

IMPACTOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GESTÃO ORGANIZACIONAL DA FUNDAÇÃO BRADESCO: PRÁTICAS E RESULTADOS

[Administração, Volume 29 – Edição 147/JUN 2025 / 11/06/2025](#)

THE IMPACT OF SOCIAL RESPONSIBILITY ON ORGANIZATIONAL AT FUNDAÇÃO BRADESCO MANAGEMENT: PRACTICES AND RESULTS

REGISTRO DOI: 10.69849/revistaft/cl10202506111224

João Victor dos Santos Trindade¹

Larissa Santos dos Santos²

Hamilton Tavares dos Prazeres³

Resumo

Este artigo busca entender como as práticas de responsabilidade social influenciam a gestão dentro das organizações, focando especialmente na Fundação Bradesco, uma instituição privada e sem fins lucrativos que oferece educação gratuita e profissionalizante para crianças, jovens e adultos em situações de vulnerabilidade. Por meio de uma abordagem qualitativa e de um estudo de caso, a pesquisa utiliza observações indiretas e análise de documentos para explorar de que maneira as ações sociais da Fundação impactam tanto sua organização interna quanto às comunidades atendidas. O objetivo é mostrar como a responsabilidade

social, quando incorporada de forma genuína e estratégica, ajuda a fortalecer a cultura da instituição, promovendo não só eficiência administrativa, mas também um compromisso real com o bem-estar coletivo. Além disso, o estudo destaca o papel fundamental da educação como ferramenta de inclusão e transformação social, reforçando que iniciativas consistentes de responsabilidade social podem gerar mudanças profundas e duradouras. Dessa forma, a Fundação Bradesco serve como um exemplo inspirador de como organizações podem ser agentes de transformação, alinhando valores éticos e resultados concretos para construir uma sociedade mais justa e igualitária.

Palavras-chave: Responsabilidade Social. Gestão Organizacional. Fundação Bradesco.

Abstract

This article aims to understand how social responsibility practices influence organizational management, with a special focus on Fundação Bradesco, a private non-profit institution that provides free and professional education to children, young people, and adults in vulnerable situations. Using a qualitative approach and a case study method, the research relies on indirect observations and document analysis to explore how the Foundation's social initiatives impact both its internal management and the communities it serves. The goal is to show how social responsibility, when genuinely and strategically integrated, strengthens the institution's culture by promoting not only administrative efficiency but also a true commitment to collective well-being. Additionally, the study highlights the fundamental role of education as a tool for inclusion and social transformation, emphasizing that consistent social responsibility initiatives can lead to deep and lasting changes. In this way, Fundação Bradesco stands as an inspiring example of how organizations can be agents of transformation, aligning ethical values with concrete results to help build a fairer and more equitable society.

Keywords: Social Responsibility. Organizational Management. Fundação Bradesco.

1. INTRODUÇÃO

A responsabilidade social empresarial vem se consolidando, ao longo das últimas décadas, como um dos pilares centrais da gestão organizacional contemporânea. Em um cenário global cada vez mais marcado por desafios sociais, ambientais e econômicos, cresce a expectativa de que as empresas assumam um papel mais ativo na promoção do bem-estar coletivo. No Brasil, país historicamente marcado por profundas desigualdades estruturais, esse compromisso torna-se ainda mais urgente e relevante. A responsabilidade social empresarial, nesse contexto, não pode mais ser vista apenas como um gesto voluntário ou uma prática filantrópica isolada. Trata-se de uma abordagem estratégica que integra valores éticos, práticas sustentáveis e ações sociais ao modelo de gestão das organizações, contribuindo tanto para sua reputação e legitimidade quanto para a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva.

A esse respeito, a Fundação AVSI (2010, p. 11) define a responsabilidade social como “a busca espontânea realizada pelas empresas no sentido de promover uma sociedade mais justa e igualitária”. Tal definição evidencia que o papel das organizações deve extrapolar a geração de lucro, assumindo compromissos duradouros com a transformação social e a sustentabilidade. Diversos autores reforçam essa visão, como Ashley (2005), que defende a incorporação de princípios éticos e comportamentos responsáveis como parte da identidade das empresas, promovendo um novo ethos organizacional baseado no diálogo com os stakeholders, na transparência e na inovação social.

Dentro desse contexto, a Fundação Bradesco surge como um caso emblemático. Trata-se de uma instituição privada e sem fins lucrativos que, desde sua criação em 1956, dedica-se a oferecer educação gratuita e

de qualidade a crianças, jovens e adultos em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Seu modelo de atuação integra uma visão de longo prazo, que entende a educação não apenas como um direito básico, mas como um instrumento essencial para o desenvolvimento humano e para a construção de uma sociedade mais equitativa. O trabalho da Fundação articula práticas pedagógicas inovadoras, políticas de inclusão e projetos comunitários que evidenciam uma gestão orientada por valores sociais sólidos e consistentes.

A escolha da Fundação Bradesco como objeto de estudo justifica-se por seu histórico consolidado de atuação social, seu compromisso com a transformação da realidade brasileira por meio da educação e a abrangência de suas ações em diferentes regiões do país. A instituição representa, na prática, como a responsabilidade social pode ser incorporada de forma estruturante ao modelo de gestão organizacional, tornando-se um diferencial estratégico com efeitos concretos sobre a vida de milhares de pessoas.

