

Impactos Internos das Várias Formas Organizacionais de Atuação em Responsabilidade Social Corporativa nos Grandes Bancos no Brasil

Arnaldo de Jesus Guimarães Filho (UFF)
UFF

Eduardo Rodrigues Gomes
UFF

Resumo:

Este trabalho tem o propósito de divulgar pesquisa efetuada sobre os impactos internos das várias formas organizacionais de atuação em Responsabilidade Social Corporativa (RSC) dos grandes Bancos estabelecidos no Brasil.. O foco deste trabalho é verificar se a literatura existente sobre o assunto, confirma os impactos internos na empresa, das várias formas de atuação e, possuiu como objetivo principal, apontar as vantagens e desvantagens de cada alternativa, procurando contribuir para se definir com mais objetividade qual é a forma mais eficiente e mais eficaz para as empresas atuarem em Responsabilidade Social Corporativa. Práticas corporativas irresponsáveis, ou não éticas têm como consequência o agravamento das condições de vida do planeta e toda sua forma de vida e ainda coloca em risco a sustentabilidade da própria empresa. A Responsabilidade Social Corporativa vai, portanto, muito além da doação ou financiamento de projetos sociais. Nesse contexto, um segmento econômico muitas vezes estigmatizado – os bancos – tem se destacado. Estudar este segmento é importante, por seu poder econômico, potencial de investimentos e sua capilaridade e muito especialmente por ser um setor que pode ser definidor e multiplicador de práticas sociais bem sucedidas.

Palavras chave: Responsabilidade Social Corporativa, Formas de Atuação, Impactos Internos

Internal Impacts of Various Organizational Forms of Action in Corporate Social Responsibility of the Main Banks Esbablished in Brasil

Abstract

This work aims at disseminating research on the internal impacts of various organizational forms of action in Corporate Social Responsibility (CSR) of the main Banks established in Brazil. It also aims at identifying the principal motivating factors of the banks acting in this area. The focus of this work is to verify if existing literature on the subject confirms the internal effects on the company, in its various forms of action, and has as its principal objective the identification of the advantages and disadvantages of each alternative, aiming at defining with more objectivity the most effective and efficient way for companies to act with CSR. Today the commitment to actions of social responsibility is not enough. It is necessary to combine the commitment with business management. Irresponsible or unethical business practices lead to the deterioration of living conditions on the planet and of all life forms, and also puts the sustainability of the company at risk. CSR is much more than donations or financing social projects. In this context an economic sector often criticized - banks - has stood out. Study of this segment is important because of its economic force, potential investment and reach and especially because it is a segment which can be a creator and multiplier of successful social practices.

Keywords: Corporative Social Responsibility, Forms of Action, Internal Impacts

1 Objetivos

O presente trabalho tem o objetivo de investigar como as instituições financeiras se organizam para desenvolver suas atividades no campo da responsabilidade social, considerando, de um lado, que essas atividades transcendem a busca do lucro e, no caso do setor bancário, se distanciam significativamente de suas atividades fins. Tal engajamento requer que sejam criadas estratégias adequadas ao cumprimento de uma missão para qual a empresa, em sua essência, não dispõe de mecanismos.

O trabalho pretende em síntese, identificar e analisar as diferentes formas organizacionais e/ou gerenciais de intervenção social desenvolvidas pelas organizações bancárias comparando as implicações de cada opção a nível interno em cada empresa.

Trata, portanto, de duas formas de organização das ações externas de responsabilidade social no setor bancário brasileiro. Ao avaliar como este tema tem sido estudado, desdobra-se em dois campos, quais sejam, o tema em si, e aquele sobre os impactos internos de ações de responsabilidade social externas.

No segundo aspecto, temos, de um lado todos os estudos de implementação e avaliação de ferramentas de gestão com os mais diferentes resultados. De outro os estudos que analisam as estruturas montadas pelas empresas.

A forma como as atividades de responsabilidade social são estruturadas na empresa têm implicações na governança, nas escolhas de marketing e na relação com os stakeholders.

