

Responsabilidade social e estratégia em instituições financeiras

públicas e privadas

Samuel Carvalho De Benedicto

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras - UFLA

Professor e Pesquisador do Centro de Economia e Administração da Pontifícia Universidade Católica de Campinas – PUC-Campinas
sdebenedicto@bol.com.br

Carlos Maciel Stieg

Mestre em Ciências Contábeis pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP

Professor nas Faculdades Integradas Adventistas de Minas Gerais-FADMINAS
cstieg@bol.com.br

Edilei Rodrigues de Lames

Mestrado em Ciências Contábeis pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP

Coordenador do Curso de Administração e professor do MBA em Gestão Estratégica de Negócios na Faculdade Adventista de Hortolândia - FAH/UNASP-HT
edilei.lames@unaspedu.br

Cândido Ferreira da Silva Filho

Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Professor da Faculdade de Administração do Instituto Adventista São Paulo (IASP)
candido-filho@uol.com.br

Contextus

ISSNe 2178-9258

ISSN 1678-2089

Organização: Comitê Científico Interinstitucional

Editor Científico: Marcelle Colares Oliveira

Avaliação: Double Blind Review pelo SEER/OJS

Revisão: Gramatical, normativa e de formatação

Recebimento: 15/04/2012

Aprovação: 04/10/2013

RESUMO:

Esta pesquisa verificou como a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) está vinculada à estratégia nas instituições financeiras públicas e privadas. Foi realizado um estudo multicase de natureza qualitativa em quatro instituições bancárias na cidade de São Paulo. Os dados foram coletados por meio de análise documental e entrevistas em profundidade em cada instituição pesquisada. A pesquisa conclui que existem projetos e programas de RSE bem estruturados e eficientes em ambas as instituições, envolvendo as áreas da cultura, saúde, educação, do meio ambiente e da sustentabilidade. Esses projetos e programas são implementados por meio de recursos próprios e incentivados buscando criar uma cultura de automanutenção após a desvinculação do banco. Porém, verificou-se que existe um forte vínculo entre a RSE e as estratégias das instituições, estando tais ações arraigadas no *espírito do capitalismo*. Em ambas as instituições há um discurso de justificação para sua inserção no movimento de RSE, o que bem caracteriza uma tentativa de *deslocamento do capitalismo*. Constatou-se que a incorporação de uma dimensão moral nessas organizações visa a contribuir para a desconstrução de uma imagem negativa e a construção de outra mais coerente com as novas exigências de uma sociedade que almeja posturas mais éticas dos gestores públicos e privados.

Palavras-chave: Responsabilidade social empresarial. Estratégia. Instituições financeiras.

ABSTRACT:

*This research verified how Corporate Social Responsibility (CSR) is bound with the strategy in public and private financial institutions. We conducted a qualitative multicase study in four banks in the city of São Paulo. Data were collected through documentary analysis and in-depth interviews in each research institution. The research concludes that projects and programs of CSR well structured and efficient in both institutions, involving the areas of culture, health, education, environment and sustainability. These are implemented through its own resources and encouraged seeking to create a culture of self-maintenance after untying the bank. But, it was found that there is a strong bond between CSR and policies of institutions such actions being rooted in the **spirit of capitalism**. In both institutions there is a discourse of justification for their inclusion in the CSR movement, characterized and that an attempt of **displacement of capitalism**. It was found that the incorporation of a moral dimension to these organizations aims to contribute to the deconstruction of a negative image and the construction of another image consistent with the new demands of a society that aims to more ethical attitudes of public and private managers.*

Keywords: Corporate social responsibility. Strategy. Financial institutions.

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem se tornado mais aparente, passando a se relacionar a uma conduta positiva das empresas em relação à sociedade. Esse é um fenômeno que tem se instaurado no Brasil nas últimas décadas, e é alvo dos mais variados estudos e debates acadêmicos, sociais e empresariais. Consultores, empresários e lideranças governamentais têm debatido o assunto de forma sistemática; acadêmicos se debruçam sobre a RSE, cada qual contribuindo para a solidificação e consequente institucionalização dessa prática no Brasil (TACHIZAWA, 2011).

O movimento pela RSE parece surgir como resultado da crítica à forma pela qual as empresas se relacionam com a sociedade, muitas vezes pouco beneficiando-a ou até causando-lhe danos. Em resposta, na institucionalização do movimento, as empresas passam a investir em ações sociais e a divulgar seus padrões éticos, justificando e criando provas à sociedade e aos consumidores de que estão indo ao encontro das aspirações sociais (VENTURA, 2009).

No contexto atual, a responsabilidade social no meio empresarial passa a ser vista não apenas como uma ferramenta para sua inserção no mundo globalizado, aumentando sua capacidade de competição, mas como um fator de sobrevivência, de manutenção de sua continuidade. Parece consenso entre autores e entidades empresariais brasileiras que a responsabilidade social deve estar alinhada com a estratégia da empresa. É preciso que a investida no caminho da responsabilidade social seja pensada em consonância com a estratégia global da empresa (PENA et al., 2007). Desse modo, o fenômeno da responsabilidade social tem influenciado intensamente as decisões organizacionais em variados segmentos, entre os quais merecem destaque as instituições bancárias.

A pesquisa tem como objetivo verificar como a responsabilidade social é estruturada com a estratégia organizacional em algumas instituições bancárias brasileiras, públicas e privadas. De uma forma mais específica, busca-se compreender: (i) quais são os projetos/programas de responsabilidade social desenvolvidos; (ii) como são avaliados esses projetos/programas após a

implementação deles; (iii) como os projetos/programas se articulam com as estratégias organizacionais, (iv) quais os benefícios gerados por esses projetos/programas para a sociedade.

As organizações bancárias foram escolhidas para estudo por tratar-se de um campo com uma veemente inserção no movimento de RSE. Como agentes propulsores do desenvolvimento, os bancos são pressionados por investidores, governos e consumidores de seus produtos e serviços a manter uma imagem condizente com as aspirações da sociedade contemporânea (CONCEIÇÃO, 2010). Conforme afirma Ventura (2009), esse é um campo que necessita, talvez mais do que outros campos, de legitimidade social, uma vez que, por um lado, tem historicamente fama de vilão na sociedade e, por outro, necessita de ter credibilidade para manter seu bom funcionamento.

Apesar de crises financeiras, as instituições bancárias são detentoras dos maiores recordes de lucro nos últimos tempos em muitos países (CASTELO BRANCO; DELGADO, 2011; KPMG, 2011; RELANO, 2011). Como afirmam vários autores (ARIBI; GAO, 2010; HASSAN; LATIFF, 2009; PAULET, 2011; SARAIVA; SERRASQUEIRO, 2007; ULLAH; JAMALI, 2010), em diversos países europeus e asiáticos, as instituições bancárias se ancoram nas ações de responsabilidade social como forma de estabelecer uma relação mais pacífica com a sociedade e, ao mesmo tempo, alcançar seus objetivos estratégicos.

Pesquisas mostram que, tradicionalmente, as instituições bancárias brasileiras também são detentoras de grandes lucros (MAFFILI; SOUZA, 2011; PAJARES et al., 2010). De acordo com vários estudos (BOLETIM SETORIAL, 2011; LAURETO; OREIRO, 2010) essa realidade brasileira não mudou, a despeito da crise econômica que afetou o país nos anos de 2008 a 2010.

2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Atualmente existe um grande número de definições para o conceito de RSE. Ainda não se chegou a um consenso sobre seu significado e limites. Isso ocorre porque o

conceito é amplo, defrontando-se em áreas-limite da ética e da moral (ASHLEY; CARDOSO, 2005).

Este trabalho adota o conceito de responsabilidade social como comprometimento e/ou compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente todos os seus *stakeholders*, ou seja, investidores, governos, consumidores, colaboradores, entre outros (CAMPOS, 2006). Conforme assinala Tenório (2011, p. 32), essa “[...] abordagem é a mais atual do conceito e já existe certo consenso em relação à sua utilização”.