O presente artigo busca compreender de que forma as práticas de responsabilidade social da Fundação Bradesco se refletem em sua gestão interna e contribuem para resultados institucionais mais sólidos. Por meio de uma abordagem qualitativa, fundamentada em análise de relatórios e literatura especializada, investigamos como o compromisso social se traduz em metas, indicadores e estratégias que beneficiam não apenas a organização, mas também a sociedade em geral. Desde as iniciativas iniciais, a Fundação mostrou que integrar indicadores de desempenho educacional e financeiro permite identificar rapidamente áreas críticas, direcionar recursos para reduzir a evasão escolar e otimizar custos operacionais Instituto Ethos, (2001); Ashley, (2005). Paralelamente, à modernização tecnológica e a digitalização de processos trazem agilidade às decisões, liberando as equipes para concentrar esforços em projetos mais estratégicos, enquanto os comitês internos compostos por professores, coordenadores e gestores financeiros reforçam a governança participativa e ampliam a transparência (Sebrae, 2014). Por fim, o forte

senso de propósito compartilhado pela equipe, estimulado pela ênfase em resultados sociais, contribui para reter talentos e incentivar a inovação Fundação AVSI, (2010); Fundação Bradesco, (2023). Nesse sentido, a experiência da Fundação Bradesco ilustra como a responsabilidade social, quando genuinamente incorporada ao planejamento estratégico e à cultura organizacional, gera impactos sustentáveis capazes de transformar vidas e fortalecer comunidades.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

2.1 DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A Responsabilidade Social Empresarial é entendida como o compromisso das organizações em adotar “atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados pela sociedade, apesar de não codificados em leis” (Ashley, 2005, p. 4). Essa postura transcende obrigações legais, refletindo uma integração voluntária de valores éticos e culturais ao cotidiano empresarial. Conforme Ashley (2005), as empresas devem equilibrar não apenas responsabilidades econômicas, mas também éticas, morais e sociais, reconhecendo-se como agentes capazes de influenciar positivamente o tecido social.

No contexto brasileiro, Ashley (2005) destaca uma tensão cultural: de um lado, práticas como doações de bens e serviços, voluntariado e filantropia, associadas à benevolência empresarial; de outro, uma moral do oportunismo, guiada pela lógica de levar vantagem em tudo. Essa dualidade revela o desafio de construir uma Responsabilidade Social Empresarial autêntica em um cenário marcado pela hibridade cultural, onde valores universais coexistem com traços locais, como o jeitinho brasileiro. A Fundação AVSI (2010) complementa que, mesmo em meio a contradições, é essencial adaptar princípios éticos às realidades locais, especialmente para micro e pequenas empresas.

A globalização, segundo Lerner (2006), reforçou a necessidade de as organizações adotarem padrões universais, como direitos humanos e sustentabilidade. No entanto, a autora ressalta que cada organização faz parte de um contexto sociocultural mais amplo, que define seu modo de agir e se relacionar com a sociedade. Essa perspectiva é reforçada pelo Instituto Ethos e Sebrae (2003), que defendem uma Responsabilidade Social Empresarial voltada à reflexão para o caso brasileiro, incorporando, por exemplo, a valorização de redes comunitárias e o combate a desigualdades históricas.

Hoje, a Responsabilidade Social Empresarial consolida-se como “um novo ethos que rege o modo como os negócios são feitos” (Ashley, 2005, p. 6), exigindo transparência, engajamento com stakeholders e práticas inovadoras. Conclui-se, assim, que a ética empresarial não é um obstáculo ao lucro, mas um caminho para construir legados que harmonizam sucesso organizacional e bem-estar coletivo.

2.1.1 ABORDAGENS E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO EM RESPONSABILIDADE SOCIAL

Nessa perspectiva, o Sebrae (2014) descreve a responsabilidade social como uma forma de gestão que se baseia em relações éticas e transparentes com todos os públicos com os quais a empresa se conecta. O objetivo maior é contribuir com o desenvolvimento sustentável da sociedade, consolidando uma atuação empresarial consciente do seu papel social. Complementando esse entendimento, a Fundação AVSI (2010) aponta que a responsabilidade social empresarial deve ser encarada como uma iniciativa voluntária das empresas na promoção de uma sociedade mais igualitária. Essa visão é complementada por Bussler et al. (2017), que interpreta a responsabilidade social como uma estratégia que contribui diretamente para a resiliência e a sustentabilidade das empresas. Para o autor, a integração da responsabilidade social aos processos de governança permite às organizações fortalecerem sua legitimidade institucional e sua reputação perante um público cada vez

mais exigente em termos de valores. Essa definição destaca exemplos de atuação de instituições como a Fundação Bradesco, cuja missão está alinhada à inclusão social por meio da educação.

2.1.2 INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

De acordo com a Fundação AVSI (2010), reforça-se que a responsabilidade social deve estar integrada à missão da organização, fazer parte da identidade organizacional e não apenas um conjunto de ações isoladas. A prática da Fundação Bradesco exemplifica esse princípio ao oferecer educação gratuita e de excelência a estudantes em situação de vulnerabilidade, indo além de ações pontuais e assistenciais. O foco está na transformação de vidas por meio do acesso à educação e ao desenvolvimento pessoal. Nessa mesma linha, o Instituto Ethos (2001) destaca que a responsabilidade social empresarial deve ser compreendida como a forma ética e transparente de a organização se relacionar com seu público e de contribuir para o desenvolvimento da sociedade, gerando benefícios consistentes e duradouros para todos os envolvidos.

No caso da Fundação Bradesco, essa integração se traduz no fato de que a educação gratuita e de excelência não é apenas uma ação acessória, mas ocupa o papel de cerne na definição de propósito institucional. Ao investir em programas socioeducacionais, como as escolas-fazenda de Canuanã (TO) e Bodoquena (MS), que oferecem internato a estudantes de áreas rurais remotas, a Fundação demonstra que a responsabilidade social está intrinsecamente ligada ao planejamento estratégico e à cultura organizacional (Instituto Ethos, 2001; AVSI, 2010). Essas escolas-fazenda, concebidas de forma colaborativa com a comunidade local, valorizam a cultura regional e promovem o bem-estar dos estudantes, consolidando uma identidade organizacional comprometida com a transformação social.

