

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE

PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO - PMDA

**A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL COMO ISOMORFISMO INSTITUCIONAL:
UM ESTUDO DOS MECANISMOS DE ADAPTAÇÃO QUE CONDUZEM A
SIMILARIDADE DO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO**

Maria Luiza Ribeiro

São Paulo

2011

MARIA LUIZA RIBEIRO

**A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL COMO ISOMORFISMO INSTITUCIONAL:
UM ESTUDO DOS MECANISMOS DE ADAPTAÇÃO QUE CONDUZEM A
SIMILARIDADE DO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração (PMDA) da Universidade Nove de Julho (UNINOVE), como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dra. Maria Tereza Saraiva de Souza

São Paulo

2011

**A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL COMO ISOMORFISMO INSTITUCIONAL:
UM ESTUDO DOS MECANISMOS DE ADAPTAÇÃO QUE CONDUZEM A
SIMILARIDADE DO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO**

Por
Maria Luiza Ribeiro

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração (PMDA) da Universidade Nove de Julho (UNINOVE), como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração, sendo a Banca Examinadora composta por :

Presidente: Prof^a. Maria Tereza Saraiva de Souza, Doutor — Orientador,
Uninove

Membro: Prof. Milton Carlos Farina, Doutor — USCS

Membro: Prof. Sérgio Luiz do Amaral Moretti, Doutor — Uninove

São Paulo
2011

RESUMO

O objetivo desta dissertação é analisar as práticas ambientais isomórficas, por meio da análise dos mecanismos utilizados para a adaptação institucional, descritas nos relatórios de sustentabilidade de instituições bancárias brasileiras. O desenvolvimento deste trabalho teve início com o método exploratório, visando à compreensão das práticas isomórficas de sustentabilidade adotadas pelos bancos brasileiros, por meio de pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa exploratória foi complementada pela análise de conteúdo nos relatórios de sustentabilidade das instituições em estudo, divulgados no período de 2007 à 2010. Os resultados apontam para a identificação de práticas de sustentabilidade ambiental comuns entre as instituições bancárias, indicando que as organizações em estudo passaram por diferentes estágios de institucionalização, em busca do reconhecimento da legitimidade de suas práticas ambientais, passando por mecanismos de adaptação por meio das forças coercitivas, tais como a adesão aos principais acordos firmados no setor, e normativas enquanto adequaram sua visão e abordagem de gestão da sustentabilidade, conduzindo as questões alusivas à dimensão ambiental da sustentabilidade à práticas legitimadas e institucionalizadas. Decorrentes da ação de forças miméticas, as organizações foram levadas a adoção e divulgação de atividades e resultados similares, descritos em seus relatórios de sustentabilidade, que conduziram o setor ao isomorfismo institucional.

Palavras-chave: Gestão ambiental. Indicadores de sustentabilidade. Isomorfismo. Relatórios de sustentabilidade. Teoria institucional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Processos inerentes a institucionalização | 24 |
| Figura 2 - Interconexão entre ambientes técnico e institucional | 28 |
| Figura 3 - Modelo conceitual | 60 |

Lista de Quadros

| | | |
|-----------|--|----|
| Quadro 1 | Variações de ênfase pilares institucionais | 19 |
| Quadro 2 | Estágios de institucionalização e dimensões comparativas | 26 |
| Quadro 3 | Indicadores de desempenho econômico | 53 |
| Quadro 4 | Indicadores de desempenho social referentes a práticas trabalhistas e ao trabalho decente | 54 |
| Quadro 5 | Indicadores de desempenho social referentes a Direitos Humanos | 55 |
| Quadro 6 | Indicadores de desempenho social referentes a sociedade | 56 |
| Quadro 7 | Indicadores de desempenho social referentes a responsabilidade pelo produto | 56 |
| Quadro 8 | Indicadores de desempenho ambiental | 57 |
| Quadro 9 | Indicadores de desempenho e suas dimensões | 67 |
| Quadro 10 | Visão da sustentabilidade | 69 |
| Quadro 11 | Abordagem de gestão da sustentabilidade | 70 |
| Quadro 12 | Acordos do setor | 70 |
| Quadro 13 | Indicadores de sustentabilidade ambiental | 71 |
| Quadro 14 | Resultados dos indicadores de desempenho ambiental do Banco do Brasil | 72 |
| Quadro 15 | Resultados dos indicadores de desempenho ambiental do Bradesco | 74 |
| Quadro 16 | Resultados dos indicadores de desempenho ambiental da CEF | 76 |
| Quadro 17 | Resultados dos indicadores de desempenho ambiental do Itaú | 78 |
| Quadro 18 | Resultados dos indicadores de desempenho ambiental do Santander | 80 |
| Quadro 19 | Instituições que adotaram os principais acordos do setor | 83 |
| Quadro 20 | Indicadores de desempenho ambiental utilizados nas instituições | 83 |
| Quadro 21 | Principais práticas de desempenho ambiental | 84 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|----------|---|----|
| Tabela 1 | Instituições com maior rede de agências no país | 64 |
| Tabela 2 | Ranking dos bancos brasileiros | 65 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | | |
|-----------|--|----|
| Gráfico 1 | Saldo bancário por tipo de instituição | 14 |
| Gráfico 2 | Participação das instituições nas operações de crédito | 14 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 8 |
| 1.1 Justificativa e problema de pesquisa..... | 11 |
| 1.2 Objetivos geral e secundários..... | 17 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 18 |
| 2.1 Teoria institucional..... | 18 |
| 2.1.1 Isomorfismo institucional..... | 30 |
| 2.2 Antecedentes históricos da institucionalização da sustentabilidade..... | 36 |
| 2.2.1 Indicadores de sustentabilidade..... | 44 |
| 2.2.2 Relatórios de sustentabilidade..... | 48 |
| 2.3 Modelo conceitual..... | 59 |
| 3 METODOLOGIA DE PESQUISA..... | 62 |
| 3.1 Características metodológicas..... | 62 |
| 3.2 Critérios utilizados na escolha da amostra..... | 64 |
| 3.3 Procedimentos da coleta dos dados..... | 65 |
| 3.4 Plano para análise e tratamento dos dados..... | 66 |
| 4 RESULTADOS DA PESQUISA..... | 69 |
| 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 82 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 90 |
| REFERÊNCIAS..... | 92 |

1 INTRODUÇÃO

Os temas ambientais se tornam preocupações centrais em todos os níveis de tomada de decisão. O consumo excessivo dos recursos naturais continua aumentando, gerando enormes problemas ambientais locais, regionais e globais. Exemplos de problemas ambientais globais incluem as mudanças climáticas, a chuva ácida, o acúmulo de substâncias perigosas no ambiente, a degradação de florestas, a perda da biodiversidade, a contaminação e a escassez de água, entre outros. Tais problemas afetam, inevitavelmente, a sociedade, o desenvolvimento humano e a proteção dos ecossistemas e de todas as formas de vida no planeta (BARBIERI, 2007).