Desse modo, a RSE é entendida como o relacionamento ético da empresa com todos os grupos de interesse que influenciam ou são impactados pela atuação da corporação, assim como o respeito ao meio ambiente e o investimento em ações sociais. Compreende uma expansão e evolução do conceito de empresa para além do seu ambiente interno. Portanto, como a empresa está inserida na sociedade, pode-se vislumbrar uma relação de interdependência entre ambas. No âmbito comunitário, essa responsabilidade se traduz na prática de ações concretas que tragam benefícios à sociedade e que devolvam, criem ou recriem as condições necessárias para o desenvolvimento crescente da cidadania.

Entretanto, o fenômeno da RSE é parte de um movimento de deslocamento do capitalismo, uma realidade socialmente construída com objetivos precisos, embora não arquitetado pelos atores sociais individualmente. Trata-se de uma resposta empresarial à necessidade de realimentar o “espírito do capitalismo”, que é a ideologia que mobiliza as pessoas para se inserirem e se manterem no sistema capitalista, além das dimensões materiais (VENTURA, 2009). Observa-se, portanto, que para que o “espírito do capitalismo” possa realmente mobilizar e agregar as pessoas em torno de si deve incorporar uma dimensão moral às suas ações (VENTURA, 2006).

Nesse contexto, torna-se apropriado fazer dois questionamentos: seria a responsabilidade social uma ferramenta estratégica ou um instrumento de publicidade das empresas com vistas a ganho de imagem, cooperação ou aceitação por parte da sociedade? Ou seria um verdadeiro comprometimento com interesses sociais

que transcendam as fronteiras da empresa? Aqui está um dos principais pontos do modelo de transformação da sociedade atual: o equacionamento entre a saciabilidade humana e a insaciabilidade capitalista, chave para a manutenção do capitalismo (VENTURA, 2003).

3 RESPONSABILIDADE SOCIAL E ESTRATÉGIA

Assim como o conceito de responsabilidade social é polissêmico, diversos autores (por exemplo, DE BENEDICTO et al. 2007; FARIA; SAUERBRONN, 2008; MACHADO; LAGE, 2002; PENA et al., 2007) apresentam uma gama de motivos da ação empresarial nesse campo. Os principais motivos levantados pelos pesquisadores são:

- i) Obtenção de vantagens competitivas, já que os consumidores passam a valorizar a ética e a participação das empresas na comunidade.
- ii) Orientação da matriz, no caso de empresas multinacionais, como resultado de uma percepção da importância do investimento para os objetivos estratégicos da empresa.
- iii) Visão estratégica de sobrevivência no longo prazo, diante da consciência de que os problemas sociais e ambientais da atualidade tendem a tornar inviável o sistema produtivo vigente.
- iv) Melhora da imagem perante os clientes, a partir de uma percepção mais responsável.
- v) Fomento do desenvolvimento de um mercado consumidor por meio do aumento de poder aquisitivo das classes sociais menos favorecidas.
- vi) Redução da carga tributária, investindo nas áreas do seu interesse (seu público consumidor).
- vii) Promoção dos valores de solidariedade interna, identificando e desenvolvendo lideranças entre os funcionários.

viii) Resposta a incentivos oferecidos pelo governo ou por outras organizações.

ix) Fundamentação religiosa ou moral.

Das razões apresentadas, as seis primeiras têm relação direta com o conceito de estratégia. De acordo com Pena et al. (2007, p. 85), ao tratar a RSE como uma possível “vantagem competitiva”, tem-se presente a ideia de estratégia como posição, cujo principal interlocutor é Michel Porter. Quando o motivo que inspira a RSE é a “orientação da empresa matriz”, por causa de seus “objetivos estratégicos”, ou a “visão estratégica de sobrevivência no longo prazo”, pode-se inferir que a RSE faça parte de um planejamento estratégico (estratégia como plano) voltado para o futuro. Quando se refere a uma atitude reativa da empresa, fica evidente que se trata de uma estratégia motivada pela percepção de ameaças e oportunidades do ambiente.

Como observam Machado e Lage (2002), embora existam empresas engajadas no processo de desenvolvimento social do país e na melhoria de condições da sociedade, não se pode afirmar que essa sociedade seja a motivação maior das ações de RSE. Desse modo, as situações previstas nos itens iv, v e vi (mencionados anteriormente) são mais condizentes com a perspectiva de lucro. Elas estão alinhadas com a estratégia de melhoria da competitividade e da imagem institucional, que são no fundo o que toda organização busca. Portanto, nesse caso, trata-se da RSE como uma estratégia de adaptação ao ambiente externo.

Os motivos empresariais para o engajamento nas práticas da responsabilidade social, já mencionados neste texto, são aceitos tanto no Brasil quanto em outros países. Em diversas nações, pesquisadores (GALBREATH, 2009; HAHN, 2011; McMANUS, 2008) estudaram a responsabilidade social interconectando-a com os aspectos estratégicos das organizações, superando a vinculação dessa responsabilidade apenas com aspectos puramente sociais. No Brasil, segundo diversos autores (FARIA; SAUERBRONN, 2008; FERRAZ, 2007; VENTURA, 2009), parece haver consenso – entre pesquisadores e entidades empresariais – que a responsabilidade social deve estar alinhada com a estratégia da empresa.

Conceição (2010) assegura que empresas percebidas pelo público como socialmente responsáveis auferem maiores benefícios do que as que não o fazem. E essas são razões suficientes para que elas tenham políticas que expressem responsabilidades além das exigências legais. Ou seja, a opção estratégica em prol de projetos/ programas de RSE tem mostrado vantagem competitiva principalmente em termos de imagem institucional e, também, de ganhos diretos e concretos, advindos da preferência de investidores por investimentos de menores riscos (ANDRADE; GOSLING; LIMA, 2011).

Entretanto, essa estratégia deveria ter em vista um benefício recíproco, ou seja, tanto da empresa quanto da sociedade. De acordo com Friedman (1970), quando os empresários tratam da responsabilidade social voltada apenas para o bem-estar da sociedade e de forma desvinculada da obtenção de lucro, ela poderá assumir uma conotação retórica e desprovida de verdade. Afinal, está no “espírito do capitalismo” a busca pelo lucro.

Do lado da empresa, para que a responsabilidade social contribua ou faça parte da estratégia organizacional é necessário, entre outros fatores, que haja geração de valor ou vantagem competitiva. Porter (1990) define vantagem competitiva como um benefício significativo adquirido pela empresa em relação à concorrência que impactará positivamente na sua sobrevivência e prosperidade. Sendo assim, a responsabilidade social deveria ser traduzida em ações geradoras de benefícios além da concorrência, tais como satisfação do consumidor, melhores resultados financeiros, aumento da fatia do mercado e construção de uma imagem mais positiva da empresa (empresa socialmente responsável ou empresa cidadã).

Entretanto, deve-se ter cuidado especial, pois, como afirma Machado (2006), as ações de caráter social não necessariamente devem se restringir a resultados financeiros positivos, ou a crescimento em relação à concorrência, ou então a finalidades de melhoria da imagem da empresa, mas, sim, a melhoria da condição de vida da sociedade. Ou seja, como afirma Arendt (2004, p. 225): “[...] nenhum padrão moral, individual, pessoal de conduta será capaz de nos escusar da responsabilidade coletiva”.

É nesse ponto que reside o grande desafio de incluir a responsabilidade social à estratégia empresarial. Afinal, a legitimidade da ação social poderia ser comprometida se alinhada aos negócios da empresa ou, pelo contrário, ela poderia se fortalecer tendo em vista a interação e a força das competências empresariais? Deveria fazer parte da estratégia da empresa ou deveria ser totalmente desvinculada? Cabe então à alta direção das organizações a decisão. Contudo, essa decisão deve estar baseada, essencialmente, no bem-estar da sociedade.

Esse contexto conduz inexoravelmente a uma indagação: a prática da RSE nas instituições bancárias é impulsionada pelos mesmos motivos presentes nas outras organizações de outros setores? De acordo com Ventura (2006), em linhas gerais sim, mas há um diferencial básico que contribui para que essas instituições atuem fortemente nessa área: estudos mostram que as organizações bancárias são vistas pela sociedade como “amantes do lucro”.