Teríamos dois tipos alternativos de estrutura organizacional adotados por empresas para a implementação de suas ações de responsabilidade social:

a) Internalização da intervenção social em que a operacionalização dos projetos sociais pode ser realizada de duas maneiras:

- Direta pela estrutura organizacional da própria empresa. Normalmente nas grandes corporações, são criadas estruturas específicas – diretorias, departamentos ou gerências

- Através, de parcerias com outras organizações. As ações sociais da empresa acontecem por meio de convênio, parcerias, financiamentos. O grau de envolvimento pode ser bem menor que nos outros casos, já que a execução é delegada a outras organizações. A empresa pode funcionar apenas como doadora. Apesar de acompanhar e monitorar os projetos que financia, mantém uma relação de distanciamento em relação à execução;

b) Indireto através da criação de uma estrutura própria, especializada em intervenções sociais.

É o caso de fundações e institutos sociais, que são figuras jurídicas independentes, mas que ficam sob o controle da mantenedora. Não há relação intrínseca entre as ações de responsabilidade social e a atividade da mantenedora. A Fundação Bradesco, por exemplo, dedica-se a educação de crianças, jovens e adultos há 40 anos. Mas, a mantenedora mantém o controle das metas, ações estratégias da organização, garantindo a vinculação com sua marca e imagem pública.

Fischer (2002) entende que é através das alianças estratégicas que haverá o fortalecimento de uma sociedade democrática e “nas quais organizações de diferentes tipos estabelecem uma rede de cooperação para atingir objetivos comuns e sustentáveis de desenvolvimento social” (FISCHER, 2002, p. 27). A autora acredita que a prática de parcerias entre as empresas e o Terceiro Setor, nas ações de responsabilidade social, é positiva, pois

todos tendem a ganhar – a empresa, as organizações não governamentais, o governo e a sociedade civil beneficiária. No entanto, a mesma autora aponta que mais frequentemente, as empresas criam institutos, ou fundações para desenvolver suas atividades em responsabilidade social:

Esta iniciativa permite que a atuação empresarial tenha autonomia e espaço independente de administração e operação dos projetos sociais. É também uma forma de evitar que a ação social seja contaminada por eventuais problemas vivenciados pela empresa, como as oscilações de desempenho financeiro e mercadológico, as disputas pelo poder de controle e outras que afetam o cotidiano de qualquer organização (...)

Entretanto, a criação dessa entidade vinculada à empresa pode também trazer prejuízos à qualidade da atuação social. Um deles é a marginalização do conceito e da prática da Responsabilidade Social.

Muitas fundações estão bastante desvinculadas da empresa mantenedora, não havendo sinergia entre os negócios e a prática social. (FISCHER, 2002, p. 107).

A questão das formas de atuação suscitam algumas questões consideradas importantes a pontuar, já que têm relação direta com resultados das escolhas. São questões referentes às implicações metodológicas e operacionais das diferentes alternativas de implementação da responsabilidade social na empresa. Segundo Garcia:

A prática da parceria se dá prioritariamente com instituições de maior legitimidade,

não só pelo aspecto técnico, mas também pelo político. Se a associação convém a ambos, as razões da conveniência são distintas. Um empresta a legitimidade ou o suporte institucional; o outro, os recursos e, na maioria dos casos, uma certa racionalidade para “solucionar” as questões da intervenção. Essa troca de “competências” não é livre de tensões e ambigüidades, já que não se trata necessariamente de uma convergência de projetos ou visões sobre o social, ou seja, cada qual pode participar da parceria com interesses e visões próprios. (GARCIA, 2004, p.22)

Dependendo da forma organizacional de atuação, algumas ações de Responsabilidade Social Corporativa, podem ter impactos positivos e ou negativos nas estruturas internas das empresas mantenedoras. Espera-se, por exemplo, que uma forma de atuação através de uma Fundação, onde sua gestão é independente, o impacto interno na empresa seja menor que o de uma atuação direta, ou seja, o grau de integração da área social com a empresa deve ser menor.

Para efeito deste trabalho, forma de atuação indireta, compreende-se a gestão da área de RSC por meio de órgãos formalmente constituídos pelas empresas (Fundações/Institutos) e por atuação direta, a gestão das ações sociais são realizadas por meio de um setor ou área do próprio Banco.