Ao integrar a missão de inclusão educacional às práticas diárias, desde o acompanhamento de indicadores de desempenho até a participação ativa de docentes e gestores em comitês internos, a Fundação Bradesco comprova que a RSE autêntica extrapola a simples entrega de recursos financeiros. Ela se materializa em ações que fomentam a coesão comunitária, geram multiplicadores sociais e estabelecem relações de confiança com diferentes públicos (Sebrae, 2014; Bussler et al., 2017). Dessa forma, ao se consolidar como parte indissociável da identidade institucional, a RSE deixa de ser um adendo e torna-se o Espírito Norteador que orienta todas as alternativas estratégicas, garantindo que a organização não apenas preste contas de seus resultados financeiros, mas também se responsabilize pelo desenvolvimento humano e social das regiões em que atua.

2.1.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Nesse contexto, Ashley (2005) destaca que a responsabilidade social ganha relevância quando está alinhada a princípios éticos e valores organizacionais consistentes, sendo considerada uma forma de atuação comprometida com a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva. Assim, entende-se que a responsabilidade social não se resume a iniciativas pontuais, mas constitui uma orientação estratégica que transforma a relação entre empresa e sociedade, promovendo impactos duradouros e positivos.

Tratar a responsabilidade social como estratégia e não como um adendo à operação é um passo importante para consolidar um novo modelo de gestão. Isso significa reconhecer que os resultados sociais não são apenas efeitos colaterais das atividades econômicas, mas parte integrante do propósito institucional. De acordo com o Instituto Ethos (2001), uma organização socialmente responsável é aquela que incorpora a ética, a transparência e o compromisso com o desenvolvimento sustentável em sua forma de operar, considerando todos os públicos com os quais se relaciona.

Nesse sentido, a responsabilidade social deixa de ser vista como um custo ou obrigação externa e passa a ser compreendida como uma fonte legítima de valor institucional. Lerner (2006) reforça que essa mudança de perspectiva pode tornar a empresa mais resiliente frente a crises, além de fortalecer sua reputação junto a consumidores, parceiros e colaboradores, que cada vez mais valorizam organizações coerentes com seus discursos e práticas. Ao integrar esse compromisso em sua estrutura de governança, a empresa também amplia sua capacidade de inovação, pois está constantemente em diálogo com as necessidades reais da sociedade.

A Fundação AVSI (2010) também sustenta que o engajamento social deve ser incorporado à missão da organização, tornando-se parte de sua identidade. Essa integração favorece uma atuação contínua, planejada e voltada ao impacto, evitando ações fragmentadas e ocasionais que pouco contribuem para transformações estruturais. Quando há esse alinhamento entre valores internos e objetivos sociais, cria-se uma cultura institucional que promove o engajamento coletivo e a construção de soluções sustentáveis.

A experiência da Fundação Bradesco é um exemplo claro dessa abordagem. Com décadas de atuação na área da educação gratuita e inclusiva, a instituição demonstra como é possível alinhar uma causa social a um modelo de gestão eficiente e inovador. Suas ações não apenas promovem acesso ao conhecimento, mas também fortalecem redes comunitárias, contribuem para a geração de oportunidades e fomentam o desenvolvimento local, reafirmando que o investimento social, quando feito com estratégia, se traduz em legado e transformação.

2.2 PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NA FUNDAÇÃO BRADESCO: DESAFIOS E RESULTADOS

Desde sua fundação em 1956, a Fundação Bradesco estruturou-se em torno de uma visão ética que entende a educação como motor de transformação social. Com cerca de 42.000 alunos e 40 unidades

presentes em todo território nacional e Distrito Federal, consolida-se como referência em educação gratuita de qualidade, sendo reconhecida pelo alinhamento das suas ações ao conceito de responsabilidade social sistemática defendido por Ashley (2005). Para além do caráter assistencialista, a instituição adota práticas de longo prazo que visam não só a oferta de vagas, mas a formação integral de crianças, jovens e adultos, integrando aspectos pedagógicos, tecnológicos e socioemocionais Fundação Bradesco (2023); Ashley (2005).

Como toda organização enfrenta desafios significativos, em seu caso para oferecer educação gratuita e de qualidade em um país em que a realidade é de desigualdade social. A complexidade logística para alcançar regiões remotas, a necessidade constante de manter a excelência pedagógica com currículos atualizados e a demanda por atender às diversas necessidades socioeconômicas dos alunos são obstáculos que persistem ao desenvolver suas ações e a busca por facilitar o seu acesso. Além disso, a sustentabilidade financeira e a superação da inclusão digital para milhões de usuários da Escola Virtual exigem gestão eficiente e investimentos contínuos, para atingir um impacto positivo e significativo.

Entretanto, os resultados da Fundação Bradesco são transformadores, se alinhando diretamente com a Responsabilidade Social Empresarial. Ao fornecer acesso à educação para mais de 42 mil alunos em escolas físicas e milhões na Escola Virtual, a Fundação causa a mobilidade social e o desenvolvimento de capital humano, capacitando indivíduos e contribuindo para minimizar as desigualdades. Essa atuação não só aumenta o nível de ensino do país, mas também consolida a cidadania corporativa da organização Fundação Bradesco (2023).

Essa iniciativa demonstra como o investimento em educação de base não é apenas um ato de filantropia, mas uma estratégia de impacto de sustentabilidade social e responsabilidade. A Fundação Bradesco concretiza a legitimidade social do banco e sua reputação e influência, ao

mesmo tempo em que cumpre um papel fundamental na formação de futuras lideranças e no protagonismo social dos jovens e adultos, evidenciando o poder da educação como motor de transformação e progresso, oferecendo a oportunidade de aprimorar e facilitar o acesso ao conhecimento e educação, em que se é visto no país a necessidade dessa ação para potencializar os efeitos da estrutura educacional.