Fazendo uma transposição do pensamento de Weber (2001) para esse campo de estudo, pode-se afirmar que essas instituições sobrevivem com base em ações econômicas ancoradas na expectativa de lucro por meio da utilização das oportunidades de troca. Desse modo, interroga-se: afinal, o que levaria uma organização bancária a praticar ações de responsabilidade social? De acordo com Boltanski e Chiapello (1999), casos emblemáticos como esses surgem como uma estratégia de “deslocamento do capitalismo”, que visa a desconstruir uma imagem negativa e a construção de outra mais coerente com as novas exigências de uma sociedade que almeja posturas mais éticas dos gestores públicos e privados.

Com base nesse raciocínio, interroga-se: estariam as organizações bancárias, tanto públicas quanto privadas, executando ações de responsabilidade social como uma estratégia para debelar as críticas e pressões vindas da sociedade? Estariam apenas agindo estrategicamente a fim de obter e/ou manter vantagens competitivas? Existem reais interesses coletivos interconectados em seus projetos e/ou programas de responsabilidade social?

Com essas interrogações, infere-se que as respostas

somente são possíveis mediante uma investigação dos projetos e programas de responsabilidade social das organizações bancárias, conforme exposto neste trabalho.

4 AVALIAÇÃO DE PROJETOS E PROGRAMAS SOCIAIS

Tendo em vista que a responsabilidade social tem como característica fundamental a existência de um procedimento planejado, sistemático e sequencial, e não apenas atos isolados, como ocorrem com as ações de filantropia, torna-se importante investigar o que as organizações estão praticando como também o modo como são avaliados os seus projetos e programas sociais.

Para uma maior clareza do tema, serão definidos os termos “projeto” e “programa”, muito utilizados pelas organizações que praticam ações sociais. De acordo com Tenório (2010), projeto são as ações realizadas com prazo determinado e recursos definidos previamente, como as pessoas, o tempo, os equipamentos e o dinheiro. Segundo o autor, programa é um conjunto de projetos a serem realizados, para os quais existem recursos específicos.

Fedato (2005) afirma que a avaliação de projetos e programas é produto de um contexto ideológico, que reflete traços culturais e relações de poder. Portanto, os resultados dos projetos e programas estão relacionados com cultura, ideologia, interesses e nível de conhecimento dos atores envolvidos (tanto investigadores quanto investigados). Entretanto, o autor enfatiza que a avaliação de programas e projetos apresenta resultados positivos na compreensão e construção da realidade social.

Ao tratar dessa temática, Silva e Brandão (2003) afirmam que a avaliação de projetos e/ou programas sociais é uma atividade muito extensa e complexa, uma vez que está implícito o julgamento de valor onde, a partir desse julgamento, decisões e destinos são traçados. E afirmam ainda que devido a isso é que se torna importante estudar como esse processo é conduzido, pois dele resultam as tomadas de decisões concernentes a esses projetos.

Mas afinal, o que seria avaliação e quais são os seus elementos essenciais? A definição que melhor se enquadra com o escopo deste trabalho é a de Chianca et al. (2001,

p. 16), que diz:

Avaliação é a coleta sistemática de informações sobre ações, as características e os resultados de um programa, a identificação, esclarecimento e aplicação de critérios, passíveis de serem defendidos publicamente, para determinar o valor (mérito e relevância), qualidade, utilidade, efetividade ou importância do programa sendo avaliado em relação aos critérios estabelecidos, gerando recomendações para melhorá-lo e as informações para prestar contas aos públicos interno e externo ao programa.

Essa definição propõe a determinação de valor para a qualidade, utilidade, efetividade ou importância do projeto. Nesse caso, torna-se necessário o uso de medidas que as quantifiquem. Fedato (2005) propõe a criação de um método de medição em termos econômicos, no qual se procura transformar o impacto social desses projetos em valores monetários. No entanto, Haddad (2004) contrapõe essa ideia afirmando que não é possível a mensuração das ações sociais apenas do ponto de vista econômico, sem considerar as conexões entre os indivíduos para construir relações de confiança. Sendo assim, a avaliação deveria apresentar aspectos relacionados não apenas ao método quantitativo, mas também ligados às práticas de avaliação qualitativa.

Chianca et al. (2001) mencionam quatro padrões para se aferir a qualidade de um processo avaliativo: utilidade, viabilidade, propriedade e precisão. A utilidade busca assegurar que a avaliação está voltada para atender as necessidades de informações dos gestores e interessados nos programas; a viabilidade procura assegurar que a avaliação será feita de modo realista, prudente, diplomático e moderado; a propriedade visa garantir a condução de avaliação ética, respeitando o bem-estar das pessoas envolvidas e que venham a ser afetadas por seus resultados; a precisão procura afiançar a produção de informações tecnicamente adequadas.

Diante do exposto, os gestores dos programas sociais deveriam definir métodos avaliativos que abrangessem não apenas os aspectos quantitativos, mas também os qualitativos. Devem também considerar as peculiaridades do contexto em que estão inseridos, assim como os

objetivos de cada organização. Vale ressaltar que esses métodos não devem ter maior importância que as causas sociais, mas, sim, complementá-las.

5 MÉTODO

Devido às características desta proposta de investigação, adotou-se a postura metodológica de natureza qualitativa. Segundo Gil (2007), essa tipologia de pesquisa busca a explicação sistemática de fatos que ocorrem no contexto social, a qual, geralmente, se encontra relacionada a uma multiplicidade de variáveis. Para o autor, essa explicação é apropriada quando se busca estudar a subjetividade, as crenças, os valores, as atitudes, as relações e práticas sociais, as estratégias, os modelos de gestão e as mudanças ocorridas nos contextos organizacional, social, político e econômico.

Como modelo operativo de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, seguindo as orientações de Alves-Mazzotti (2006) e Voss et al. (2002). Entretanto, como a proposta de estudo não se limitou a um único caso, nesta investigação adotou-se o denominado “estudo multicaso”, abordado por diversos autores. Conforme enfatizado no projeto de pesquisa, Triviños (2010) destaca que o método de estudo multicaso é uma ampliação do estudo de caso, utilizando várias fontes de evidências, fato que permite aprofundar os conhecimentos sobre uma determinada realidade. Yin (2010) também destaca que o estudo multicaso é particularmente aplicável quando se desejam obter generalizações analíticas, e não estatísticas, que possam contribuir para certo referencial teórico que precisa de consolidação e/ou aperfeiçoamento.

Os estudos de caso exploraram como a responsabilidade social é estruturada com a estratégia das instituições pesquisadas, buscando revelar sua evolução, seus programas e/ou projetos e sua avaliação. Para a consecução desta pesquisa e um melhor entendimento do fenômeno em questão, foram escolhidas quatro instituições financeiras (bancos), sendo duas do setor público e duas do privado. A escolha das instituições levou em consideração os bancos que desenvolvem mais projetos/programas de responsabilidade social no Brasil, conforme o *ranking* divulgado pelo Jornal *The Financial*

Times e o *Internacional Finance Corporation* (IFC), braço financeiro do Banco Mundial em anos recentes. Os nomes das empresas foram preservados, a pedido dos entrevistados, para evitar possíveis constrangimentos ou desconforto às organizações. As empresas estudadas serão doravante denominadas: “instituição pública A”; “instituição pública B”; “instituição privada A”; “instituição privada B”.

Nesta investigação, foram utilizadas a análise documental e entrevistas como fonte de dados. Segundo Laville e Dionne (2007), essas técnicas são condizentes com a pesquisa qualitativa, incluindo os estudos de caso. Na análise documental, foram prospectados documentos escritos, arquivos e relatórios de sustentabilidade das instituições financeiras. Foram conduzidas entrevistas no ano de 2010 com um representante de cada instituição: ambos responsáveis diretos pela área de responsabilidade social nas instituições pesquisadas. Os entrevistados são denominados “assessores de RSE” e estão ligados à presidência de cada instituição. As entrevistas foram guiadas por meio de um roteiro previamente elaborado, composto de questões abertas. Foram do tipo semiestruturadas, uma vez que eram feitas novas perguntas de acordo com os dados obtidos durante a entrevista.