O quadro abaixo, com base na literatura pesquisada, sintetiza os impactos internos das ações sociais, vis-à-vis, a forma de atuação definida pela empresa mantenedora.

GRAU DE INSERÇÃO DAS AÇÕES SOCIAIS EXTERNAS NA ESTRUTURA DAS EMPRESAS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
MAIOR	Alta integração com o negócio da empresa, com as outras ações sociais (internas) da mesma e com outras dimensões desta.	Envolvimento no dia-a-dia da empresa (maior dependência)
MENOR	Não envolvimento no dia-a-dia da empresa (menor independência)	Baixa integração com o negócio da empresa, com as outras ações sociais (internas) da mesma e com outras dimensões desta.

Figura 1 - Grau de inserção das ações sociais externas na estrutura das empresas

3 Métodos e Pesquisa

Trata-se de um estudo exploratório, ainda que centrado em seis instituições financeiras de grande porte estabelecidas no Brasil. Foram estabelecidos alguns preceitos, tais como: representatividade dos estabelecimentos em relação ao segmento definido como objeto de estudo da pesquisa e foram escolhidos bancos que atuam em RSC através de diferentes formas organizacionais, a fim de

possibilitar a comparação entre os diferentes processos.

Segundo definição de Gil (2006), a abordagem adotada neste trabalho é uma combinação de observações e comparações sendo que o primeiro consiste na simples observação de algo que acontece ou já aconteceu; o segundo procede pela investigação de fenômeno ou fato, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles.

R\$ Milhões

<i>Banco</i>	<i>Ativo Total</i>	<i>Patrimônio Líquido</i>	<i>Lucro Líquido</i>	<i>Número de Agências</i>
Bradesco	213.302	24.756	5.010	3.018
Itaú	205.156	28.208	6.905	2.534
Unibanco	97.785	10.019	1.799	934
ABNAmro (Real)	119.160	10.587	1.684	1.095
HSBC	58.265	4.111	947	935
Santander Banespa	102.125	7.975	1.200	1.062
Total: Bancos Pesquisados	795.793	85.656	17.545	9.578
Total Consolidado Bancário (104 Instituições)	1.726.854	159.919	33.153	18.386*
Percentual de Participação	46,0%	53,5%	52,9%	52,1%

Base:Dezembro 2006

Fonte: Banco Central do Brasil

Tabela 1 – Bancos pesquisados

De acordo com a classificação das instituições financeiras apresentadas acima, os casos estudados representam uma porcentagem significativa do universo dos bancos comerciais. É preciso apontar

que os maiores bancos nacionais considerados os itens Ativo Total, ou Número de Agências – Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal – são instituições públicas. Não foram selecionadas para essa pesquisa, uma vez que estudar sua forma de atuação

implicaria considerar variáveis distintas daquelas consideradas para o estudo dos bancos privados. Considerado que a atuação em responsabilidade social das instituições financeiras de públicas, passa também por políticas públicas de intervenção social, que não são objeto desse estudo.

A coleta de dados para a elaboração da presente pesquisa foi feita por meio de questionários e entrevistas qualitativas estruturadas com representantes dos bancos, complementadas por informações recolhidas na Internet, nos websites das organizações bancárias e suas fundações e institutos identificadas como objeto do trabalho e por meio de pesquisa na mídia.

Objetivando traçar um quadro da inserção dos tipos de engajamento em RSC na dinâmica do banco e os impactos internos que estas eventualmente tenham causado na instituição, o questionário respondido pelos bancos pesquisados continha as seguintes questões:

- a) Qual a forma organizacional ou institucional o banco adotou para implementar suas ações de RS?;
- b) Quais os impactos internos que a forma organizacional escolhida pelo banco, implica na organização?;
- c) Quais as ações mais importantes e quais as menos importantes na orientação do atual perfil das ações de RS do banco?.

Para objetivar as respostas, foram apresentadas uma listagem de afirmações a respeito das ações de RSC e os bancos apenas assinalaram as que entendiam ser corretas ou não, importantes ou menos importantes.

Além disso, a pesquisa valeu-se de entrevistas estruturadas com o mesmo objetivo e aqui estaremos analisando os dados obtidos seguindo a ordem das questões acima.