A proteção ao meio ambiente é um tema que entrou definitivamente na agenda de governos, sociedade civil, empresas e dos indivíduos. A questão principal orbita em torno da compreensão dos impactos que as atividades humanas têm gerado sobre o meio ambiente (BARBIERI, 2007). Entre essas atividades, emergem as atividades organizacionais apontadas como uma das grandes causadoras de impactos ambientais. A partir dessa constatação é possível inferir que existe uma necessidade premente de serem adotadas políticas e programas de incentivo para minimização do impacto ambiental provocado pelas organizações.

Para a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD, 1991), desenvolvimento sustentável *é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras a atenderem suas próprias necessidades.*

A sustentabilidade ambiental é configurada por situações que não provoquem riscos aos ecossistemas que formam a natureza, tais como a preservação do ar, solos, águas e seres vivos, com a garantia de acesso aos recursos ameaçados de extinção. Nesse âmbito, busca-se desenvolver tecnologias com a finalidade de diminuir o esgotamento e substituir os recursos. No final da década de 1960, a questão ambiental foi apresentada formalmente em trabalhos das Organizações das Nações Unidas – ONU (ACOT, 1990), motivando, a partir de então, debates internacionais sobre preservação e proteção do meio-ambiente, bem como, a adoção de políticas públicas de incentivo ao desenvolvimento de meios de produção com menor potencial poluidor.

De acordo com Leal (2009), a discussão sobre as questões da sustentabilidade e seus impactos iniciou-se em 1962, com a publicação do livro “Primavera Silenciosa”, (*Silent Spring*, em inglês), da bióloga Rachel Carson, nos Estados Unidos. Essa obra procurava mostrar a contaminação do meio ambiente por resíduos tóxicos decorrentes do uso de pesticidas químicos, entre eles, o diclorodifeniltricloroetano (DDT), inseticida responsável

por disfunções reprodutivas em animais e plantas, abrindo as discussões sobre os efeitos da contaminação de solos, ar e águas superficiais e subterrâneas, devido às intensas atividades industriais.

No final dos anos 1960, um grupo formado por cientistas, intelectuais e empresários, denominado Clube de Roma, passou a discutir questões sobre o modelo de desenvolvimento vigente e o meio ambiente. Como resultado desses estudos, em 1971, foi publicado o relatório denominado “Limites do Crescimento”, que procurava demonstrar que a continuação de um crescimento desmedido da economia mundial abalaria os fundamentos naturais da vida, e caso fossem mantidos os níveis de industrialização, poluição, produção de alimentos e exploração dos recursos naturais, os limites do crescimento seriam atingidos em menos de cem anos.

Diante dos fatos apresentados, a Organização das Nações Unidas – ONU – organizou, em 1972, em Estocolmo, Suécia, a I Conferência Internacional de Meio Ambiente e Desenvolvimento, que oficializou a preocupação internacional com o meio ambiente e a necessidade da implementação de políticas públicas de meio ambiente em todo o mundo.

Com o objetivo de procurar uma nova ordem econômica mundial, na qual prevalecesse um maior equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental, foi introduzido em 1987, no documento “Nosso Futuro Comum” (Relatório da Comissão Brundtland), o conceito de Desenvolvimento Sustentável, ou seja, um novo paradigma de desenvolvimento no qual as necessidades do presente são atendidas, sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atenderem suas próprias necessidades.

Após a Conferência de Estocolmo, foi organizada pela ONU, a II Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, ocorrida no Rio de Janeiro, Brasil, em 1992, conhecida como Rio-92 ou Eco-92, e que se tornou uma referência em relação à construção de acordos ambientais internacionais.

O objetivo principal da Rio-92 foi buscar meios de conciliar o desenvolvimento socioeconômico com a conservação e proteção dos ecossistemas da Terra. Nesse sentido, a Rio-92, deu origem à elaboração de vários documentos oficiais, tais como a Carta da Terra, aprovada posteriormente pela ONU em 2002; as Convenções Internacionais de Mudanças Climáticas, de Biodiversidade e de Desertificação; a Declaração de Princípios sobre Florestas e a Agenda 21, que passou a ser considerada o principal documento da Rio-92, servindo de base para que cada país, estado, município e/ou instituição elaborasse seu plano de preservação para o meio ambiente.

Nesse contexto, a problemática ambiental evoluiu, extrapolando os limites dos fóruns ambientalistas e, conseqüentemente, suscitando o interesse da comunidade empresarial e da

sociedade como um todo. Em certos casos, foi possível constatar mudanças em organizações e no comércio mundial no sentido do desenvolvimento de uma consciência ambiental, em termos econômicos e empresariais, concentrando esforços em práticas de menor impacto ambiental. (SOUZA, 2000)

A Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, criada com 16 princípios relativos à gestão do ambiente, já mostrava às organizações em 1991, a necessidade de partilhar o entendimento de que deveria haver um objetivo comum entre desenvolvimento econômico e proteção ambiental, tanto para o presente quanto para as gerações futuras. (BARBIERI, 2007)

Os anos 1990 marcaram mudanças significativas no debate internacional sobre os problemas ambientais. A atenção do planeta para com a crise ambiental, que havia se iniciado em Estocolmo em 1972, atingiu seu ápice no Rio-92, quando foram lançadas as bases para uma nova concepção de desenvolvimento, gerando condições para fortalecer um novo momento de cooperação internacional. A Cúpula da Terra contribuiu para consolidar a percepção da sociedade para as inter-relações entre as dimensões ambientais, sociais e econômicas do desenvolvimento, obtendo um consenso em torno da questão ambiental por meio da Agenda 21.

Por outro lado, os debates entre autoridades internacionais sugeriram que os países deveriam desenvolver legislações de proteção ao meio-ambiente. Como principal consequência da participação brasileira na conferência de Estocolmo, que ressaltou a estreita vinculação entre desenvolvimento e seus efeitos sobre o meio ambiente, o governo brasileiro sentiu a necessidade e viu a oportunidade de institucionalizar autoridade em nível federal, orientada para a preservação ambiental do país.

No caso do Brasil, foi criado um arcabouço jurídico, começando na lei maior, a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2009a). O artigo 225 estabelece que todo cidadão brasileiro tem direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, nesta ótica, o meio-ambiente é entendido como um bem comum do povo, essencial para o gozo de uma qualidade vida saudável, devendo o poder público proteger a coletividade de toda e qualquer agressão ao meio-ambiente.

