a coleta e análise dos dados, pode-se observar que a CAIXA é uma empresa preocupada com o desenvolvimento sustentável, com prêmios e reconhecimentos por suas ações. Conclui-se destes dados que grande parte das ações são em nível nacional, macro, incluindo a preocupação da sustentabilidade na construção de novas agências, por exemplo, mas as pessoas que irão trabalhar nestas agências (e em todas as outras) estão imbuídas deste sentimento de responsabilidade social? E este aspecto, também, a presente pesquisa procurou identificar.

Os resultados foram observados na redução do consumo de copos plásticos e folhas de papel A4 nos meses de implantação e andamento da campanha na agência.

A mesma redução não ocorreu no consumo de energia elétrica, apesar de ainda não ter disponibilizado o valor consumido em novembro deste ano, porém constatou-se que o entendimento dos entrevistados quanto as ações do Programa 5R centralizaram-se no consumo de material, ficando a energia elétrica em segundo plano, pois não foi significativamente citada pelos empregados nas entrevistas. Este item deverá ser revisto pelo facilitador do programa na agência, mudando sua estratégia no incentivo a redução do uso de energia elétrica.

Foi proposto para a Gerente Geral da agência solicitar uma análise para setorização da iluminação, pois atualmente cada chave desliga uma quantidade grande de luminárias, não sendo possível, durante o período mais claro do dia, desligar parte das luzes.

Quanto ao consumo de copos descartáveis percebemos que em setembro, primeiro mês após o lançamento do programa na agência, que ocorreu em 22 de agosto, houve um aumento do consumo em relação ao mês imediatamente anterior de 12,5% e em relação ao mesmo mês do ano anterior um

aumento de 44%. Em setembro foi iniciada a colocação dos cartazes de conscientização de consumo de copos, o que resultou para outubro uma redução de 44% em relação a setembro e também 7,4% inferior a outubro do ano anterior. Neste período foi adotada uma nova estratégia na agência, a de disponibilizar menor quantidade de copos nos pontos de água e café, com reposição sempre que necessário, mas sempre em pequena quantidade. Este fato parece ter estimulado a redução de consumo, pois em novembro, apesar de ter aumentado o consumo de copos em 8% em relação ao mês anterior – considerado normal devido ao aumento do calor, responsável por maior consumo de água-, se comparado a novembro de 2011 houve redução de 46%.

Já no consumo de folhas A4 o impacto percebido foi menor, em setembro houve consumo de 50.000 folhas, superior ao mês anterior, mas após a distribuição de cartazes e dos lembretes via aplicativo net send o consumo nos meses de outubro e novembro caiu 20% em relação a setembro, ficando em 40.000 folhas por mês. Se comparado ao ano anterior o consumo de papel A4 aumentou, mas o fato justifica-se pela inauguração de um posto de atendimento em 2012, vinculado à agência, que consome em média 5.000 folhas por mês.

No caso da agência bancária estudada, através do questionário aplicado, conseguimos identificar que os empregados percebem que a empresa investe e atua em questões de RSE. Um número expressivo, de 95% dos entrevistados, respondeu positivamente a esta questão. Também os entrevistados julgaram eficientes os cursos à distância disponibilizados pela empresa sobre o tema. Concluímos então que os empregados entendem o comprometimento da empresa com o tema e percebem que a empresa também procura orientar seus empregados sobre o assunto, ponto importante para o resultado esperado com o programa 5R.

Segundo Claro, existem excelentes práticas de Gestão Ambiental, ferramentas de controle e gestão e tecnologia de última geração, porém somente isto não basta se os empregados não entenderem o seu papel frente ao consumo e uso dos recursos naturais. Infere-se desta citação que, além do conhecimento é necessário o engajamento dos empregados.

Partindo deste ponto foram elaboradas as questões de número quatro a nove. Elas buscaram identificar se os empregados se interessaram pelo lançamento do programa proposto, foco deste estudo, lendo a cartilha disponibilizada, se este

programa trouxe alguma mudança de hábito benéfica, se os fez entender que o sucesso da ação proposta e de outras ações da empresa depende em grande parte do comprometimento e ação de cada um, se os fez perceber atitudes erradas no ambiente de trabalho e se os estimulou a sugerir mudanças.

As respostas foram positivas para todas as perguntas, exceto para a última. A grande maioria respondeu não ter apresentado sugestões a seus superiores para melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

Este fato levanta uma preocupação quanto ao assunto, pois se as pessoas entendem a importância do assunto tratado, se compreendem que certas ações dependem da ação direta de cada um, do seu engajamento e de sua participação, porque não há a prática de sugerir melhorias, visto que os próprios respondentes citaram atitudes que consideram incorretas em seu ambiente de trabalho, se vistas sob a ótica da sustentabilidade e do Programa 5R.