4 Análise de Dados e Resultados

O ponto central da pesquisa retratada no quadro 2 abaixo, pode-se ver, em primeiro lugar, que os bancos pesquisados, independentemente de sua forma de engajamento com RSC, concordam com as afirmações que: “o planejamento da área de Responsabilidade Social é acatado pela alta direção do Banco” e que “a área de Responsabilidade Social dispõe de fácil acesso aos recursos materiais, humanos e tecnológicos do Banco”.

Em segundo lugar bancos dos dois tipos de atuação são quase unânimes em concordar que a área de RSC “participa das decisões estratégicas da alta diretoria do Banco” e que “os Grupos e comunidades apoiadas são definidos por critérios técnicos”

Por outro lado, detectou-se que, dois dos quatro bancos com atuação indireta, concordam em parte que há um grande conhecimento das ações de Responsabilidade Social do banco pelo seu quadro funcional e os outros dois concordam integralmente. O mesmo acontece com os bancos que possuem a gestão direta. Estes informaram que concordam com a afirmação.

Igualmente importante foi a constatação que cinco dos seis bancos pesquisados informaram que concordam parcialmente que existe uma integração da área de RSC com a área de Marketing, sendo que apenas um assumiu que existe esta integração e este possui gestão direta da área de RSC.

IMPACTOS INTERNOS NAS AÇÕES DE RS	FORMA INDIRETA			FORMA DIRETA		
	Concorda	Discorda	Concorda em Parte	Concorda	Discorda	Concorda em Parte
1 Há uma produtiva integração da área de RSC com a área de Marketing			4	1		1
2 O planejamento da área de RSC é acatado pela alta direção do Banco	4			2		
3 A área de RSC dispõe de fácil acesso aos recursos materiais, humanos e tecnológicos do Banco	4			2		
4 As atividades de RSC têm grande integração nos negócios cotidianos do varejo do Banco	2	1	1	1		1
5 A área de RSC participa das decisões estratégicas da alta diretoria do Banco	3		1	1		1
6 Há um grande conhecimento das ações de RSC do Banco pelo seu quadro funcional	2		2	2		
7 Os grupos e comunidades apoiadas através de ações de RSC são definidas por critérios técnicos	3		1	2		
8 Pela sua natureza, a área de RSC tem dificuldades de se inserir na gestão cotidiana do Banco		3	1		1	1
9 Os parceiros executores das ações de RSC como ONGs incorporam os valores administrativos do Banco		1	3	1		1
10 O quadro funcional do Banco participa na definição e execução das ações de RSC	1		3	1	1	
11 Os resultados das ações de RSC são avaliados da mesma maneira que os resultados financeiros do Banco		1	3	1	1	
12 Definimos a atual forma organizacional visando maior independência e flexibilidade em relação as demais áreas do Conglomerado	1			1	1	

Figura 2 – Impactos internos nas ações de RS

Por último, mas não menos importante, as entrevistas revelaram, ainda que bancos que envolveram-se com RSC através da criação de um Instituto ou Fundação, aumentaram os recursos para a área de Responsabilidade Social para atender as demandas existentes. Sendo que o aumento de arrecadação derivou de novos parceiros, através da rede de agências. Neste âmbito os gestores reconheceram que a flexibilidade de mudanças em um Instituto é maior que a de uma Fundação, ou seja, com o Instituto, conforme palavras de um diretor “podemos alterar nossos objetivos na medida das necessidades” e completou” no caso de uma Fundação, o objetivo não pode ser desviado, em razão de legislação vigente”.

Alguns justificaram a forma indireta pelo fato que os prazos do orçamento dos

Bancos são de um ano, enquanto os projetos da área de Responsabilidade Social possuem em sua maioria prazos bem maiores. Isto impossibilita a avaliação da mesma maneira que os resultados financeiros do Banco. Assim, justifica-se a criação de uma pessoa jurídica mais independente, como um Instituto ou Fundação.

Razões pragmáticas também foram levantadas como a defesa da ação indireta através de um Instituto/Fundação, como um facilitador do diálogo com a sociedade e parceiros, já que não seria feito diretamente por um Banco.