Dessa maneira, a Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981 (BRASIL, 2009a), que estabelece a política nacional do meio ambiente, manteve sua validade jurídica. Em termos legais, essa lei proporcionou base para criação do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), que é um órgão consultivo e deliberativo, formado por representantes de diversas áreas da administração pública, tais como Ministério do Meio Ambiente, Forças

Armadas, Agência Nacional de Águas, representantes de outros ministérios e de governos dos Estados e Municípios. O CONOMA também é composto pela sociedade civil, com membros de organizações ligadas à defesa do meio ambiente e sindicatos. (BRASIL, 2009b)

Diante desse cenário, as organizações passaram a adotar práticas de menor potencial poluidor, tais como utilização de filtros nas chaminés, para minimizar a quantidade de resíduos químicos no ar; tratamento de efluentes e de resíduos sólidos, com a finalidade de encaminhá-los para aterros ou locais de acondicionamento apropriado; e logística reversa de seus produtos, quando finalizado o ciclo de vida (BARBIERI, 2007; GOTO e SOUZA, 2008; LEITE, 2005).

O Brasil, a partir da segunda metade deste século, vem sofrendo grandes transformações, em decorrência do crescimento demográfico e da modernização de suas bases de desenvolvimento. Esse acelerado ritmo de industrialização e concentração de contingentes populacionais em áreas urbanas passou a provocar profundos impactos no meio ambiente, tantos físicos quanto econômicos e sociais.

Nesse contexto, as instituições vivenciam hoje um mundo sem fronteiras, onde a globalização e a velocidade da informação tornaram-se lugar comum em nosso cotidiano, levando às empresas a busca constante por um adequado processo de interação com o ambiente, capaz de criar sinergias entre seus grupos de relacionamento. Este processo de interatividade impacta todo o contexto organizacional, criando a necessidade de adoção e reconhecimento por melhores práticas de gestão ambiental validadas por seus grupos de interesse.

1.1 Justificativa e problema de pesquisa

Ainda que o discurso empresarial atual reconheça a importância da sustentabilidade ambiental, como fator primordial para a gestão dos empreendimentos, no cenário contemporâneo, tal preocupação tem se concentrado no setor industrial. Essa opção se justifica na medida em que grande parte dos riscos socioambientais vivenciados pela sociedade está diretamente relacionada à ação industrial.

Fortemente regulamentados, alguns setores passaram a conviver com novas formas de regulação que impactaram significativamente na estrutura de custos de produção, obrigando as empresas a incorporar em suas estratégias ações com o objetivo de internalizar parte dos custos de seus impactos ambientais.

O setor de serviços torna-se um bom exemplo, pois apresenta uma variedade de aspectos ambientais que, dependendo da atividade, podem se transformar em menores ou maiores impactos ambientais. Seus usuários estão diariamente consumindo uma enorme quantidade de recursos, como energia e água, e gerando grande quantidade de resíduos sólidos e efluentes.

No âmbito do setor de serviços figuram os bancos que, como principais agentes do sistema financeiro nacional, desempenham um papel importante na economia, sendo agentes propulsores do processo de intermediação financeira, além de possibilitar a expansão do crédito e a efetivação das políticas econômicas.

Para Texeira e Cavalcante (2005), a eficiência do sistema financeiro está associada não apenas a indicadores microeconômicos (volume e custos dos recursos transacionados), mas também a sua funcionalidade no plano macroeconômico, de forma a constituir um instrumento efetivo de suporte ao processo de desenvolvimento.

O sistema financeiro é composto de um conjunto de instituições financeiras que, com a utilização de instrumentos financeiros, operacionaliza as atividades do sistema, transferindo recursos, dos aplicadores/poupadores para aqueles que necessitam de recursos. O Sistema Financeiro Nacional (SFN) está proposto no art. 192 da Constituição Brasileira, promulgada em 1988. Reza esse artigo que o SFN será estruturado com o intuito de promover o desenvolvimento equilibrado do país e de servir aos interesses da coletividade (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

Em nível mais amplo, o sistema financeiro move os recursos escassos da economia dos poupadores (as pessoas que gastam menos do que ganham) para os tomadores (as pessoas que gastam mais do que ganham). O sistema financeiro se compõe de diversas instituições financeiras que ajudam a coordenar poupadores e tomadores (GREGORY, 2009, p. 562).

As instituições financeiras que operam no sistema financeiro são classificadas em dois grupos distintos: instituições financeiras bancárias e não-bancárias. Para Fortuna (2007), o modelo bancário trazido ao Brasil pelo império foi o europeu. Entendiam-se como atividades básicas as operações de depósitos e empréstimos. Essa situação permaneceu até metade do século XX. A partir dos anos 1950, as posições brasileiras mostraram seu potencial econômico, ao serem consolidadas pela reforma bancária de 1964 (Lei nº 4.595 de 31/12/64), tornando os bancos peças principais do sistema financeiro.

Tal participação fica evidente quando verificamos os números apresentados no Relatório Anual da Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN, 2009), que ressalta a evolução do setor nos últimos dez anos, demonstrando que o número de contas-correntes atingiu 133,6 milhões e de contas poupança 91,1 milhões. A quantidade de cartões de crédito supera os 130 milhões. O número de funcionários atingiu 460 mil e as redes de atendimento continuaram a se expandir, alcançando 5.657 municípios. As transações realizadas pelos bancos brasileiros chegam a R\$ 47,5 bilhões. O patrimônio líquido somou R\$ 293,8 bilhões. No total, o setor encerrou 2009 com a captação de R\$ 1,9 trilhão e concessão de crédito total de R\$ 1,4 trilhão.

O Ministério da Fazenda, em seu relatório Economia Brasileira em Perspectiva (2010), afirma que a primeira década deste século foi marcada por transformações na sociedade brasileira, saindo de uma economia pouco dinâmica, que apresentava taxas de crescimento abaixo da média mundial, para integrar o rol de países emergentes que lideram o crescimento mundial.

Entre setembro de 2008 e setembro de 2009, as operações de créditos dos bancos públicos sustentaram os níveis adequados de financiamento da economia. A partir do final de 2009, com a superação da crise, a importância relativa dos bancos públicos vem caindo em favor do crédito das instituições privadas. A expansão sustentada pelo crédito bancário, nos últimos sete anos, dobrou sua participação no PIB (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2010).

Com isso, o volume total das operações representou 46% do PIB em 2010, acima dos 45% do ano anterior. Esse desempenho, mesmo positivo, ainda sentiu os impactos do cenário global. Até 2008, os recursos livres registravam aumentos acima de 25% ao ano. No caso das empresas, houve queda de 1,5% em 2009, pois o segmento foi o mais afetado pela crise. Em 2009, os empréstimos referenciados em recursos livres totalizaram R\$ 954,5 bilhões, 9,6% acima do registrado no ano anterior. Já as operações de crédito direcionado aumentaram, sustentadas pela maior renda e pelo maior consumo por parte do segmento pessoa física.

O relatório Panorama de Crédito (2011) da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), corrobora a importância das casas bancárias, no crescimento econômico, sob a ótica da concessão de crédito.