Os dados obtidos foram sumarizados e categorizados antes de ser analisados, seguindo os pressupostos metodológicos de avaliação de projetos/programas sociais, conforme proposto por Haddad (2004) e Silva e Brandão (2003). Para tanto, a estrutura dos casos teve a seguinte sequência:

a) Dados gerais: neste item são descritas, de forma sucinta, as principais características das instituições pesquisadas, tais como: ano de fundação, área de atuação, evolução da instituição durante os anos e desenvolvimento da responsabilidade social.

b) Estratégia: aqui são descritas as estratégias de cada instituição pesquisada com relação a responsabilidade social, como: áreas de atuação e ações desenvolvidas.

c) Desenvolvimento: este item descreve como é desenvolvida a responsabilidade social. Descreve quem

são os responsáveis, número de pessoas envolvidas e outros.

d) Avaliação: nesta etapa descreve-se como é avaliada a responsabilidade social em cada instituição pesquisada. São abordados aspectos tanto qualitativos quanto quantitativos.

A estratégia geral utilizada para a análise dos dados nesta investigação foi a *Explanation Building* ou Construção da Explicação (YIN, 2010). Essa é uma estratégia de análise de dados qualitativos que se enquadra nas análises de estudos de casos. A construção da explicação tem como objetivo construir um repertório analítico utilizando-se a forma de narrativa. Assim, as explicações são construídas de forma a refletir as proposições teóricas significativas, dando ênfase àquilo que realmente importa, ou seja, confrontando os elementos teóricos com os achados da pesquisa (DE BENEDICTO, 2011).

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este tópico contempla os principais resultados resgatados a partir dos dados coletados nas instituições financeiras, visando compreender como a responsabilidade social é estruturada com a estratégia organizacional nas instituições bancárias brasileiras, públicas e privadas. A seguir serão analisados: os dados gerais das quatro instituições; o entendimento do conceito de responsabilidade social, na visão de cada instituição; o modo como as estratégias se manifestam nas ações de RSE; quais os projetos/programas de responsabilidade social são desenvolvidos; a maneira como são avaliados esses projetos/programas após a implementação deles.

6.1 Dados gerais das instituições bancárias

Ambas as instituições são consideradas como “bancos múltiplos”, pois realizam operações ativas, passivas e acessórias de diversas instituições financeiras, além do fato de serem constituídas como sociedades anônimas e conterem a expressão “banco” em sua denominação social.

Instituição pública A: A instituição tem mais de 90 anos de existência. Possui: 15.100 funcionários; 553 agências;

397 postos de atendimento bancário; 1.274 postos de atendimento bancário eletrônico; 1.341 correspondentes bancários. Possui as seguintes cifras: Ativo total R\$ 39,3 bilhões; Lucro líquido R\$ 453,5 milhões; Patrimônio Líquido R\$ 2,6 bilhões.

A instituição recebeu dois prêmios por se destacar em responsabilidade social – o Top Social da ADVB e o Marketing Best Responsabilidade Social. Em agosto de 2003, foi estabelecida uma assessoria para responsabilidade social, que estava diretamente subordinada ao gabinete da presidência da instituição, para integrar as atividades, os projetos e as ações ligados à responsabilidade social corporativa.

Instituição pública B: A instituição tem 150 anos de existência. Possui: 85.633 funcionários; 2.300 agências; 569 postos de atendimento bancário; 1.900 postos de atendimento bancário eletrônico; 25.560 correspondentes bancários. Possui as seguintes cifras: Ativo total R\$ 510,21 bilhões; Lucro líquido R\$ 5,2 bilhões; Patrimônio Líquido R\$ 19,56 bilhões.

A instituição recebeu vários prêmios por se destacar em responsabilidade social, com destaque para: Programa Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) do Ministério do Meio Ambiente; Prêmio Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), da Fundação Getúlio Vargas; Prêmio Top Consumidor – Excelência nas Relações de Consumo e Respeito ao Meio Ambiente, concedida pela Revista Consumidor Teste em parceria com o Instituto Nacional de Educação do Consumidor e do Cidadão (Inec); Prêmio Amigo da Cultura, concedido pelo Conselho Estadual da Cultura de Alagoas; Prêmio Brasil de Meio Ambiente, concedido pela Agência Jardim das Américas.

Instituição privada A: A instituição tem mais de 70 anos de existência. Possui: 101.640 funcionários; 2.400 agências e postos de atendimento bancário e 26.000 postos de atendimento bancário eletrônico. Está presente no Brasil e no exterior em unidades nas Américas, na Europa e Ásia. Apresenta as seguintes cifras: Ativo total R\$ 647,5 bilhões; Lucro líquido R\$ 14,62 bilhões; Patrimônio Líquido R\$ 55,1 bilhões.

Em 1993, a instituição criou um programa de apoio comunitário que evoluiu posteriormente para o programa social existente até então. Desde 2000, investe em programas sociais como orientação e elaboração, apoio e desenvolvimento de projetos que priorizam as ações de educação – ensino fundamental – e saúde públicas. Foi eleito o Banco Mais Sustentável do Mundo no prêmio “2011 FT/IFC Sustainable Finance Awards”, concedido pelo jornal Financial Times e pelo IFC (International Finance Corporation), braço financeiro do Banco Mundial. Em 2009 e 2010, recebeu o prêmio de Banco mais Sustentável da América Latina e de Mercados Emergentes. Recebeu a Certificação ISO 14001, uma padronização internacional para gestão ambiental que estabelece requisitos específicos para o gerenciamento de impactos ao meio ambiente e a segurança das pessoas.

Instituição privada B: A instituição tem aproximadamente 70 anos de existência. Possui: 95.248 funcionários, 8.108 agências e postos de atendimento bancário e 26.104 postos de atendimento bancário eletrônico. Está presente no Brasil e no exterior em unidades nas Américas, na Europa e Ásia. Possui as seguintes cifras: Ativo total R\$ 761,5 bilhões; Lucro líquido R\$ 11,02 bilhões; Patrimônio Líquido R\$ 55,58 bilhões.

O Banco iniciou suas atividades de responsabilidade socioambiental na década de 1950. Hoje, o Banco trabalha com a sustentabilidade em três pilares: Finanças Sustentáveis, Gestão Responsável e Investimentos Socioambientais. Recebeu vários prêmios e reconhecimentos. Pela 7ª vez consecutiva, o Banco integra a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBovespa). Eleito a 4ª empresa do mundo com as melhores práticas de responsabilidade socioambiental e a única brasileira entre as 15 primeiras colocações, segundo o ranking World’s Greenest Companies (Revista Newsweek). Pelo 6º ano consecutivo integra o Índice Dow Jones de Sustentabilidade, da Bolsa de Valores de Nova York, versão 2011, que reúne companhias com as melhores práticas para o desenvolvimento sustentável.

Os dados anteriormente apresentados se encontram sumariados no Quadro 1, de modo a facilitar a sua

comparação.

Quadro 1 – Dados comparativos das instituições pesquisadas

Elementos de comparação	Instituição pública A	Instituição pública B	Instituição privada A	Instituição privada B
Tempo de existência	90 anos	150 anos	70 anos	70 anos
Número de funcionários	15.100	85.633	101.640	95.248
Número de agências	553	2.300	2.400	8.108
Postos de atendimento bancário	397	569	Não informado	Não informado
Postos de atendimento bancário eletrônico	1.274	1.900	26.000	26.104
Correspondentes bancários	1.341	25.560	Não informado	Não informado
Ativo total	R\$ 39,3 bilhões	R\$ 510,21 bilhões	R\$ 647,5 bilhões	R\$ 761,5 bilhões
Lucro líquido	R\$ 453,5 milhões	R\$ 5,2 bilhões	R\$ 14,62 bilhões	R\$ 11,02 bilhões
Patrimônio Líquido	R\$ 2,6 bilhões	R\$ 19,56 bilhões	R\$ 55,1 bilhões	R\$ 55,58 bilhões
Criação da assessoria em RSE	2003	Não informado	1993	1950
Prêmios de RSE	Top Social da ADVB; Marketing Best Responsabilidade e Social.	Agenda Ambiental na Administração Pública; Objetivos do Milênio; Relações de Consumo e Respeito ao Meio Ambiente; Amigo da Cultura; Brasil de Meio Ambiente.	“2011 FT/IFC Sustainable Finance Awards”; Banco mais Sustentável da América Latina e de Mercados Emergentes; Certificação ISO 14001.	Índice de Sustentabilidade e Empresarial (ISE); World's Greenest Companies; Índice Dow Jones de Sustentabilidade.