5 Conclusões

Em síntese, toda a análise anterior sugere que a forma direta ou indireta de atuação

em RSC pelos grandes Bancos no Brasil, não tem o impacto pensado pela literatura. Exemplo maior desta conclusão foi a afirmação que o engajamento em RSC de uma forma ou de outra não tem dificuldades de se inserir na gestão cotidiana do banco.

Exemplo também importante é o fato que, independentemente da forma de atuação, as áreas de Responsabilidade Social, possuem acesso fácil aos recursos materiais, humanos e tecnológicos internos dos bancos. Isto é surpreendente, pois se considerava que as áreas de atuação indiretas como uma fundação, estariam bastante desvinculadas da empresa mantenedora, não havendo sinergia entre os negócios e a prática social.

Portanto, as afirmações de FISCHER (2002, P. 107) “Muitas fundações estão bastante desvinculadas da empresa mantenedora, não havendo sinergia entre os negócios e a prática social”, nesta pesquisa, não se confirmaram.

Além disso, cinco dos seis bancos pesquisados informaram que não concordam plenamente que existe uma integração da área de RS com a área de Marketing. O único a informar que existe esta integração, possui gestão direta da área de Responsabilidade Social. Esta constatação pode amenizar as preocupações de Stephen Kanitz, que questiona a legitimidade das ações sociais empresariais, por serem, segundo o autor com base em estudo realizado pelo ISER, definidos pelas respectivas áreas de Marketing das empresas. No caso dos Bancos pesquisados isto não se confirmou.

Destaca-se, ainda, a informação sobre a questão da incorporação dos valores administrativos pelas Organizações Não Governamentais e outros parceiros executores das ações sociais dos Bancos. Não se confirmaram as referências sobre a transferência de tecnologia de gestão para

os parceiros do Terceiro Setor, pois das respostas obtidas apenas uma (uma área de gestão direta) respondeu positivamente. Nem mesmo os resultados das ações sociais, são avaliados com a mesma tecnologia de gestão dos bancos. Neste item, apenas um dos bancos pesquisados – gestão direta – informou que as ações de RS são avaliadas da mesma maneira que os resultados financeiros do banco.

Também é surpreendente, a questão dos critérios utilizados na definição dos grupos e comunidades a serem apoiadas. Apenas uma instituição informou que não concorda efetivamente que os critérios adotados sejam unicamente técnicos e esta instituição possui a gestão indireta. Entendia-se que, quando a atuação é realizada por uma instituição independente, pode sofrer menor impacto político em suas decisões, “A prática da parceria se dá prioritariamente com instituições de maior legitimidade, não só pelo aspecto técnico, mas também pelo político” GARCIA, (2004, p.22) e, ambas as instituições com ação direta declararam que as ações são definidas por critérios técnicos

Quando argüidos sobre a questão dos projetos incentivados, todos os bancos consideraram menos importantes a afirmação de que beneficiar-se de incentivos fiscais tributários, seria uma das motivações quando da adoção de Responsabilidade Social da organização. Esta mesma posição manteve-se também quando a mesma afirmação foi colocada como motivação atual, exceto um banco que mantém diretamente a gestão da área social.

A continuidade neste posicionamento é de certa forma incoerente com as informações contidas no Relatório Social da Febraban de 2006 p.118. Segundo o relatório, os Projetos com Isenções Fiscais dos bancos, vêm aumentando consideravelmente nos últimos anos. Em 2006 atingiram R\$ 246,5

milhões ou 37,5% do total geral dos investimentos sociais. Em 2003 esse montante foi de R\$ 51,7 milhões ou 11,3% do total dos investimentos sociais.

No que diz respeito à integração nos negócios de varejo do Banco, as respostas estão divididas entre concordância, discordância e concordância em parte, em ambas as formas de atuação. Esta conclusão é de certa forma coerente, com as respostas obtidas quando avaliadas as respostas do questionamento da participação do quadro funcional do banco na definição e execução das ações sociais. Apenas duas áreas, sendo uma com gestão direta e outra com gestão indireta, concordaram que o quadro funcional participa das definições das ações sociais.