A política dos bancos públicos de elevar a oferta de recursos para empréstimos e financiamentos resultou na sua maior participação no segmento de crédito, como mostra o

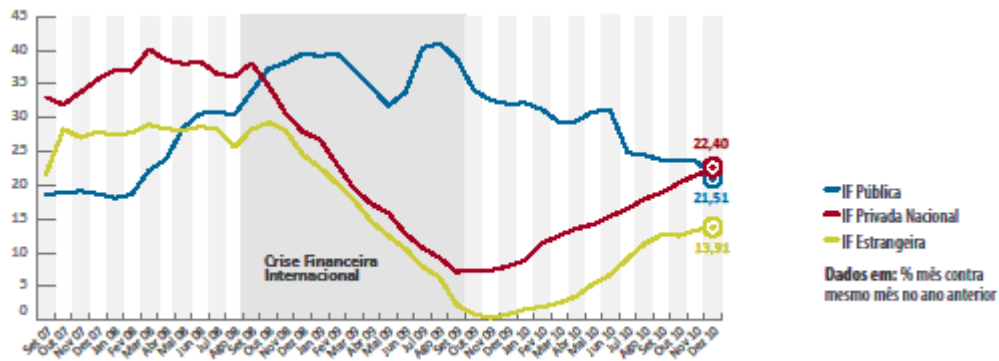


Gráfico 1: Saldo bancário por tipo de instituição
Fonte: Ministério da Fazenda (2010)

A Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), afirma que um sistema financeiro saudável, ético e eficiente é condição essencial para o desenvolvimento econômico, social e sustentável do País. A atuação dos bancos está alinhada aos princípios que estimulam o comportamento responsável, o que inclui, necessariamente, a transparência em suas ações e o diálogo permanente, comprovando o compromisso com o desenvolvimento e a criação de valor para toda a sociedade.

Segundo Ceretta e Niederauer (apud FREAZA, 2006, p. 8), “[...] no Brasil, o sistema bancário é caracterizado pela ocorrência de diversas fusões e incorporações”. O aumento no número de fusões e aquisições fez o número de instituições bancárias diminuírem. Nesse movimento, os bancos de médio ou pequeno porte foram adquiridos ou se fundiram com bancos maiores, como mostra o Gráfico 2.

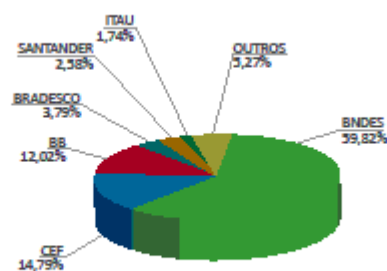


Gráfico 2: Participação das instituições nas operações de crédito
Fonte : Ministério da Fazenda (2010)

Para Freitas e Paula (2010), o processo de reestruturação bancária ocorrido nos últimos anos no Brasil, estimulado por programas de reestruturação do setor, pela entrada de bancos estrangeiros no mercado doméstico e pela implementação de regras do Acordo da Basileia, trouxe grande mudança nas estratégias e no comportamento do setor bancário

nacional, resultando na diminuição do número de instituições bancárias e da participação dos bancos públicos estaduais no setor bancário e uma tendência de concentração bancária, em particular no segmento privado. No plano microeconômico, promoveu a solidificação do sistema bancário brasileiro, tornando-o mais capaz de resistir aos efeitos negativos de choques econômicos, reduzindo a possibilidade de risco sistêmico.

No entanto, nota-se que ainda há uma grande concentração no mercado bancário brasileiro, no qual um pequeno número de instituições controla mais da metade dos ativos totais dos bancos. As instituições financeiras controladas por capital estrangeiro também aumentaram na última década sua participação em ativos, entretanto há ainda um domínio dos bancos brasileiros.

O setor bancário está presente em todos os 5587 municípios, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O número de agências registrou aumento de 4,7%, somando 19.813.

De acordo com Ceretta e Niederauer (apud FREAZA, 2006), o setor bancário tem sido atingido fortemente pelas transformações na economia internacional. A globalização, a abertura de novos mercados e os crescentes investimentos em tecnologia da informação estão criando um novo cenário de forças competitivas no mercado bancário e assim, impondo preocupações e mudanças nas organizações bancárias.

O setor bancário, para a adaptação institucional a esse movimento internacional de promoção ao desenvolvimento sustentável, lançou, em 1995, o chamado Protocolo Verde com a finalidade de “[...] estabelecer a convergência de esforços para o empreendimento de políticas e práticas bancárias que sejam precursoras, multiplicadoras, demonstrativas ou exemplares em termos de responsabilidade socioambiental e que estejam em harmonia com o objetivo de promover um desenvolvimento que não comprometa as necessidades das gerações futuras” (BRASIL, 2009 c, p. 2). O principal objetivo desse protocolo era de incentivar os bancos a desenvolverem políticas financeiras que estimulem a proteção do meio ambiente.

Na perspectiva da Teoria Institucional, as organizações necessitam de legitimidade das partes interessadas. Assim, adotam elementos tangíveis como a estrutura e os processos para corresponder a um conjunto de normas e valores intangíveis do ambiente institucional (clientes, investidores, parceiros, governo, associações, etc). Esse novo comportamento acaba se tornando regra nas organizações, refletindo as expectativas cognitivas e emocionais de sua audiência, o que a sociedade, de uma forma mais ampla, vê como a forma adequada da organização agir.

Para proteger esta legitimidade, as organizações gerenciam a imagem institucional e a reputação, promovendo atividades e desenvolvendo ações consideradas apropriadas pelo ambiente organizacional para aumentar a vantagem competitiva. Essas formas e práticas organizacionais que tendem a homogeneidade, à medida que a indústria se estabelece, são conhecidas como isomorfismo institucional para descrever este movimento em direção à similaridade de estrutura entre organizações do mesmo setor.

O isomorfismo ou similaridade institucional, segundo DiMaggio e Powell (1983), é o processo que faz com que uma unidade numa população se pareça com outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais.

Na perspectiva institucional, há duas dimensões, a técnica e a institucional. A dimensão técnica é regida pela racionalidade e eficiência requeridas pelo funcionamento cotidiano da organização, enquanto a dimensão institucional está condicionada às expectativas do ambiente externo. (TOLBERT e ZUCKER, 1996)

Os mecanismos centrais de adaptação institucional são as forças miméticas, coercitivas e normativas. As forças miméticas resultam na pressão para copiar o modelo de outras instituições como resposta às incertezas ambientais. Enquanto as forças coercitivas são pressões políticas externas exercidas sobre uma organização, por órgãos governamentais ou por outras empresas com maior poder de barganha, para adotar comportamento, técnicas ou estruturas similares. Já as forças normativas são as pressões pela adoção de técnicas que são consideradas mais atualizadas e eficazes pela comunidade profissional pela formação e treinamentos comuns.