2.2.1 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E GOVERNANÇA

O desenvolvimento de estratégias para os projetos realizados pela Fundação Bradesco revela um planejamento que considera, simultaneamente, objetivos pedagógicos, metas sociais e indicadores institucionais. Essa lógica de atuação evita que as iniciativas fiquem fragmentadas, permitindo que a educação seja compreendida como um investimento social de longo prazo e não como um gasto isolado Ashley (2005).

A Fundação Bradesco fundamenta sua atuação socioeducacional no alinhamento harmonioso entre missão, visão, princípios e práticas de gestão, consolidando a Responsabilidade Social Corporativa como elemento central da identidade organizacional. Sua missão, definida como “promover formação humanista para desenvolver futuras lideranças em todas as regiões do país”, é complementada pela visão de “ser referência nacional como agente de transformação social por meio da educação” (Fundação Bradesco, 2023, p. 35). Esses norteadores se desdobram em princípios institucionais, como excelência, igualdade, respeito, honestidade e o compromisso com o uso consciente dos recursos que permeiam todas as frentes de atuação da Fundação, garantindo a integração dos objetivos pedagógicos, sociais e institucionais em uma mesma estratégia de longo prazo, Ashley (2005).

A transparência é um pilar essencial dessa governança participativa. A publicação periódica do Relatório Anual apresenta indicadores acadêmicos, como taxas de frequência e aprovação; indicadores sociais,

incluindo eventos comunitários e participação em fóruns; e indicadores financeiros, abrangendo investimentos realizados e fontes de recursos. O relatório evidencia com clareza a origem dos recursos, 100% provenientes de dividendos e Juros sobre Capital Próprio do Banco Bradesco, além da destinação orçamentária, Fundação Bradesco (2023). Essa prática responde ao que Lerner (2006) considera essencial para a construção de reputações confiáveis: a visibilidade dos resultados reforça a credibilidade institucional e contribui para afastar percepções de que as ações sociais têm fins apenas mercadológicos.

Além disso, a Fundação estabelece um canal contínuo de diálogo com seus públicos de interesse. Por meio de fóruns regionais, pesquisas de satisfação e grupos de trabalho, ela integra docentes, famílias e lideranças comunitárias no processo de construção e revisão de currículos e metodologias. Essa aproximação está em consonância com a noção de gestão participativa defendida pelo Instituto Ethos (2001), a qual sustenta que a colaboração com a comunidade é fundamental para garantir a relevância social e cultural dos projetos desenvolvidos.

2.2.2 DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO

A missão da Fundação Bradesco de oferecer educação gratuita e de qualidade em todas as regiões do Brasil traz consigo desafios significativos, que exigem soluções inovadoras e a construção de parcerias estratégicas. Um dos principais obstáculos é garantir a sustentabilidade financeira de longo prazo. Embora a instituição seja mantida pelos recursos do Banco Bradesco, que investiu R\$895 milhões em 2023, com previsão de R\$1,4 bilhão para 2024, há um risco inerente em depender exclusivamente de uma única fonte. Como orienta o Sebrae (2014), organizações do terceiro setor devem buscar diversificar suas fontes de receita, recorrendo a doações, editais públicos e colaborações com o setor privado. Nesse sentido, a Fundação tem investido na criação de fundos patrimoniais, que geram rendimentos capazes de sustentar parte das atividades. Além disso, parcerias internacionais, como a realizada com a

UNESCO para capacitação de professores em áreas rurais, ampliam o alcance e a segurança das ações.

Outro grande desafio está relacionado à infraestrutura tecnológica necessária para manter a Escola Virtual, uma das principais estratégias para levar educação a regiões remotas. Em 2023, a plataforma alcançou 1,8 milhão de acessos, o que evidencia sua importância. Entretanto, esse volume também exige investimentos constantes em tecnologia da informação, desenvolvimento de conteúdos pedagógicos interativos e capacitação dos docentes para o ensino on-line. Para garantir a qualidade e a eficiência do serviço, a Fundação adotou soluções como a implantação de um sistema de gestão empresarial (ERP) da SAP e a criação de um ambiente de Big Data. Essas ferramentas visam otimizar a operação da plataforma, mas também demandam equipes técnicas especializadas e uma estrutura robusta de servidores e segurança digital.

A exclusão digital, especialmente em comunidades vulneráveis, ainda representa um grande entrave para a ampliação do impacto da Escola Virtual. Levantamentos feitos em 2022 revelaram que cerca de 40% dos potenciais alunos não tinham acesso regular à internet de qualidade. Para enfrentar esse cenário, a Fundação lançou o programa “Conecta Bradesco”, que distribui tablets com conteúdos pedagógicos acessíveis mesmo sem conexão. Além disso, em parceria com empresas de tecnologia, foram criados laboratórios de informática em escolas e comunidades, com o objetivo de reduzir o fosso digital e capacitar não apenas os alunos, mas também suas famílias, para o uso de ferramentas básicas, conforme defendido pelo Instituto Ethos (2001); Fundação Bradesco (2023).