Fonte: Dados da pesquisa.

6.2 Estratégia

No intuito de verificar se existe alguma relação entre as ações de responsabilidade social e as estratégias das instituições pesquisadas, procurou-se identificar em cada instituição pesquisada o que é a responsabilidade social e como ela evoluiu no conceito de cada empresa com o passar do tempo.

No decorrer das entrevistas, verificou-se que as instituições representantes do setor público incluíram aspectos ligados a retornos financeiros à sua definição de responsabilidade social, enquanto as instituições privadas buscam camuflar esses detalhes. Ambas as instituições afirmam que tiveram grande evolução quanto ao conceito de responsabilidade social. Defendem que desvincularam

desse conceito aspectos ligados à filantropia e à caridade. Por fim, afirmam que essa evolução não para e que, sendo assim, continuam evoluindo, mesmo sendo um tema complexo e com várias interpretações.

Independentemente desse fator “surpresa”, ambas as instituições entendem que a responsabilidade social está ligada ao compromisso que elas têm com o meio em que estão inseridas. Na visão dos entrevistados ligados às instituições públicas, a responsabilidade social e de sustentabilidade é um processo contínuo de educação e aculturação. É algo que permeia, que é transversal em todos os departamentos, em todos produtos e em todos os processos, e que “tem de trazer retornos financeiros”, porém nem tanto quanto aos outros bancos. Ou seja, tem de trazer lucros financeiros “mas jamais se esquecer dos aspectos sociais e ambientais”. Já na visão dos entrevistados ligados às instituições privadas, a responsabilidade social é o compromisso da empresa, as relações que estabelece entre o negócio e a comunidade, com o mercado e com o planeta. É o compromisso da empresa com o funcionário, com os clientes, com os investidores, com os acionistas, os formadores de opinião, a imprensa, as universidades, a sociedade e a comunidade em torno e o planeta em geral.

As ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas quatro instituições estão voltadas para cultura, saúde, educação pública, aspectos socioambientais e sustentabilidade. Esse resultado condiz com outros estudos que abordam essa mesma temática, realizados por Pereira, Souza e Pereira (2005) e Ventura (2006).

Sendo assim, a percepção das quatro instituições sobre responsabilidade social está relacionada à melhoria das condições de vida da sociedade na qual as instituições estão inseridas assim como do meio ambiente. Essa visão coaduna com a ideia de alguns teóricos (DUARTE; DIAS, 1986; DUPRAT, 2005; FISCHER, 2002; GRAJEW, 2000) que tratam desse tema dando mais ênfase aos aspectos de desenvolvimento social do que estratégicos. Embora existam empresas engajadas no processo de desenvolvimento social do país e na melhoria de condições sociais, a sociedade não parece ser a realidade dos bancos que, historicamente, tanto perseguem grandes

lucros. Essa conclusão encontra respaldo no estudo de Ventura (2006), relativo aos bancos brasileiros, e de Fedato (2005), que demonstra que 82% dos empresários do país colocam o lucro como primeiro plano. Ao contrário, apenas 10% da população brasileira considera que a missão das empresas deve ser perseguir o lucro.

À luz de vários autores, a questão social é um campo ainda novo para as ações do empresariado brasileiro. Como demonstrado em estudo realizado por Andrade, Gosling e Lima (2011), ainda não se pode afirmar que as organizações privadas tenham passado a assumir outra finalidade central que não a obtenção do lucro, mas é certo que a contribuição social desse ator vem aumentando significativamente e que sua atuação tem ganhado formas diferentes. Inclusive o risco de dissimulação não pode ser descartado, uma vez que alguns se encantam com a possibilidade de fazer da responsabilidade social empresarial uma falácia. Nesse caso, a estratégia empresarial seria caracterizada como um estratagema ou truque utilizado para enganar e parecer o que não é, conforme já demonstrado no estudo de Rampinelli e Guimarães (2006). Entretanto, reitera-se que a decisão de focar o bem-estar coletivo só pode resultar de uma reflexão madura, pois as cobranças certamente virão. Quem estiver apenas simulando, com intenção de fraudar ou ser mais esperto do que todos os outros, correria sérios riscos de sofrer danos irreparáveis, como evidencia estudo realizado por Fedato (2005).

Nas entrevistas com os assessores de RSE, verificou-se que há uma visão preponderante de que os executivos das instituições pesquisadas devem ter uma “postura socialmente responsável em conexão com os interesses da instituição”. Ora, se essa visão não é pura retórica, isso deve significar que os executivos estão a agir em conformidade com os interesses de seus empregadores. Por um lado, espera-se que um executivo privado seja escolhido pelos acionistas para atuar como um agente ao serviço dos interesses da empresa que ele representa. Por outro lado, quando o executivo corporativo impõe gastos de recursos para propósitos sociais, ele se torna de fato um funcionário público. Nesse caso, seus interesses podem colidir com os da empresa que ele representa. Essa é uma reflexão que coaduna com os estudos de

Friedman (1970) e torna-se necessária quando se analisa a responsabilidade social envolvendo os “interesses das empresas” e os “interesses da sociedade”. À luz dos estudos de Pena et al. (2007), torna-se difícil acreditar que os interesses da sociedade sejam colocados como prioritários em detrimento dos interesses das empresas.

Para a consecução das práticas de responsabilidade social, são necessários recursos financeiros. A **instituição pública A** afirma que não existe um montante fixo destinado às ações de responsabilidade social. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade 2010 da instituição, anualmente, são desenvolvidas ações de responsabilidade social que somam um total aproximado de R\$ 20 milhões. Segundo o Relatório de Sustentabilidade 2010 da **instituição pública B**, existe uma reserva no orçamento institucional em torno de R\$ 190 milhões para desenvolver ações de responsabilidade social.

Já o Relatório de Sustentabilidade 2010 da **instituição privada A** aponta que existe um orçamento com esse fim, mas que não há uma cifra ou um percentual previamente definido. Entretanto, a instituição investiu cerca de R\$ 240 milhões anuais em projetos/programas de responsabilidade social. O Relatório de Sustentabilidade 2010 aponta que a **instituição privada B** reserva em seu orçamento um montante de R\$ 488 milhões para desenvolver ações de responsabilidade social.

As instituições públicas abordam o tema sobre retorno financeiro de modo mais abertamente. Os entrevistados dessas instituições falam em “resultados econômico-financeiros”, “projetos vão de encontro aos anseios econômicos da instituição”, entre outras afirmativas. Já as instituições privadas buscam não deixar muito explícito o tema do retorno financeiro. Mesmo assim, é possível ver nas entrelinhas expressões dos entrevistados que indicam a existência dessa intenção: “retorno”, “projetos que possam dar retorno para a instituição”. Porém, de alguma forma, os entrevistados de todas as instituições buscam não associar diretamente as ações de responsabilidade social empresarial com os resultados financeiros.

Esses fragmentos das falas dos entrevistados evidenciam que as práticas estratégicas nas organizações estão repletas de situações que se camuflam e se diluem numa gama de

atividades que muitas vezes dificulta a sua identificação. Entretanto, essas práticas são utilizadas pelos gestores para alcançar objetivos organizacionais estratégicos, que de outra forma seriam mais difíceis de ser alcançados, conforme já demonstrado por Chia e MacKay (2007).

Ficou evidente em todas as instituições pesquisadas que os recursos financeiros despendidos em ações sociais são provenientes do departamento de *marketing*. Verificou-se que em todas as declarações e mensagens da presidência dos bancos é relatada, além dos resultados financeiros, a questão da responsabilidade social, ou seja, quais as ações e os projetos sociais que o banco vem desenvolvendo. Os balanços sociais, índices e indicadores de sustentabilidade são utilizados no processo decisório, auxiliando os administradores em mudanças nos processos internos.

Com isso, percebe-se nitidamente que há forte indício de que a responsabilidade social esteja diretamente ligada aos aspectos estratégicos e mercadológicos dessas instituições. Em linhas gerais, os entrevistados das instituições defendem que o investimento em responsabilidade social “[...] é um caminho sem volta, pois a competitividade assim exige [...]” e justificam que “[...] é importante divulgar as ações que apoiam [...]”, “[...] é uma forma de demonstrar qual está sendo a parcela de contribuição da instituição para a sociedade [...]”. Os entrevistados de duas instituições – uma pública e uma privada – ainda evidenciam que o departamento de *marketing* “[...] é responsável por acompanhar os retornos que estão sendo perseguidos”.