Isso nos leva a questionar se realmente há engajamento por parte dos empregados. Se em suas respostas afirmam que sim, vamos então comparar os dados do consumo e identificar se as ações que muitos citaram estar praticando realmente apareceram na prática.

Ao serem questionados sobre ações e hábitos diários na agência que poderiam ser melhorados, os entrevistados foram praticamente unânimes ao citar o desperdício de papel e de copos plásticos.

Fica claro que existem ações mínimas existentes na empresa que devem ser incentivadas e trabalhadas no dia a dia. Com tudo isto se pode concluir que o consumo refletiu a percepção das entrevistas, e encontra-se a resposta para o objetivo deste estudo: os empregados perceberam a ação implantada pela empresa em nível nacional de forma positiva e participaram, fazendo cada um a sua parte.

Vale ressaltar que este estudo confirmou que a simples ação de cada um pode significar o sucesso ou o fracasso de uma estratégia empresarial, pois o pouco de cada um no seu dia a dia, com pequenas ações, representa muito no todo.

Retomando a citação de Claro *et al*:

[...] o que significa que o discurso organizacional sobre sustentabilidade não é capaz de capacitar o funcionário e influenciar a interpretação do termo em sua plenitude. Uma das possíveis razões para esse resultado é

que os discursos organizacionais, na maioria das vezes, não visam educar nem capacitar os funcionários, mas sim melhorar a imagem da empresa, em termos de suas responsabilidades e atitudes.

Entendemos agora que se o discurso vindo da alta diretoria da empresa tiver a real finalidade de educar, conforme identificado neste estudo, havendo a divulgação extensiva a todos os empregados, a preocupação de disponibilizar educação sócio ambiental aos mesmos e de propor ações simples que consigam ser compreendidas por todos pode-se conseguir atingir o objetivo.

A viabilidade deste estudo não depende, no âmbito de ações de responsabilidades da agência, de investimentos financeiros expressivos, mas de pequenas ações diárias, individuais e coletivas. Foi dado como presente aos funcionários da agência na festa de final de ano da unidade um copo de vidro personalizado, com o objetivo de reduzir ainda mais o consumo de copos descartáveis.

Neste estudo identifica-se a importância do papel do facilitador e como contribuição para o desenvolvimento do programa 5R, sugere-se um grupo para contato dos facilitadores de diversas agências, com a finalidade de trocar ideias, experiências e soluções adotadas por cada um em suas unidades.

Outras ações dependem de investimentos da matriz, como a troca das impressoras de toda a rede, anunciada no mês de novembro e prevista para o primeiro trimestre de 2013. As atuais impressoras serão substituídas por modelos mais modernos, com menor consumo de energia e que imprimem automaticamente em frente e verso, o que reduzirá consideravelmente o consumo de papel.

Outro ponto não questionado, mas que foi abordado por alguns entrevistados foi sobre a questão da coleta seletiva, que não é realizada de forma adequada na agência. Já foi solicitada a aquisição de lixeira exclusiva para lixo orgânico e o lixo seco será separado adequadamente, aproveitando que a agência está localizada no Centro Histórico, único bairro da cidade de Porto Alegre que possui coleta seletiva três vezes por semana.

Não resta dúvida que trata-se de um trabalho árduo, que resulta de pequenos e constantes atos. Neste contexto é dever de todos estarem engajados para vivermos em um ambiente mais sustentável e ambientalmente correto.

A preocupação com a sustentabilidade através do consumo consciente de copos descartáveis, folhas de papel e energia elétrica é considerado básico e fundamental dentro de uma empresa que, reconhecidamente, investe na responsabilidade social empresarial. É necessário que este nível de atitude seja cotidiana, que seja hábito comum, para que os empregados possam passar para um próximo nível de comprometimento e engajamento.

Uma oportunidade interessante para este estudo seria a possibilidade de comparar os resultados da agência Lupicínio Rodrigues com outras agências, buscando identificar se o resultado atingido na unidade estudada é compatível com a realidade de outras agências, para que possa ser identificado se há alguma falha na gestão ou na aplicação do programa na agência Lupicínio Rodrigues.

Este estudo apresentou como limitação o fato de ter sido aplicado em uma das agências da rede, pois mesmo havendo inúmeras unidades com as mesmas características, sujeitas as mesmas regras, que desenvolvem a mesma atividade fim, que receberam as mesmas orientações e subsídios para a implantação do Programa 5R, os dados obtidos não podem ser replicados para as demais unidades devido às particularidades de cada local e da cultura de cada corpo funcional.