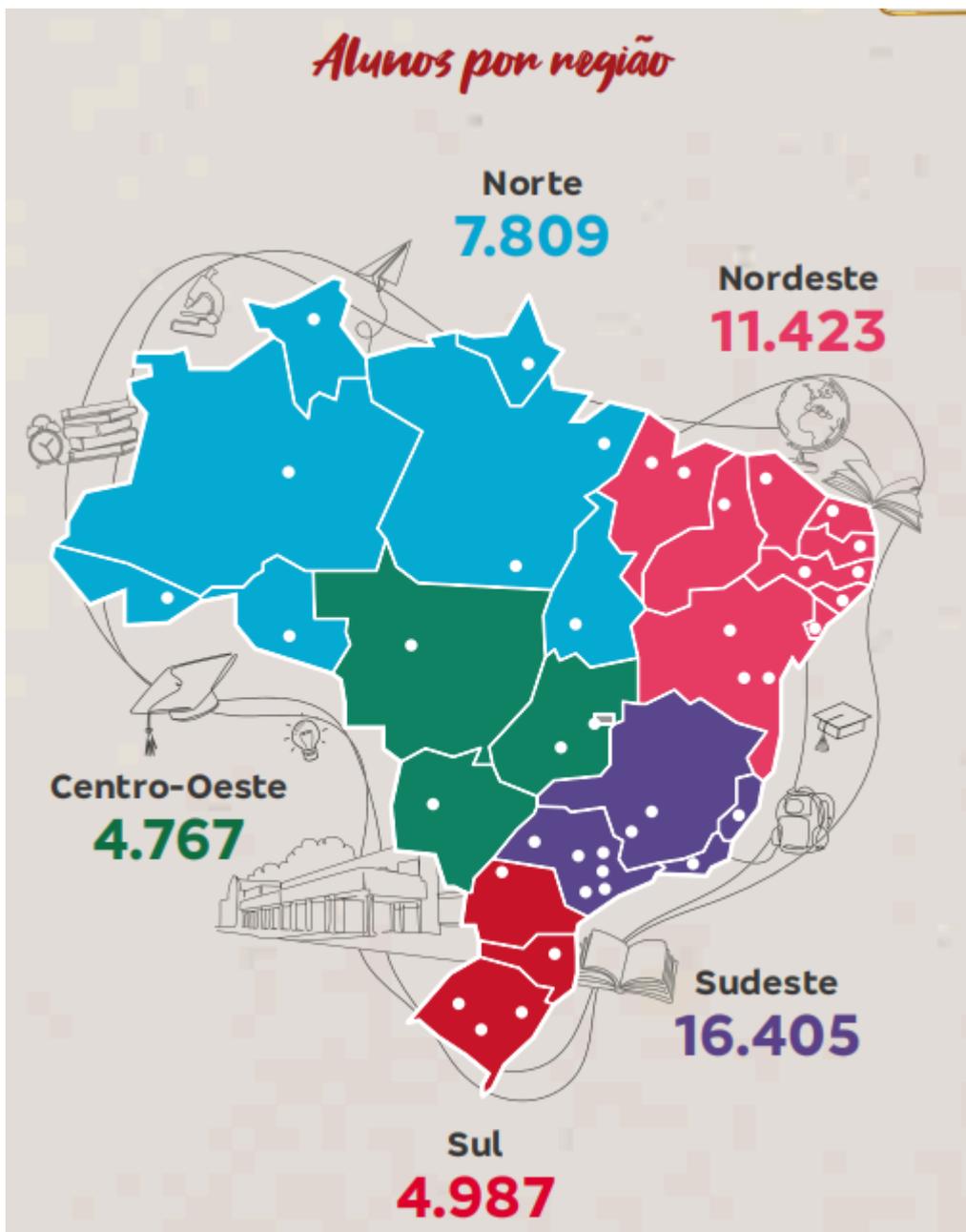
Por fim, as parcerias estratégicas têm sido fundamentais para superar limitações orçamentárias e tecnológicas. A Fundação Bradesco colabora com órgãos governamentais, organizações do terceiro setor e empresas privadas para potencializar suas ações. Entre os exemplos de destaque estão a parceria com a Fundação AVSI, que desenvolve projetos sociais

em áreas rurais, e com o Canal Futura, que permite a disseminação de conteúdos em regiões com baixa infraestrutura de internet. A iniciativa “Conecta Nordeste” também ilustra essa articulação: ex-alunos capacitados retornam às suas comunidades no semiárido baiano para promover oficinas de inclusão digital, fortalecendo o desenvolvimento local. Essas parcerias, somadas à participação em editais nacionais e internacionais, reforçam a capacidade da Fundação de manter e ampliar seus projetos de maneira sustentável e eficaz.

2.2.3 RESULTADOS E IMPACTO SOCIAL

Os resultados obtidos pela Fundação Bradesco evidenciam o impacto positivo de sua atuação educacional, alinhados com sua missão de promover formação humanista para desenvolver futuras lideranças e sua visão de ser referência nacional como agente de transformação social por meio da educação.

Figura 1 – Mapa de alunos por região na educação básica regular



Fonte: Fundação Bradesco (2023).

Os indicadores divulgados pela Fundação Bradesco revelam a profundidade de seu alcance educacional e social. No Relatório Anual de 2023, a instituição registra o atendimento a mais de 42.000 estudantes na Educação Básica Regular em suas 40 escolas próprias distribuídas nos 26 estados brasileiros e no Distrito Federal. Adicionalmente, 5.314 alunos foram beneficiados pela Formação Inicial e Continuada (FIC) e 423 pela Educação de Jovens e Adultos (EJA) em 2023. A Escola Virtual, por sua vez, alcançou 1,8 milhão de acessos em 2023, Fundação Bradesco (2023). Esses números demonstram a escala das operações. Esses números, por si só, já demonstram a escala das operações, entretanto o aspecto mais relevante

reside na forma como esses estudantes, em sua maioria oriundos de famílias de baixa renda, conseguem se inserir no mercado de trabalho formal após a formação técnica.