Pode-se concluir pelas respostas obtidas que, as atividades de Responsabilidade Social independentemente de serem geridas através de uma instituição formalmente constituída ou por uma área específica, possuem benefícios importantes, tais como: a utilização dos mais variados recursos internos da organização, fácil inserção na gestão cotidiana do banco e uma representatividade reconhecida pela alta direção do Banco, uma vez que seus planejamentos são acatados pela alta direção dos bancos.

Observou-se nas avaliações dos questionários e pesquisas realizadas, que houve um equilíbrio nas respostas entre as organizações que possuem formas diretas e formas indiretas de atuação, não se confirmando, portanto, a expectativa de que formas distintas de atuação em Responsabilidade Social poderiam propiciar impactos internos diferentes. As diferenças apontadas, não se configuraram como tendo sua origem na forma organizacional de atuação.

Independentemente das conclusões acima, consideramos fundamental a participação

dos bancos na área de Responsabilidade Social, pelos vários motivos apontados nas justificativas deste trabalho, e ratificamos as relevantes observações de GARCIA abaixo:

Considerando o nível de evolução da gestão dos bancos brasileiros, que nos últimos anos vêm alcançando níveis altíssimos de lucratividade, é de se esperar que sejam quais forem os determinantes da decisão de investir em responsabilidade social, a determinante para a escolha de **como investir** é fundamentada num planejamento que considera questões inerentes ao universo da **gestão de negócios**, e não da gestão de projetos sociais (grifo nosso; GARCIA, 2004, p.5).

Notas

1. Segundo Falconer e Vilela (2001) *Grantmakers* brasileiras referem-se às organizações que compartilham as seguintes características: São privadas e sem fins lucrativos, ou seja, não fazem parte do Estado nem do Mercado, mas do chamado Terceiro Setor; Oferecem doações; essa atividade não deve ser realizada em bases comerciais, mas ter como beneficiário outras organizações sem fins lucrativos ou indivíduos; São autônomas, isto é, formalmente independentes e capazes de determinar suas próprias decisões, mesmo que financiadas por terceiros, até mesmo de outros setores; São controladas e operadas no país, ainda que capturem recursos no exterior.

Referências

BRUNO, M. **Crescimento Econômico, Mudanças Estruturais e Distribuição: as transformações do regime de acumulação no Brasil**. Tese Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004

FALCONER, A.P. e VILELA, R., **Recursos privados para Fins Públicos**. As Grantmakers Brasileiras, Gife, São Paulo: Peirópolis, 2001.

FISCHER, R.M. **O Desafio da Colaboração, Práticas de Responsabilidade Social entre Empresas**

e Terceiro Setor. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER R.M e FALCONER, A.P. **Desafios da parceria Governo e Terceiro Setor**, in: Revista de Administração, São Paulo v. 33, n.1, p. 12-19, janeiro/março 1998.

_____, CASADO, T. PIRES, J. T. **Alianças intersetoriais: compreendendo a influência da cultura organizacional.** In: AUSTIN, J., REFICCO, E. et al. Parcerias sociais na América Latina: lições da colaboração entre empresas e organizações da sociedade civil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GARCIA, J. **O Negócio do Social**, Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2004.

GARCIA, M. **Renúncia Fiscal Não é Filantropia**, artigo publicado no jornal Folha de São Paulo, em 3 de fevereiro de 2007.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, Editora ATLAS, 2006.

HARVEY, D. **O Fordismo.** In: A Condição Pós-Moderna. São Paulo: Edições Loyola, 9 ed. Março 2000.

KANITZ, S. **Entrevista concedida para a BBC Brasil**, jornalista Denise Telles Producer BBC Brazilian Section, 08.08.2003, disponível em <http://noticias.terra.com.br/mundo/interna>, acessado em 03.09.2006

POCHMANN, M.- **O Trabalho Sob Fogo Cruzado- Exclusão, desemprego e precarização no final do século**, Editora Contexto, São Paulo, 1999

Websites

www.bancoreal.com.br

www.bcb.gov.br

www.bndes.gov.br

www.bradesco.com.br

www.febraban.org.br

www.hsbc.com.br

www.itau.com.br

www.unibanco.com.br