Nesse contexto, considerando a importância do setor bancário no sistema financeiro nacional e, por consequência, sua estreita ligação com o desenvolvimento econômico do país, e ainda a necessidade de legitimação das atividades realizadas no setor, torna-se relevante e oportuno a realização de pesquisas para reconhecer as variáveis que conduzem ou influenciam as forças isomórficas no setor bancário brasileiro, no aspecto da sustentabilidade ambiental.

Assim, o problema que esta pesquisa se propõe a responder é: quais foram os mecanismos de adaptação que atuaram para ocorrer à similaridade institucional em relação à sustentabilidade ambiental no setor bancário brasileiro?

1.2 Objetivos geral e secundários

O objetivo deste trabalho é analisar as práticas ambientais isomórficas, por meio da análise dos mecanismos utilizados para a adaptação institucional, descritos nos relatórios de sustentabilidade de instituições bancárias brasileiras. Os seguintes objetivos específicos são decorrentes do objetivo geral:

- Identificar quais as ações adotadas pelas instituições bancárias brasileiras, no tocante a sustentabilidade ambiental, descritas em seus Relatórios de Sustentabilidade e sites;
- Avaliar os estágios de institucionalização de cada banco com as respectivas práticas ambientais;
- Verificar se o isomorfismo institucional conduz às práticas de sustentabilidade ambiental.

De acordo com Wood (2004), os consumidores estão mais exigentes e têm mais informações quanto a seus direitos e a qualidade dos produtos e serviços que pretendem adquirir e, por isso, quando não são convenientemente atendidos, tendem a trocar de marca.

As organizações bancárias brasileiras participam de um mercado amplamente competitivo. Esse ambiente faz essas organizações buscarem alternativas para atrair novos clientes e aumentar sua participação de mercado. A divulgação de ações socioambientais, por meio de relatórios de sustentabilidade pelas principais organizações bancárias, tende a melhorar a imagem institucional e atrair novos clientes. Nota-se nos últimos anos um número crescente de bancos que divulgam relatórios de sustentabilidade, tornando público para as partes interessadas suas ações socioambientais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o referencial teórico utilizado para análise e desenvolvimento deste trabalho. Inicialmente, trata da necessidade das empresas em legitimar suas atividades, tomando por base a Teoria Institucional, as forças isomórficas e seus mecanismos de adaptação à mudança. Em seguida, aborda a Gestão da Sustentabilidade, enfatizando os Relatórios de Sustentabilidade e seus respectivos Indicadores.

2.1 Teoria Institucional

Para que se possam iniciar os estudos em teoria institucional, faz-se necessário retomar aos conceitos de Instituições, que conforme Scott (2001, p. 48), apresenta as seguintes concepções:

- instituições são estruturas sociais que atingiram um alto grau de recomposição;
- instituições são compostas de elementos cognitivo-culturais, normativos e regulativos, os quais estão associados com atividades e recursos, provendo estabilidade e significado para a vida social;
- instituições são transmitidas por vários tipos de portadores, incluindo sistema simbólico e relacional, rotinas e artefatos;
- instituições operam em múltiplos níveis de jurisdição, do sistema mundial para relações interpessoais localizadas;
- instituições por definição conotam estabilidade, mas estão sujeitas ao processo de mudança, sejam incrementais ou por descontinuidade.

Guerra e Aguiar (2007) afirmam que a Teoria Institucional foi construída a partir da observação de que as instituições evoluem, não apenas impelidas pelas pressões de grupos internos, mas também pelos valores da sociedade, se adaptando às pressões dos ambientes, não orientadas somente por questões de racionalidade e eficiência, mas também pela necessidade de legitimação e aceitação social.

De acordo com Carvalho, Vieira e Goulart (2005), no âmbito da Teoria Institucional, a década de 1970 é identificada por diversos autores, entre os quais Dimaggio e Powell (1991) e Scott (1995), como da retomada da teoria institucional nas ciências sociais, pois, a partir daí, pesquisas em diferentes áreas, tais como a ciência política, economia e sociologia, reavivaram

o interesse pelas instituições como elementos determinantes para o entendimento da realidade social. No Brasil, a teoria institucional vem sendo crescentemente adotada como base para estudos empíricos desde o final dos anos 1980, por pesquisadores e grupos de pesquisa espalhados pelas diversas regiões do país. Apesar da diversidade de contextos, os estudos parecem confluir para a exploração do fenômeno do isomorfismo, para estratégias de legitimação utilizadas pelas organizações de vários setores e para processos de institucionalização de campos organizacionais.

Para Mendonça e Andrade (2003, p. 38), a perspectiva institucional salienta a importância dos valores externos para a organização, pressupondo que o ambiente oferece “[...] visões mais ou menos partilhadas do que as organizações deveriam parecer e de como deveriam se comportar”. Isso adiciona uma ideia de legitimação na compreensão da ação organizacional, na medida em que revela a necessidade de aceitação por parte do ambiente.

Machado-da-Silva e Gonçalves (1999) indicam que, usualmente, sob o título de Teoria Institucional estão os estudos que dizem respeito ao resultado da convergência de teorias originárias, principalmente da ciência política, da sociologia e da economia, que buscam incorporar em suas proposições a ideia de instituições, padrões de comportamento, normas, valores e crenças, advindas de indivíduos, grupos e organizações. Tal preposição toma por base os trabalhos de Scott (1995), quando afirma que há grande variedade de níveis de análise utilizada nos estudos sob o título de Teoria Institucional, porém identifica que existem três grandes pilares institucionais que predominam entre os institucionalistas: o regulativo, o normativo e o cultural/cognitivo, que, para melhor compreender as organizações, apresentam variações de ênfase, como mostra o Quadro 1.

| | Regulativo | Normativo | Cultural/Cognitivo |
|--------------------|-----------------------|------------------------|--|
| Base da submissão | Utilidade | Obrigaç o social | Aceita o de pressupostos |
| Mecanismos | Coercitivo | Normativo | Mim tico |
| L gica | Instrumental | Adequa o | Ortodoxa |
| Indicadores | Regras, leis e san es | Certifica o e aceita o | Predom nio e isomorfismo |
| Base de legitima o | Legalmente sancionado | Moralmente governado | Culturalmente sustentado, conceitualmente correto. |

Quadro 1: Varia es de  nfase pilares institucionais.