O impacto, entretanto, vai além das estatísticas. Ele se materializa em histórias concretas de transformação de vida que transformam comunidades inteiras. No acervo do Museu Bradesco, há registros de ex-alunos que retornam a seus locais de origem para replicar conhecimentos adquiridos, sobretudo em regiões rurais e periferias urbanas. Um exemplo emblemático é o projeto “Conecta Nordeste”, no qual egressos decidiram levar oficinas de inclusão digital a assentamentos remotos do semiárido baiano, proporcionando acesso a ferramentas de cidadania e comunicação que antes eram inexistentes, a fundação visa explicitamente impactar positivamente as famílias e as comunidades no entorno de suas escolas, gerando renda e desenvolvimento socioeconômico. A presença de uma escola da Fundação em uma região frequentemente promove o desenvolvimento local, com a chegada de comércios e infraestrutura mais robusta.

Esses relatos demonstram que a responsabilidade social, quando incorporada de forma genuína à estratégia institucional, pode gerar resultados sustentáveis e multiplicadores. A experiência da Fundação Bradesco mostra que, por meio de um modelo educativo comprometido com a inclusão e a excelência, é possível reduzir desigualdades e promover oportunidades reais de desenvolvimento humano e social, Fundação Bradesco (2023).

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o impacto das práticas de responsabilidade social na gestão organizacional, considerando as práticas adotadas e os resultados obtidos pela Fundação Bradesco, com foco na promoção da inclusão social e do desenvolvimento por meio da educação.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as principais ações de responsabilidade social implementadas pela instituição.
- Compreender como essas práticas influenciam na gestão organizacional.
- Avaliar os resultados institucionais a partir da incorporação da responsabilidade social à gestão organizacional.

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa com base em análise documental de relatórios e materiais públicos disponibilizados pela Fundação Bradesco, além de revisão bibliográfica a partir de e-books gratuitos de instituições brasileiras reconhecidas por adotarem práticas de responsabilidade social empresarial. A escolha da instituição se deve à sua ampla atuação no campo da educação social e reconhecimento nacional de suas práticas. A coleta de dados será realizada por meio de observações indiretas e levantamento documental disponível em relatórios institucionais e páginas oficiais. O método adotado permite não apenas observar os impactos das ações de responsabilidade social, mas também refletir sobre a aplicabilidade desse modelo.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

As práticas de responsabilidade social da Fundação Bradesco vêm transformando, de maneira concreta, a forma como a instituição organiza sua gestão. A adoção de indicadores integrados, que acompanham tanto o desempenho educacional quanto os investimentos financeiros, possibilitou respostas mais rápidas e assertivas aos desafios cotidianos. Um exemplo claro foi a redução da evasão escolar após a identificação de gargalos em disciplinas específicas, o que levou ao redirecionamento de recursos para formação docente. Além disso, a modernização de sistemas internos, aliada à digitalização de processos administrativos, permitiu uma gestão mais ágil e eficiente, com diminuição de custos e maior

dedicação das equipes a iniciativas estratégicas. A criação de comitês com participação de diferentes áreas, incluindo professores e coordenadores, também fortaleceu a transparência e a capacidade de adaptação da Fundação frente a demandas urgentes, como melhorias na infraestrutura escolar. Esse tipo de abordagem está em consonância com os princípios defendidos pelo Instituto Ethos (2001), que destaca a importância da ética e da transparência como pilares de uma gestão socialmente responsável. Conforme aponta Ashley (2005), integrar a responsabilidade social ao planejamento estratégico amplia a eficácia organizacional e contribui para o desenvolvimento institucional a longo prazo.

Mas o impacto das ações vai além dos números. Há um efeito profundo sobre as pessoas e a cultura institucional. Depoimentos de colaboradores revelam um forte senso de pertencimento e identificação com a missão da Fundação, o que tem refletido em maior engajamento no dia a dia e na vontade de contribuir com projetos que geram transformação social. Esse alinhamento entre propósito e prática está em sintonia com a visão da Fundação AVSI (2010), que entende a responsabilidade social como uma via de fortalecimento humano, institucional e comunitário.

Programas realizados em comunidades, por exemplo, têm se mostrado espaços importantes de aprendizado prático, onde gestores e professores desenvolvem habilidades que ultrapassam o âmbito pedagógico, como liderança, empatia e trabalho em equipe. Essa vivência contribui para consolidar uma cultura organizacional orientada por valores sociais, conforme defendido pelo Sebrae (2014), ao afirmar que o engajamento em projetos sociais tende a aumentar o comprometimento e a motivação dos colaboradores. Nesse sentido, o Relatório Anual da própria Fundação Bradesco (2023) reforça que o investimento contínuo em ações socioeducacionais tem contribuído para reter talentos e estimular a inovação, consolidando uma gestão voltada para resultados que vão além do desempenho institucional e impactam positivamente a sociedade.

Figura 2 – Distribuição do número de alunos e escolas da Fundação Bradesco por estado e região do Brasil em 2023.

Número de alunos e escolas por região

Norte

	Alunos	Escolas
AC	991	1
AP	1.044	1
AM	987	1
PA	1.993	1
RO	954	1
RR	1.075	1
TO	765	1

Nordeste

	Alunos	Escolas
AL	1.045	1
BA	2.205	3
CE	1.038	1
MA	1.553	2
PB	998	1
PE	1.310	2
PI	1.203	1
RN	1.053	1
SE	1.1018	1

Centro-Oeste

	Alunos	Escolas
DF	2.097	1
GO	986	1
MT	1.013	1
MS	671	1

Sudeste

	Alunos	Escolas
ES	949	1
MG	2.118	2
RJ	2.031	1
SP	11.307	5

Sul

	Alunos	Escolas
PR	945	1
SC	892	1
RS	3.150	3

Fonte: Fundação Bradesco (2023).