Outra limitação identificada foi que as entrevistas foram feitas pelo facilitador do programa na agência, o que pode ter constrangido os entrevistados, impedindo-os de exporem opiniões contrárias às diretrizes do programa do qual o entrevistador é o principal condutor, entretanto pode-se comparar o resultado das respostas refletida na realidade com a análise dos dados de consumo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

Balanço Social Caixa 2009. Disponível em www.caixa.gov.br

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha e FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Indicadores De Sustentabilidade: Uma Abordagem Empírica a Partir de uma Perspectiva de Especialistas**. São Paulo: SIMPOI, ANAIS, 2010.

Cartilha 5R. Disponível em Intranet Caixa.

CLARO, Priscila Borin de Oliveira; CLARO, Danny Pimentel e AMÂNCIO, Robson. **Entendendo o Conceito de Sustentabilidade nas Organizações**. V 3 N 43. São Paulo: Revista de Administração, 2008.

DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na Empresa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Instituto Ethos. Disponível em <http://www.ethos.org.br>

LEITE, P. R. **Logística Reversa: Meio ambiente e Competitividade**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LINS, Clarissa e WAJNBERG, Daniel. **Sustentabilidade Corporativa no Setor Financeiro Brasileiro**. Rio de Janeiro: Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável, 2007.

MATTER, Dirk e MOON, Jeremy. **“Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework For a Comparative Understanding Of Corporate Social Responsibility**. Academy of Management Review. 2008, Vol. 33, No. 2.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor**. 2 ed. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2001.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1999.

Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Disponível em www.portoalegre.rs.caixa

Relatório de Sustentabilidade Caixa 2010. Disponível em www.caixa.gov.br

Relatório de Sustentabilidade Caixa 2011. Disponível em www.caixa.gov.br

SABBADINI, Francisco Santos; PEDRO, José Valmir e BARBOSA, Paulo Jorge de Oliveira. **A Logística Reversa no Retorno de Pallets de uma Indústria de Bebidas**. II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET, 2005.

SCHENINI, Pedro Carlos. **Gestão empresarial sócio ambiental**. Florianópolis: [s.n.], 2005.

SERRA, Fernando A. Ribeiro. **Estudos de Casos: como redigir; como aplicar**, Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, Rafael Borim de e MUNCK, Luciano. **Gestão por Competências e Sustentabilidade Empresarial: Em Busca de um Quadro de Análise**. V 3 N 6. Londrina. Revista Eletrônica Gestão e Sociedade, 2009.

Yin, Roberto K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3 ed. São Paulo: Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO I: QUESTIONÁRIO APLICADO

QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA: ESTUDO DE CASO RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL: A PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS NA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5R NA AGÊNCIA LUPICÍNIO RODRIGUES

Dados do Entrevistado:

Idade: Até 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos Acima de 50 anos

Cargo/Função: _____ Tempo na empresa: _____

Orientações:

Responda, para cada questão, de 1 a 5, sendo:

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Indiferente;

4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente

1. Você acha que a empresa pratica ações de Responsabilidade Social Empresarial de forma consistente?

2. Você julga que os cursos sobre Responsabilidade Social Empresarial, Gestão Ambiental e Sustentabilidade, disponíveis na UCC (Universidade Corporativa CAIXA), são suficientes para o conhecimento que você necessita sobre o assunto?

3. O seu conhecimento sobre o assunto, também, foi obtido de outras fontes de informação? Cite quais foram:

4. Você leu a Cartilha e compreendeu o objetivo do Programa 5R?

5. Após o lançamento do Programa 5R você mudou hábitos e atitudes no trabalho, na vida pessoal ou no seu meio social, incentivado pelo programa? Cite quais foram:

6. Você considera que a empresa possui programas e políticas de Gestão Ambiental que dependem da atuação dos empregados da empresa para obterem sucesso?

7. Você percebe ações e hábitos diários em sua agência que poderiam ser melhorados, tornando-se mais ecoeficientes? Cite quais:

-
-
8. Você já apresentou para seus superiores sugestões para questões que poderiam ter um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis? Cite quais foram:

-
-
9. Você percebe as diretrizes apontadas pela empresa para reciclagem de toner e papel e colabora com estas ações?

10. Espaço reservado para sugestões e comentários sobre os temas Responsabilidade Social Empresarial, Sustentabilidade, Gestão Ambiental. Indique ações que poderiam ser praticadas na agência, hábitos que poderiam ser melhorados, sugestões para melhorar o ambiente funcional, redução de custos, redução de consumo de material, etc.

Porto Alegre, Dezembro de 2012.