Fonte: SCOTT (1995)

De acordo com Scott (2001), o pilar regulativo reflete as leis e regras existentes que promovem certos tipos de comportamentos, trazendo para a organiza o, a capacidade de avaliar conformidades e, at  mesmo, instituir san es, influenciando comportamentos futuros e refor ando a ideia de utilidade, for a e puni o. J  o pilar normativo representa os valores,

normas e suposições a respeito da natureza do comportamento socialmente aceitável. Os valores estabelecem o que é preferido ou aceitável, conduzindo a construção de padrões que possam servir de base para comparação e adequação à obrigação social, que aliados às normas existentes indicam como as ações deveriam ser realizadas, conduzindo a ideia de legitimação, de acordo com os valores adotados. Este pilar traz a profissionalização como um aspecto a ser considerado na definição de metas e objetivos e a maneira mais adequada para sua consecução. E, o pilar cognitivo reforça a existência e a interação dos atores, onde o cognitivismo é construído pela compreensão internalizada de cada ator, proveniente de sua interpretação da realidade social em que atua, refletindo a aceitação de pressupostos que moldam os significados atribuídos aos objetos e atividades.

Os três pilares institucionais apresentam diferenças a serem examinadas na avaliação das organizações. Os seguidores da corrente que se orienta pelo pilar regulativo entendem que os atores sociais, defendem o alcance de interesses próprios, movidos por uma lógica de ação racional que se utiliza da relação custo-benefício de suas ações, e, para evitar possíveis conflitos e resolver diferenças, formulam normas, leis e sanções que constituem a base deste tipo de legitimação institucional.

No pilar normativo, observa-se a lógica da conformidade, conduzida por uma dimensão moral fundamentada no contexto social, na qual a crença principal é a de que os valores e as normas se tornam papéis formais e informais, a serem desempenhados no enfrentamento de determinadas situações cotidianas, tendo como preocupação básica o comportamento considerado apropriado, uma vez que, com sua adoção cotidiana e repetitiva, valores e normas são interiorizados e aceitos como um padrão de conduta validado, no qual se apóia a procura por legitimidade institucional.

Já, no pilar cultural/cognitivo, o foco é direcionado para os aspectos simbólicos das ações, baseado no conjunto de conhecimentos e de significados cultural e socialmente criados, difundidos e aceitos, como parâmetros de conduta apropriada e que, em decorrência deste compartilhamento, atingem a legitimidade pelos atores sociais.

Scott (1995) dá destaque à importância de se entender a teoria institucional como uma perspectiva de construção social na qual a realidade é construída pela mente humana em situações sociais.

Para Wood (2004), dizer que um segmento da atividade humana foi institucionalizado corresponde a afirmar que esse segmento foi submetido ao controle social, tendo a vantagem de tornar a ação do outro previsível e definir uma esfera de rotinas supostamente naturais para todos os membros da organização.

Tolbert e Zucker (1996, p.197), afirmam que “[...] as organizações não eram propriamente reconhecidas como um fenômeno social distinto, merecedor de estudo próprio. Embora organizações tenham, certamente, tomadas como objeto de estudo por sociólogos antes do advento da análise funcionalista”.

Para Tolbert e Zucker (1996), o estudo das organizações, tem seu interesse, primeiramente, voltado para preocupações com o teste empírico e o desenvolvimento de uma lógica geral da teoria social funcionalista. Desse modo, uma das maiores marcas produzidas pela análise de organizações, realizadas por Merton e seus alunos, foi o foco na dinâmica da mudança social. Nesse contexto, a mudança apresentava dois objetivos principais: a) o exame da natureza da covariação entre diferentes elementos da estrutura e b) a avaliação do equilíbrio entre os efeitos de determinados arranjos estruturais.

Tais objetivos remetem a duas premissas-chaves: a primeira, a de que os componentes estruturais de um sistema devem ser integrados para que o sistema sobreviva, uma vez que os componentes são partes inter-relacionadas do todo. A segunda, a de que as estruturas existentes contribuem para o funcionamento de um sistema social, pelo menos para a manutenção de seu equilíbrio, pois, de outro modo, o sistema não sobreviveria.

Tolbert e Zucker (1996) narram ainda que a pesquisa organizacional alterou o seu foco no fim dos anos 1960, passando a considerar os efeitos das forças ambientais na determinação da estrutura, esse paradigma esteve sujeitos a críticas crescentes no começo dos anos 1970, quando um novo enfoque foi dado às relações organização-ambiente, chamado dependência de recursos. Essa perspectiva concentrava sua atenção no interesse das organizações em manter sua autonomia e poder sobre outras organizações.

Neste aspecto, Tolbert e Zucker (1996) mencionam a contribuição do artigo de Meyer e Rowan (1977), que trouxe uma mudança no modo de pensar a estrutura formal e a natureza da decisão organizacional, tendo sido guiado por uma ideia-chave, qual seja:

[...] estruturas formais têm tanto propriedades simbólicas como capacidade de gerar ação. Em outras palavras, as estruturas podem ser revestidas de significados socialmente compartilhados e então, além das funções objetivas, podem servir para informar ao público tanto interno quanto externo sobre a organização (KAMENS apud TOLBERT E ZUCKER, 1996, p. 200).

De acordo com Tolbert e Zucker (1996), uma estrutura formal pode sinalizar comprometimento com padrões eficientes e racionais de organização e, portanto, atingir “aceitação” social geral, o que na análise de Meyer e Rowan (1977), resulta em três grandes implicações: a primeira indica que a escolha por uma estrutura formal pode ocorrer

independentemente da existência de problemas específicos e imediatos de coordenação e controle relativos às atividades de seus membros.

As organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados de trabalho organizacionais prevalecentes e institucionalizados na sociedade. “Organizações que fazem isto aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos” (MEYER e ROWAN apud TOLBERT E ZUCKER, 1996, p. 200).

A segunda implicação indica que a avaliação social das organizações e, por conseguinte de sua sobrevivência, pode estar na observação das estruturas formais (que pode ou não funcionar de fato), em vez de estar nos resultados observáveis relacionados ao desempenho das tarefas em questão. Meyer e Rowan (1977) indicam que:

O sucesso organizacional depende de fatores que vão além da eficiência na coordenação e controle das atividades de produção. Independentemente de sua eficiência produtiva, organizações inseridas em ambientes institucionais altamente elaborados legitimam-se e ganham os recursos necessários a sua sobrevivência se conseguirem tornarem-se isomórficas nos ambientes (MEYER e ROWAN apud TOLBERT E ZUCKER, 1996, p. 201).

A terceira implicação, citada por Tolbert e Zucker (1996), foi que a relação entre as atividades do dia a dia e os comportamentos dos membros da organização e das estruturas formais pode ser negligenciada. Esta implicação também representa um desafio às explicações tradicionais sobre as estruturas, uma vez que ao tratar as estruturas formais como meios para coordenação e controle das atividades, assumem uma conexão estreita entre as estruturas e os comportamentos dos membros da organização.

Na maior parte das vezes, as organizações formais estão frouxamente agrupadas [...] elementos estruturais estão apenas frouxamente ligados entre si e às atividades, normas são freqüentemente violadas, decisões não implementadas, ou se implementadas, tem conseqüências incertas, tecnologias são de eficiência problemática, e sistemas de avaliação e inspeção são subvertidos ou tornados tão vagos de modo a garantir pouca coordenação (MEYER e ROWAN apud TOLBERT E ZUCKER, 1996, p. 201).