Em 2023, a dimensão quantitativa das ações da Fundação Bradesco evidencia um compromisso profundo com a democratização do ensino e a equidade territorial. Ao investir R\$895 milhões em um ano marcado por desafios socioeconômicos, a instituição garantiu o funcionamento de 40 escolas, pelo menos uma em cada estado e no Distrito Federal, alcançando, presencialmente, um total de 45.431 estudantes na Educação Básica Regular. Esse esforço reflete não apenas uma distribuição geográfica vasta, mas também a busca por atender realidades diversas: no Sudeste, por exemplo, onde São Paulo concentra cinco unidades e 11.307 alunos, o impacto se combina à infraestrutura já consolidada; já em

regiões como Roraima, uma única escola atende 700 jovens que, de outra forma, teriam acesso educativo bastante limitado. No Norte, o Pará destaca-se com 1.993 alunos assistidos, enquanto, no Nordeste, a Bahia, com três unidades, recebe 2.205 estudantes em contextos muitas vezes carentes de recursos. As regiões Sul e Centro-Oeste, respectivamente com 4.987 e 4.767 alunos, também ilustram como a Fundação busca equilibrar suas ações, evitando a concentração em nichos urbanos e garantindo presença em áreas menos assistidas. Paralelamente, a Escola Virtual registrou notáveis 1,8 milhão de acessos, provando que, mesmo onde a distância física impõe barreiras, a tecnologia permite que conteúdos educacionais de qualidade cheguem a comunidades rurais e regiões mais isoladas.

Esses números, longe de serem meros índices estatísticos, traduzem histórias de vida e trajetórias de transformação pessoal: cada matriculado, seja no ensino presencial ou no ambiente digital, carrega consigo a possibilidade de romper ciclos de desigualdade, de sonhar com o primeiro emprego qualificado e de contribuir para o desenvolvimento local. Ao distribuir seus recursos e esforços de forma equânime, a Fundação Bradesco reafirma, de maneira concreta, que a educação deve ser pensada como um direito de cidadania, capaz de impulsionar indivíduos e territórios rumo a um futuro mais inclusivo e promissor.

No plano qualitativo, as ações da Fundação Bradesco têm se traduzido em profundas transformações individuais e no fortalecimento do senso de cidadania. Relatos de ex-alunos, como Thaismara Teixeira, apontam que a formação técnica oferecida foi decisiva para sua inserção no mercado de trabalho, garantindo maior autonomia financeira e melhor qualidade de vida para sua família Fundação Bradesco, (2023). Projetos como o “Conecta Nordeste” exemplificam esse impacto multiplicador, já que formandos em inclusão digital retornam a suas comunidades para ministrar oficinas, difundir práticas de cidadania digital e incentivar a coesão social Fundação Bradesco, (2023); Instituto Ethos, (2001). Essas iniciativas mostram que a Fundação vai além de simplesmente ofertar

cursos: ela contribui para a formação de indivíduos críticos, conscientes de seu papel social e dispostos a agir como agentes de transformação local França & Monteiro, (2015).

Ao nível comunitário e regional, a presença das unidades escolares funciona como catalisador de desenvolvimento econômico e social. A instalação de uma escola da Fundação Bradesco costuma impulsionar o surgimento de pequenos comércios e ampliar a circulação de bens e serviços na região Fundação Bradesco, (2023). promovendo um efeito de dinamização econômica. Nas escolas-fazenda de Canuanã (TO) e Bodoquena (MS), o regime de internato garante a inclusão de alunos de zonas rurais remotas, reduzindo drasticamente a evasão escolar e criando um ambiente estável de convivência e aprendizado. O projeto arquitetônico colaborativo de Canuanã, desenvolvido com participação de alunos e comunidades locais, valoriza a cultura regional e promove o bem-estar dos estudantes, refletindo-se em benefícios que ultrapassam os muros da escola e alcançam o desenvolvimento de toda a região Fundação Bradesco, (2023). Nesse contexto, a integração entre planejamento estratégico, governança participativa e programas socioeducacionais demonstra que as iniciativas da Fundação geram efeitos sustentáveis e multiplicadores, confirmando a tese de que organizações comprometidas com práticas socioambientais fortalecem não apenas sua imagem, mas também o desenvolvimento econômico e social das comunidades Bussler et al., (2017); Lerner, (2006).

6. CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir este estudo, torna-se nítido que as práticas de responsabilidade social da Fundação Bradesco ultrapassam largamente a dimensão da filantropia pontual. Elas configuram um verdadeiro alicerce que sustenta toda a dinâmica institucional, ao mesmo tempo em que gera efeitos palpáveis nas comunidades atendidas. Desde a criação de indicadores que monitoram tanto o desempenho acadêmico quanto os investimentos financeiros, até a incorporação de comitês internos que

reúnem professores, coordenadores e gestores, a Fundação construiu um ambiente em que transparência, agilidade e valores éticos convergem para conduzir decisões estratégicas com foco no bem-estar coletivo. Esse cuidado com a gestão não apenas otimiza recursos e reduz a evasão escolar, mas também fortalece a cultura organizacional, pois faz com que cada colaborador se sinta parte ativa de um projeto maior, motivando esforços para inovar e gerar resultados concretos.

Por outro lado, o impacto qualitativo percebido nas histórias de vida de ex-alunos, nas transformações testemunhadas pelos familiares e no surgimento de pequenos empreendimentos ao redor das unidades escolares revela como a ação da Fundação não se limita às salas de aula. Os programas socioeducacionais, conjugados aos recursos tecnológicos da plataforma virtual, alcançam regiões mais remotas, democratizam o acesso ao conhecimento e criam oportunidades onde antes havia apenas escassez. Esse caráter híbrido de atuação, que une o presencial ao digital, amplia o alcance do projeto educativo e reforça a noção de que a responsabilidade social verdadeira é aquela que atinge os indivíduos em sua comunidade, criando uma rede de multiplicação de saberes e de práticas cidadãs.