Nos documentos e relatórios de sustentabilidade socioambiental, as instituições pesquisadas expressam que a preocupação com RSE sempre existiu por parte das instituições financeiras, porém, talvez agora esteja um pouco melhor estruturada. Entretanto, é possível perceber nas entrelinhas que o movimento está se alastrando, ganhando espaço e organização diante da conscientização da sociedade. No processo de entrevista, um representante da **instituição privada A** afirma que “as contribuições à sociedade sempre existiram, mas hoje estão mais organizadas, havendo foco”. Em sua visão, “as empresas percebem a necessidade de colaborar e aderir a projetos universais, suprimindo a deficiência do

Estado”. Entretanto, ressalta que “essas ações não são uma obrigação das empresas”.

Verificou-se nos discursos dos entrevistados que em diversos momentos os assessores de RSE tentam blindar as suas respectivas instituições esquivando-se de associar a responsabilidade social aos aspectos estratégicos e mercadológicos. Entretanto, à luz de outros estudos (por exemplo PEREIRA; SOUZA; PEREIRA, 2005; VENTURA, 2006) verifica-se que há séculos a atividade bancária é vista pela sociedade como sinônimo de usura e especulação. Conforme visto no referencial teórico, Ventura (2006), ao estudar essa temática, evidencia que as imagens pejorativas associadas ao negócio bancário conferem-lhe um papel de “vilão na sociedade”. Desse modo, infere-se que as instituições financeiras empreendem esforços para mudar o conceito secular dos bancos de “lucro a qualquer preço”, adotando atitudes que incluem transparência, diversidade e responsabilidade social. Essa inferência ancora-se na história das organizações bancárias brasileiras. Conforme já demonstrado por Caldeira (1995), ao longo de cerca de 200 anos, as atividades bancárias estiveram associadas apenas ao desenvolvimento econômico do Brasil. Não se encontra na literatura analisada, até a década de 1970, nada que se refira ou indique uma preocupação das organizações com sua RSE, como hoje se entende, ou algo similar. Assim, a inserção de projetos e programas de responsabilidade social nesse segmento poderia também ser entendida como uma expectativa de que essa imagem seja modificada e um movimento de “deslocamento do capitalismo”, institucionalizado por meio de ações justificadas em prol do bem comum.

Desse modo, infere-se que as ações de RSE nas instituições financeiras podem ser compreendidas como parte de um movimento de deslocamento do capitalismo, uma realidade socialmente construída pelo sistema capitalista com objetivos específicos. Para que o empresariado consiga realimentar o “espírito do capitalismo”, é necessário incorporar uma “dimensão moral” capaz de mobilizar as pessoas. Essa dimensão moral pode ser expressa por meio de ações socialmente responsáveis: neste caso em estudo, os projetos ou programas de natureza social. Posto que o capitalismo

não se justifique unicamente por seu objetivo de obter lucro, torna-se necessário produzir provas como meio de obter a legitimidade de suas ações. Nesse sentido, suas ações são justificadas por meio de ações socialmente responsáveis, interpretação que encontra respaldo nos estudos de Boltanski e Chiapello (1999).

Com base na discussão anterior, julga-se importante colocar em destaque os três elementos considerados essenciais na abordagem estratégica contemporânea, conforme já demonstrado em estudos realizados por Jarzabkowski et al. (2007) e Whittington (2006): (i) a visão sobre as práticas estratégicas, envolvendo os comportamentos compartilhados pelos estrategistas; (ii) a natureza das atividades estratégicas realizadas na organização; (iii) a anuência ou o consentimento dos atores envolvidos na prática de estrategizar. Verificou-se que as ações de responsabilidade social praticadas nas instituições financeiras estudadas contemplam esses elementos considerados essenciais. Isso denota que as ações de RSE não se encontram desvinculadas das estratégias organizacionais e estas se manifestam nas ações coletivas dos colaboradores que atuam nessa área. Na visão deste estudo, esse contexto leva a três aspectos reflexivos.

Em primeiro lugar, as práticas da RSE não são fruto de uma decisão isolada. É uma estratégia mentalizada e executada de forma grupal, o que a torna institucionalizada e consistente. Isso ocorre porque a prática da estrategização assume hoje um foco diferente do passado. O ato de estrategizar não é uma decisão apenas isolada, a partir do pensamento de uma só pessoa. As estratégias são constituídas e reconstituídas no cotidiano organizacional, por meio de interações entre os atores, o que coaduna com os estudos de Tureta e Lima (2011).

Em segundo lugar, a natureza das atividades estratégicas realizadas numa organização nem sempre são aparentes. Muitas vezes as estratégias emergem travestidas de ações de cunho puramente social. Portanto, nem sempre os objetivos estratégicos aparecem claramente nos discursos ou documentos. Assim, o estrategizar tornou-se, atualmente, uma prática complexa, conforme demonstrado por Tureta e Lima (2011). Verificou-se que

a RSE nas instituições pesquisadas se enquadra nessa premissa de estrategização atual.

Em terceiro lugar, a anuência ou o consentimento dos praticantes da ação estratégica permitem a legitimação dessa ação em todo o âmbito da instituição. Verificou-se nos discursos dos entrevistados que em diversos momentos os responsáveis por setores ligados à RSE procuram dar sustentação e se colocam em defesa dos discursos proferidos pelos diretores das instituições pesquisadas. Essa prática estratégica é disseminada no cotidiano organizacional de tal forma que os colaboradores assumem as “intenções” da diretoria como sendo uma “verdade” que precisa ser replicada aos colegas e ao público em geral.

6.3 Desenvolvimento

Para o desenvolvimento da responsabilidade social, ambas as instituições têm pessoal para esse fim. A **instituição pública A** declara haver três pessoas envolvidas na direção dessas ações. Nas demais instituições, as agendas de sustentabilidade e responsabilidade social do banco são definidas por um colegiado, onde existe um comitê executivo formado por cerca de dez a quinze diretores que decidem o direcionamento das questões relacionadas à responsabilidade social. Nessas instituições, abaixo do comitê, existe ainda uma comissão executiva formada por vários superintendentes responsáveis pela implementação das ações que envolvem responsabilidade social.

Em relação à duração dos projetos desenvolvidos pelas instituições públicas e privadas, não há um tempo exato para isso. Os projetos são desenvolvidos de forma que eles possam continuar funcionando após sua saída. Em linhas gerais, os bancos ficam à frente dos projetos/ programas por um período acima de cinco anos, numa parceria denominada “ganha-ganha”. A partir daí, as organizações e as comunidades beneficiadas começam a ser capacitadas para o denominado “desmame”. Conforme expresso nas entrevistas, as organizações e as comunidades beneficiadas precisam participar de um processo de “adaptação, aculturação chamando outros parceiros para que esse projeto ganhe sustentabilidade no tempo”.

Existem critérios específicos para a seleção dos projetos sociais. O primeiro critério é o regionalismo, ou seja, que o projeto beneficie o estado de São Paulo. Apesar do forte regionalismo, afirma que também desenvolvem projetos em outras áreas do Brasil, tais como projetos de captação de água no semiárido do Nordeste brasileiro e alguns outros. Entretanto, verificou-se que os projetos realizados fora do estado de São Paulo, numa escala de zero a cem por cento, atingem somente cerca de um por cento.

6.4 Avaliação

Em relação à avaliação dos projetos/programas de responsabilidade social, a **instituição pública A** relata que faz uma análise das ações sociais realizadas a fim de hierarquizar-las por segmentos. Afirma também que faz uma tabulação semanal para verificar quanto está sendo investido nas áreas cultural, social, educacional e ambiental. Tudo isso, novamente foi relacionado a aspectos econômicos, conforme este fragmento de uma entrevista: “[...] qual foi o impacto disso naquela população, qual foi o retorno disso para o banco”. Um fragmento de outra entrevista ressalta essa tendência econômica: “foi feita uma parceria ganha-ganha-ganha”. O contexto dessa repetição se refere a ganhos para a população, governo e banco.