Tolbert e Zucker (1996) comentam que, ao traçar esta última implicação, Meyer e Rowan assumem uma ligação estreita entre as estruturas e os comportamentos dos membros da organização, no entanto a autora afirma que uma estrutura que se tornou institucionalizada é a que é considerada eficaz e necessária, representa uma importante força causal de padrões estáveis de comportamento.

De acordo com Meyer e Rowan (1977), a estrutura formal de uma organização não é composta apenas por elementos da organização social, mas também da realidade social, que

são manifestações do poder das regras institucionais, expressas como mitos. Dessa forma, novos e atuais domínios de uma atividade são codificados em programas, profissões e técnicas institucionalizadas, e as organizações incorporam normas e códigos vigentes.

Usando uma perspectiva institucional para examinar os efeitos de leis e políticas governamentais sobre estruturas de emprego, Sutton argumenta:

Confrontados com um ambiente legal aparentemente hostil, os empregadores adotam procedimentos institucionalizados, legalmente reconhecidos para evitar possíveis litígios, bem como demonstrar conformidade adequada, de boa-fé, com as determinações governamentais (SUTTON apud TOLBERT E ZUCKER, 1996, p. 202).

Segundo Daft (2003), a visão institucional acredita que as organizações adotam estruturas e processos para agradar entidades externas, e essas atividades são aceitas como regra nas organizações.

A institucionalização como um processo central na criação e perpetuação de grupos sociais duradouros. Em uma instituição, o resultado ou o estágio final de um processo de institucionalização, é definido como “[...] uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores” (Berger e Luckman, 1978, p. 79).

DiMaggio e Powell (1983) afirmam que o processo de definição ou estruturação institucional consiste em quatro elementos: aumento da interação entre as organizações; surgimento de estruturas de dominação e padrões de coalizão interorganizacional; aumento na carga de informação com a qual as organizações devem lidar; desenvolvimento de uma conscientização mútua entre os participantes das organizações envolvidas em um negócio comum.

Machado-da-Silva e Gonçalves (1999) ressaltam que as organizações interagem com seu ambiente a procura de legitimação. Dessa forma, as estratégias escolhidas e as decisões empreendidas são influenciadas por uma inércia ambiental, no que concerne a conformidade às regras, às normas e às crenças institucionalizadas.

Tolbert e Zucker (1996) afirmam que a institucionalização é um processo em que ações tornadas habituais referem-se a comportamentos que se desenvolveram empiricamente e foram adotados por um ator ou grupo de atores, a fim de resolver problemas recorrentes.

Esses comportamentos tornam-se habituais, à medida que são utilizados para tomada de decisão, com menor esforço, por parte dos atores em resposta a estímulos particulares.

Conforme os estudos de Tolbert e Zucker (1996), análises fenomenológicas institucionais anteriores, sugerem aos menos dois processos sequenciais envolvidos na formação inicial das instituições e em seu desenvolvimento: a habitualização e a objetivação.

Em sua análise, Berger e Luckam (1967, apud Tolbert e Zucker, 1996, p. 205) sugerem um aspecto adicional da institucionalização, também identificado por Tolbert e Zucker (1996), chamado de exterioridade.

A institucionalização torna-se então um processo, desenvolvido em etapas sequenciais, como mostra a Figura 1.

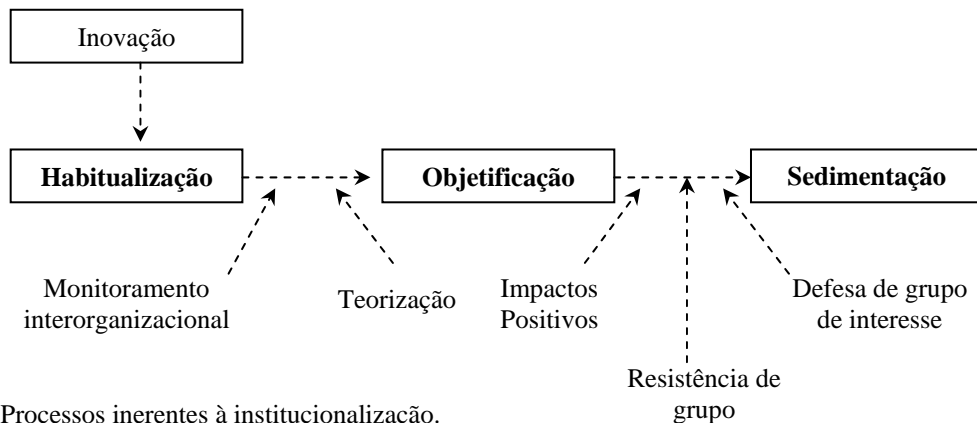


Figura 1: Processos inerentes à institucionalização.
Fonte: Adaptado de Tolbert e Zucker (1996, p. 207).

As etapas sequenciais da institucionalização foram divididas, por Tolbert e Zucker (1996), em: habitualização, objetivação e sedimentação.

a) **Habitualização:** é o desenvolvimento de comportamentos padronizados para a solução de problemas e a associação de tais comportamentos a estímulos particulares. Os decisores organizacionais podem compartilhar uma base de conhecimentos e ideias que tornam a inovação atraente, sendo que esta pode ocorrer em estreita associação com a adoção de processos em outras organizações. Organizações que estão passando por um problema podem levar em consideração as soluções desenvolvidas por outros.

[...] o processo de habitualização envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjunto de problemas organizacionais específicos, como também a formalização de tais arranjos em políticas e procedimentos de uma dada organização, ou um conjunto de organizações que encontrem problemas iguais ou semelhantes. Esses processos resultam em estruturas que podem ser classificadas como um estágio de pré-institucionalização (TOLBERT E ZUCKER, 1996, p. 206).

b) **Objetivação:** refere-se ao desenvolvimento de significados gerais socialmente compartilhados ligados a esses comportamentos, envolve certo grau de consenso entre os decisores da organização, a respeito do valor da estrutura, e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso.

Por um lado, as organizações podem utilizar evidências colhidas diretamente de uma variedade de fontes (noticiários, observação direta, cotação acionária etc) para avaliar os riscos de adoção da nova estrutura. (...) Ao identificar o conjunto de organizações que enfrentam um problema definido e ao prover uma avaliação positiva de uma estrutura como solução apropriada, a teorização atribui à estrutura uma legitimidade cognitiva e normativa geral. Estruturas que se objetificaram e foram amplamente disseminadas podem ser descritas como estando no estágio de semi institucionalização (TOLBERT E ZUCKER, 1996, p. 207).

c) Sedimentação: momento em que as ações adquirem a qualidade de exterioridade.