Além disso, ao enfatizar a responsabilidade social em sua própria identidade, a Fundação Bradesco demonstra que é possível conciliar metas acadêmicas, resultados sociais e viabilidade financeira. Ao adotar critérios de transparência e participação em sua governança, a instituição molda um espaço institucional onde todos se sentem corresponsáveis pelo sucesso das iniciativas. Professores, coordenadores, gestores e até mesmo familiares dos alunos passam a compartilhar um propósito comum: tornar a educação um instrumento de transformação capaz de reduzir desigualdades, fomentar a geração de renda local e fortalecer o tecido social. Nesse sentido, a experiência da Fundação serve como inspiração para outras entidades que almejam converter investimento social em desenvolvimento humano e comunitário.

Em última análise, as considerações aqui apresentadas apontam que a verdadeira força de um programa de responsabilidade social não se mede apenas pela soma de recursos aplicados, mas pelo alcance simbólico e prático de suas ações. Quando uma instituição estrutura sua gestão, seus processos, sua cultura e seu relacionamento com a comunidade em torno de princípios éticos e de inclusão, ela instaura uma lógica de transformação contínua. A Fundação Bradesco, ao fazer da educação seu pilar central, comprova que a responsabilidade social pode ser o motor que impulsiona não só o fortalecimento institucional, mas também a construção de uma sociedade mais justa, participativa e sustentável.

REFERÊNCIAS

ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. Disponível em: https://www.academia.edu/42916808/%C3%89TICA_E_RESPONSABILIDAD_E_SOCIAL_NOS_NEG%C3%93CIOS_2_edi%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 4 abr. 2025.

BUSSLER, Nairana Radtke Caneppele et al. **Responsabilidade social e a governança corporativa: perspectivas de gestão socioambiental nas organizações**. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC, Santa Maria, RS, v.4, n.8, jul./dez. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/27199>. Acesso em: 6 mai. 2025.

FRANÇA, Erica Lima Barros; MONTEIRO, Luciano Fernandes. **Responsabilidade social corporativa no Brasil**. Anais do VII Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe, São Cristóvão/SE, 20 a 23 de outubro de 2015. ISSN 2447-0635. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/8235/2/ResponsabilidadeSocialCorporativa.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2025.

FUNDAÇÃO AVSI. **Responsabilidade social e terceiro setor**. Belo Horizonte: Fundação AVSI, 2010. Disponível em: <https://www.avsi.org.br/wp-content/uploads/2021/03/LIVRO->

[RESPONSABILIDADE-SOCIAL-E-TERCEIRO-SETOR.pdf](#)>. Acesso em: 12 abr. 2025.

FUNDAÇÃO BRADESCO. **Relatório Anual 2023: Excelência educacional para transformar realidades**. São Paulo: Fundação Bradesco, 2023.

Disponível em:

https://fundacao.bradesco/Content/Documents/RA_2023.pdf. Acesso em: 4 abr. 2025.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social empresarial: ética e transparência**. São Paulo: Instituto Ethos, 2001. Disponível

em: <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2017/01/INSTITUTO-ETHOS-DE-EMPRESAS-E-RESPONSABILIDADE-SOCIAL-1.pdf> Acesso em:

10 mai. 2025.

INSTITUTO ETHOS; SEBRAE. **Responsabilidade social empresarial para micro e pequenas empresas: passo a passo**. São Paulo: Instituto Ethos, 2003. Disponível em:

https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/7Responsabilidade-Social-Empresarial-para-Micro-e-Pequeenas-Empresas_Passo-a-Passo-2003.pdf. Acesso em: 4 abr. 2025.

LERNER, Elisabeth Barbieri. **A relação entre reputação corporativa e responsabilidade social corporativa**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/items/69e2e507-6e77-4416-9501-1e47168a357f> Acesso em: 4 abr. 2025.

SEBRAE. **Responsabilidade social empresarial**. Brasília: Sebrae, 2014.

Disponível em:

https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/ebook_responsabilidade-social-empresarial.pdf. Acesso em: 10 abr. 2025.

¹Discente do Curso Superior de Administração do Instituto Federal do Amapá *Campus Laranjal do Jari* e-mail: redargo17@gmail.com

²Discente do Curso Superior de Administração do Instituto Federal do Amapá *Campus Laranjal do Jari* e-mail: santoslarissa39285@gmail.com

³Docente do Curso Superior de Administração do Instituto Federal do Amapá *Campus Laranjal do Jari* Especialista em (MBA) gestão estratégica de recursos humanos. e-mail: hamilton.prazeres@ifap.edu.br

[← Post anterior](#)

RevistaFT

A RevistaFT têm 29 anos. É uma **Revista Científica Eletrônica Multidisciplinar Indexada de Alto Impacto e Qualis “B2”**.

Periodicidade mensal e de acesso livre. Leia gratuitamente todos os artigos e publique o seu também clicando aqui,



Contato

Queremos te ouvir.

WhatsApp RJ:

(21) 99451-7530

WhatsApp SP:

(11) 98597-3405

e-Mail:

contato@revistaf
t.com.br

ISSN: 1678-0817

CNPJ:

48.728.404/0001-
22

Fator de

impacto FI=

5.397 (muito alto)

Turismo

Acadêmico

Conselho Editorial

Editores

Fundadores:

Dr. Oston de
Lacerda Mendes.
Dr. João Marcelo
Gigliotti.

Editor

Científico:

Dr. Oston de
Lacerda Mendes

Jornalista

Responsável:

Marcos Antônio
Alves MTB

6036DRT-MG

Orientadoras:

Dra. Hevellyn
Andrade



Monteiro
Dra. Chimene
Kuhn Nobre

Revisores:

Lista atualizada
periodicamente
em

revistaft.com.br/expandente

Venha
fazer parte de
nosso time de
revisores
também!

Copyright © Revista ft Ltda. 1996 -
2025

Rua José Linhares, 134 - Leblon | Rio
de Janeiro-RJ | Brasil