É importante ressaltar que, apesar de não haver uma avaliação dos projetos sociais executados pela **instituição pública A**, há uma forte preocupação quanto à prestação de contas. A tabulação realizada, entre os motivos já descritos, tem como objetivo demonstrar a clareza, utilidade e veracidade desses projetos, conforme ressalta dois fragmentos de um documento: “[...] isso é prestação de contas [...]”, “[...] isso as empresas vão procurar cada vez mais”.

Nesse mesmo aspecto, os entrevistados das demais instituições afirmam que realizam uma avaliação econômica dos projetos sociais realizados, visando analisar os impactos econômicos resultantes, pois eles têm um critério de seleção para os programas. Dessa forma, existe consonância entre essa prática e o que preconiza a teoria. Conforme estudo realizado por Silva e Brandão (2003), é importante avaliar e estudar como é conduzido o processo, pois daí resultam tomadas de decisões que

podem ser vitais à sobrevivência de um projeto/programa.

Os projetos/programas das instituições estudadas são avaliados qualitativamente, e não do ponto de vista econométrico, conforme apontado por Fedato (2005). A avaliação é feita por meio de um mapa anual contendo vários indicadores. Por esse mapa, é feita uma análise para descobrir como o banco está “caminhando” em relação aos indicadores existentes que visam mostrar o grau de eficiência em relação à responsabilidade social. Percebe-se aí que existe uma avaliação qualitativa, tal qual a preconizada por Haddad (2004), que afirma que não é possível a mensuração das ações sociais apenas do ponto de vista econômico, sem considerar as conexões entre os indivíduos para construir relações de confiança.

O principal objetivo dessa análise é comparar as ações que estão sendo realizadas com os principais indicadores validados pelo mercado a fim de entender a posição ocupada no mercado. A seguir encontra-se o fragmento de uma entrevista que permite essa conclusão: “[...] o principal objetivo é que, olhando para esses indicadores validados pelo mercado, possamos conseguir analisar as nossas práticas e entender qual é a nossa posição [...]”

O processo de avaliação dos projetos realizados por essas instituições também estão em consonância com Chianca et al. (2001), onde são apresentados quatro padrões para se aferir a qualidade de um processo avaliativo:

- **Utilidade:** deve assegurar que a avaliação está voltada para atender as necessidades de informações dos gestores e interessados nos programas. Nesse sentido, um dos entrevistados afirma: “[...] desenvolveu avaliação econômica dos projetos sociais que visa analisar os impactos econômicos que esses projetos [...]”, e acrescenta que “[...] olhando para esses indicadores validados pelo mercado, conseguimos analisar as nossas práticas e entender qual é a nossa posição em relação ao *benchmarking*”.
- **Viabilidade:** procura assegurar que uma avaliação será feita de modo realista, prudente, diplomático e moderado. Em relação a esse quesito, um dos entrevistados afirma: “[...] quando se olha o mercado, existem indicadores bastante significativos [...]”, e

acrescenta que “[...] o GRI, o Dow Jones e o Instituto Ethos de Responsabilidade Social definem vários indicadores [...]”, “[...] portanto, há a necessidade de fazer um mapa anualmente, de todos esses indicadores para verificar como a instituição está caminhando [...]”.

- **Propriedade:** visa afiançar a condução de avaliação ética, respeitando o bem-estar das pessoas envolvidas e que venham a ser afetadas por seus resultados. A confirmação da avaliação ética realizada pelas instituições pesquisadas é confirmada por meio das análises realizadas, comparadas com indicadores de *performance* já aceitos pelo mercado, de acordo com trecho extraído de uma entrevista conforme citado no tópico anterior.
- **Precisão:** busca garantir a produção de informações tecnicamente adequadas. A precisão também é confirmada, pois três das quatro instituições comparam os resultados com os principais indicadores aceitos pelo mercado.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou como as ações de responsabilidade social estão inseridas nas estratégias organizacionais de instituições financeiras públicas e privadas. Partiu-se da premissa de que as organizações passaram a ser pressionadas para ter uma atuação socialmente responsável, ao mesmo tempo que buscam novas oportunidades em negócios. Esse tipo de engajamento tem crescido nas últimas décadas, em organizações de vários setores, inclusive no setor financeiro.

A presente pesquisa permitiu confirmar a relação existente entre a responsabilidade social praticada por instituições financeiras com a estratégia delas. Nas instituições financeiras públicas, verificou-se que existe um forte vínculo entre a responsabilidade social e o aspecto mercadológico dessas corporações. São amplamente divulgadas aos seus públicos interno e externo as práticas de responsabilidade social, inclusive em pronunciamentos oficiais da presidência dos bancos. Já nas instituições financeiras privadas, o vínculo com o *marketing* é mais camuflado. Apesar de não ser explícito

nos documentos, existem diversos comerciais veiculados em canais televisivos referentes às suas práticas de responsabilidade social, confirmando assim, um vínculo com o aspecto mercadológico dessas práticas.

Verificou-se, portanto, que as ações de responsabilidade social nas instituições pesquisadas se encontram arraigadas no *espírito do capitalismo*. Entretanto, em ambas as instituições há um discurso de justificação para sua inserção no movimento de RSE, o que bem caracteriza uma tentativa de *deslocamento do capitalismo*, conforme discutido no referencial teórico desta pesquisa. Assim, pode-se afirmar que a incorporação de uma dimensão moral (adoção de práticas de responsabilidade social) nessas organizações visa a contribuir para a desconstrução de uma imagem negativa e a construção de uma imagem mais coerente com as novas exigências de uma sociedade que almeja posturas mais éticas dos gestores públicos e privados.

Na pesquisa foram encontradas justificativas para a inserção das instituições bancárias no movimento pela RSE, tais como: (i) existe uma função social dos bancos, ou seja, a cada dia os compromissos sociais das organizações se fazem mais essenciais para a vida dos cidadãos; (ii) os bancos são parceiros da sociedade, afinal, uma empresa faz parte de um contexto social e, por isso, precisa valorizar as pessoas e as iniciativas comunitárias; (iii) as instituições financeiras não podem contabilizar apenas resultados econômicos, pois possuem um papel mais amplo no país; (iv) as empresas privadas são corresponsáveis com a administração pública; (v) as instituições bancárias são empresas-cidadãs e socialmente responsáveis; (vi) as empresas têm que priorizar a geração de resultados sustentáveis e de qualidade que contribuam para potencializar o sistema produtivo do país, gerando empregos, contribuindo para uma equilibrada evolução econômica, social e ambiental nas comunidades em que atua.

Na visão das instituições bancárias, a responsabilidade social sempre foi um compromisso das empresas comprometidas com o bem-estar da sociedade, apesar da novidade do rótulo. Organizações modernas e competitivas exercem essa função de maneira focada e

estratégica, para efetivamente fazerem diferença em seu ambiente de atuação.

Verificou-se também que houve evolução do conceito de responsabilidade social em todas as instituições pesquisadas, pois desvincularam os aspectos ligados à filantropia e à caridade da responsabilidade social. Confirmou-se também a existência de orçamentos financeiros para tal finalidade, apesar de não terem valores ou percentuais previamente definidos.

A pesquisa evidenciou que são desenvolvidos vários projetos sociais que podem ser classificados nas áreas relacionadas a cultura, saúde, educação pública, aspectos socioambientais e sustentabilidade. Esses projetos são implementados por meio de recursos próprios e incentivados, além de criarem uma cultura de automanutenção após o banco se desvincular desses projetos.

Em relação à avaliação, pode-se concluir que existe uma atenção maior a esse aspecto por parte das instituições privadas. Já nas instituições públicas, a avaliação se encontra num estágio inferior, se comparada às instituições privadas.

Portanto, conclui-se que a responsabilidade social, em ambas as instituições, está estruturada com sua estratégia através de projetos bem fundamentados; de orçamentos; de departamentos específicos sobre o assunto; de divulgação ao público interno e externo das práticas sociais por meio de canais de *marketing*, além da evolução do seu conceito com o passar dos tempos.

Finalmente, ressalta-se que este é um tema complexo que ainda revela muitos aspectos contraditórios e, portanto, necessita de outras reflexões acuradas e contextualizadas. Um dos aspectos que limitam este trabalho é que ele contemplou apenas quatro instituições financeiras. Assim, os autores reconhecem que as considerações feitas neste trabalho tocam apenas a “superfície do *iceberg*”, não esgotando o tema. São necessários novos estudos com a profundidade e acuidade que o tema merece, principalmente no que tange às motivações que levam as instituições financeiras a praticar a RSE.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006.

ANDRADE, M. A. M.; GOSLING, M.; LIMA, G. C. O. A “responsabilidade social” dos bancos no Brasil. **Revista de Gestão Social e Ambiental – RGSA**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 168-182, set./dez. 2011.

ARENDT, H. **As origens do totalitarismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

ARIBI, Z. A.; GAO, S. Corporate social responsibility disclosure: A comparison between Islamic and conventional financial institutions. **Journal of Financial Reporting and Accounting**, v. 8, n. 2, p. 72-91, 2010.

ASHLEY, P. A.; CARDOSO, J. G. A responsabilidade social nos negócios: um conceito em construção. In: ASHLEY, P. A. (Org.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 2-16.

BOLETIM SETORIAL. **Setor Bancário**. Universidade Positivo, Curitiba, Abril 2011. Disponível em: <<http://labefin.up.com.br/arquivos/labefin/Boletim%20Setorial/Boletim%20Setorial%20-%20Bancos%202011.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2011.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. **Le nouvel esprit du capitalisme**. Paris: Gallimard, 1999.

CAMPOS, T. L. C. Políticas para *Stakeholders*: um objetivo ou uma estratégia organizacional? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 4, p. 111-130, Out/Dez, 2006.

CALDEIRA, J. **Mauá: empresário do império**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

CASTELO BRANCO, M.; DELGADO, C. Research on corporate social responsibility and disclosure in Portugal. **Social Responsibility Journal**, v. 7, n. 2, p. 202-217, 2011.

CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**. v. 60, n. 1, p. 217-242, 2007.

CHIANCA, T. et al. **Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil**. São Paulo: Instituto Fonte/ Editora Global, 2001.

CONCEIÇÃO, M. Z. **Bancos e a responsabilidade socioambiental no financiamento de projetos de hidrelétricas no Brasil: Um estudo de casos de 1981 a 2009**. 2010. 303 p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento

- Sustentável) – Universidade de Brasília, Brasília, 2010.
- DE BENEDICTO, S. C. **Apropriação da inovação em agrotecnologias**: estudo multicase em universidades brasileiras. 2011. 309 p. Tese (Doutorado em Administração) –Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.
- DE BENEDICTO, S. C. et al. Surgimento e evolução da responsabilidade social: uma reflexão teórico-analítica. **Revista Symposium**, Lavras, v. 5, n. 1, p. 14-22, jan./jun. 2007.
- DUARTE, G. D; DIAS, J. M. A. M. **Responsabilidade Social**: a empresa hoje. Rio de Janeiro, LTC, 1986.
- DUPRAT, C. C. **A empresa na comunidade**: um passo-a-passo para estimular sua participação social. São Paulo: Global Editora / Porto Alegre: IDIS, 2005.
- FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração**: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Gente, 2002.
- FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A Responsabilidade Social é uma Questão de Estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 07-33, jan./fev. 2008.
- FEDATO, M. C. L. **Responsabilidade social corporativa**: benefício social ou vantagem competitiva? 2005. 142 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- FERRAZ, A. C. S. L. **A responsabilidade social como estratégia empresarial de desenvolvimento**. 2007. 187 p. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade de Marília, Marília, 2007.
- FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, September 13, 1970.
- GALBREATH, J. Building corporate social responsibility into strategy. **European Business Review**, v. 21, n. 2, p.109-127, 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GRAJEW, O. O que é responsabilidade social. **Mercado Global**, São Paulo, v. 28, n. 105, jun., 2000.
- HAHN, R. Integrating corporate responsibility and sustainable development. **Journal of Global Responsibility**, v. 2, n. 1, p. 8-22, 2011.
- HADDAD, C. **Avaliação de projetos sociais**. Seminário de Avaliação Econômica de Projetos Sociais, Fundação Itaú Social: palestra proferida em 24 de novembro de 2004.
- HASSAN, A.; LATIFF, H. S. B. A. Corporate social responsibility of Islamic financial institutions and businesses. **Humanomics**, v. 25, n. 3, p.177-188, 2009.
- JARZABKOWSKI, P. et al. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.
- KPMG. **China’s banking sector financial institutions, corporate social responsibility guidelines**. Disponível em: <http://www.kpmg.com.cn/en/virtual_library/Risk_advisory_services/China_Boardroom/CBU0905_20090417.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2011.
- LAURETO, C.; OREIRO, J. L. Rentabilidade e concentração do setor bancário brasileiro no período de 2002 a 2009. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 38., 2010, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPEC, 2010.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 2007.
- MACHADO, C. P. **Responsabilidade social e governança**: o debate e suas implicações. São Paulo: Thomson, 2006.
- MACHADO, A. L. C. S.; LAGE, A. C. Responsabilidade social: uma abordagem para o social. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...**, Salvador: ANPAD, 2002.
- MAFFILI, D. W.; SOUZA, A. A. **Análise da rentabilidade dos maiores bancos brasileiros no período de 1999 a 2005**. Disponível em: <<http://www.aedb.br>>. Acesso em: 22 jun. 2011.
- McMANUS, T. The business strategy/corporate social responsibility “mash-up”. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 10, p. 1066-1085, 2008.
- PAJARES, F. M. R. et al. Análise da vantagem competitiva de bancos: estudo comparativo Brasil x Estados Unidos. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 10, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FIEPECAFI, 2010.
- PAULET, E. Banking ethics. **Corporate Governance**, v. 11, n. 3, p. 293-300, 2011.
- PENA, R. P. M. et al. Responsabilidade social empresarial e estratégia. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 14, n. 40, p. 81-98, janeiro/março 2007.

- PEREIRA, M.; SOUZA, M.; PEREIRA, R.. O papel das instituições financeiras frente à responsabilidade social corporativa: um estudo de caso no setor bancário. **Cadernos de Pós- Graduação-administração**, São Paulo, v.4, n.1, p. 169-183, 2005.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- RAMPINELLI, G. B.; GUIMARÃES, V. N. Responsabilidade social corporativa: desvelando intencionalidades não reveladas. In: PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.; CORRÊA, M. L. (Orgs.). **Terceiro Setor**: dilemas e polêmicas. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 211-244.
- RELAÑO, F. Maximizing social return in the banking sector. **Corporate Governance**, v. 11, n. 3, p. 274-284, 2011.
- SARAIVA, P. P.; SERRASQUEIRO, Z. M. S. Corporate Sustainability in the Portuguese Financial Institutions. **Social Responsibility Journal**, v. 3, n. 2, p. 82-94, 2007.
- SILVA, R. R.; BRANDÃO, D. **Os quatro elementos da avaliação**. São Paulo: Instituto Fonte, 2003.
- TACHIZAWA, T. **Gestão socioambiental e responsabilidade socioambiental corporativa**: estratégia de negócios focadas na realidade brasileira. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONG's**: principais funções gerenciais. 11. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade social**: teoria e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.
- TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa de ciências sociais**. 1. ed., 17 reimp. São Paulo: Atlas, 2010.
- TURETA, C.; LIMA, J. B. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 6, p. 76-108, nov./dez. 2011.
- ULLAH, S.; JAMALI, D. Institutional investors and corporate social responsibility: the role of islamic financial institutions. **International Review of Business Research Papers**, v. 6, n. 1, p. 619-630, February 2010.
- VENTURA, E. C. F. Responsabilidade Social das Empresas sob a óptica do “Novo Espírito do Capitalismo”. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia/SP. **Anais...**, Atibaia/SP: ANPAD, 2003.
- VENTURA, E. C. F. **Dinâmica de institucionalização de práticas sociais**: estudo da responsabilidade social no campo das organizações bancárias. 2006. 351 p. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2006.
- VENTURA, E. C. F. **Responsabilidade social em instituições financeiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- VOSS, C. et al. Case research in operation management. **International Journal of Operations & Production Management**, Bingley, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.
- WEBER, M. **A Ética protestante e o espírito do capitalismo**. Tradução Pietro Nassetti. São Paulo: Martin-Claret, 2001.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.