Exterioridade se refere ao grau em que as tipificações são vivenciadas como possuindo uma realidade própria, uma realidade que confronta o indivíduo como um fato externo e coercitivo (BERGER e LUCKMANN, 1967, p. 58 apud TOLBERT E ZUCKER, 1996, p. 205).

Para Tolbert e Zucker (1996), este conjunto de processos sequenciais, quer sejam habitualização, objetivação e sedimentação, demonstram a variabilidade nos níveis de institucionalização.

O Quadro 2 apresenta um resumo da análise do processo de institucionalização, e as forças causais que são críticas em diferentes pontos do processo.

De acordo com Amaral e Machado-da-Silva (2006, p. 2), as instituições “[...] denotam um estado, responsável pela determinação de normas de conduta na ordem social”, em que a institucionalização corresponde ao processo de transformar crenças e valores em regras culturais, por influência de mecanismos de aceitação e reprodução que faz com que as regras tornem-se padrões e possam ser vistas como rotinas naturais ou concepções compartilhadas da realidade.

Para Wood (2004), dizer que um segmento da atividade humana foi institucionalizado corresponde a afirmar que esse segmento foi submetido ao controle social. A institucionalização tem como uma das principais vantagens a capacidade de tornar a ação do outro previsível. E, a partir do momento em que a vida em grupo é institucionalizada, define-se uma esfera de rotinas supostamente naturais para todos os seus membros.

| Dimensão | Estágio pré-institucional | Estágio semi-institucional | Estágio de total institucionalização |
|------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|---|
| Processos | Habitualização | Objetificação | Sedimentação |
| Característica dos adotantes | Homogêneos | Heterogêneos | Heterogêneos |
| Ímpeto para difusão | Imitação | Imitativo\Normativo | Normativa |
| Atividade de teorização | Nenhuma | Alta | Baixa |
| Variância na implementação | Alta | Moderada | Baixa |
| Taxa de fracasso estrutural | Alta | Moderada | Baixa |

Quadro 2: Estágios de institucionalização e dimensões comparativas.

Fonte: Tolbert e Zucker (1996, pag. 211).

Machado-da-Silva (1998) explica que os termos pré, semi e completo dão a conotação de sequência, indicando o grau de institucionalização em que as organizações se encontram, conduzindo a definições entre pré-estar, estar parcialmente e estar totalmente institucionalizado. Devendo considerar, contudo que:

O impulso para a difusão nos estágios de pré-institucionalização, semi-institucionalização e institucionalização completa é, respectivamente, imitação, imitação/normativo e normativo (MACHADO-DA-SILVA, 1998, p. 223).

Uma prática institucionalizada permanece em estado de equilíbrio provisório e dinâmico: quanto maior for o seu grau de institucionalização, menor a probabilidade de que seja bruscamente modificada. Por outro lado, mesmo uma prática altamente institucionalizada não é imutável no transcorrer do tempo, já que ela sempre estará vindo à tona no contexto das interações sociais, sendo, portanto, submetida à possibilidade de manutenção ou de alteração nos seus aspectos estruturados ou nas ações decorrentes de seus aspectos estruturantes (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2010).

Neste processo, a institucionalização reflete a busca constante de conformidade das organizações com as normas socialmente criadas e legitimadas. Para isso, tentam adequar suas estruturas e práticas às exigências ambientais, possibilitando a obtenção da legitimidade institucional e, conseqüentemente, a perpetuação do seu funcionamento interno, aumentando suas chances de sobrevivência (AMARAL e MACHADO-DA-SILVA, 2006).

A conformidade com as demandas sociais, como buscam a maioria das organizações da sociedade civil, faz com que alcancem apoio social e reduzam suas incertezas, não por este fato torná-las eficientes, mas por apresentarem práticas compatíveis com as convenções aceitas. No entanto, é preciso reconhecer que as ações efetivamente racionais, que tenham a eficiência como referencial, podem ser mais facilmente institucionalizadas porque serão mais facilmente compreendidas (GUERRA e AGUIAR, 2007).

Machado da Silva e Gonçalves (1999) relembram que foram Meyer e Rowan (1977) os institucionalistas que realizaram a grande ruptura com a forma convencional de analisar a estrutura organizacional, ao enfatizarem seu sentido simbólico. Também foram esses estudiosos que propuseram a ampliação conceitual da visão de ambiente em termos técnicos e institucionais.

Ambientes técnicos, ou espaços de competição na ótica econômica, são aqueles cuja dinâmica de funcionamento desencadeia-se por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho [...] Os ambientes institucionais caracterizam-se, por sua vez, pela elaboração e difusão de regras e procedimentos,

que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual (MACHADO DA SILVA e FONSECA, 1996, p. 103).

A visão institucional vê as organizações como tendo duas dimensões essenciais: o ambiente técnico, que se caracteriza pela troca de bens e serviços, e o ambiente institucional, que conduz ao estabelecimento e a difusão de normas de atuação, necessárias ao alcance da legitimidade organizacional. Deste modo, organizações submetidas a pressões do ambiente técnico e institucional são avaliadas, respectivamente, pela eficiência e pela adequação às exigências sociais (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999).

Para Scott (1995), as dimensões técnica e institucional têm significados divergentes. A dimensão ambiental técnica diz respeito à atividade racional que efetivamente produz bens e serviços específicos, de acordo com os seus objetivos. Já a dimensão ambiental institucional apresenta características mais subjetivas, onde as organizações são capazes de interpretar valores ou teorias.

Conforme Mendonça e Andrade (2003), o ambiente técnico está relacionado com a troca de produtos e serviços no mercado, onde as organizações são premiadas pela eficiência no controle do processo, enquanto o ambiente institucional caracteriza-se por regras e requerimentos com os quais as organizações devem estar conformadas se quiserem ter legitimidade.

Essas duas tipologias do ambiente dão diferentes significados para a racionalidade, no entanto, precisam ser compreendidas como facetas de uma mesma dimensão, pois há uma interpenetração entre o ambiente técnico e o institucional na busca de legitimação organizacional. As organizações, ao adotarem critérios externos de aceitação técnico-institucional, procuram demonstrar seu ajustamento ao ambiente. Essa relação entre organização e ambiente tende, portanto, a refletir uma conformação defensiva ou de aproximação na qual a organização procura uma imagem de legitimidade.

Guerra e Aguiar (2007) afirmam que os ambientes podem apresentar às organizações demandas de duas formas diferentes: a) técnicas e econômicas, que requerem da organização produção e troca de seus produtos e serviços, sendo consideradas como demandas do ambiente técnico, em que a eficiência da organização é avaliada pela eficiência do seu trabalho; e b) sociais e culturais, que requerem das organizações o desempenho de papéis específicos na sociedade, mantendo certas aparências externas, que constituem demandas do ambiente institucional, cujo adequado atendimento contribui para lhes proporcionar suporte e legitimidade.

Tomando por base os estudos de Meyer e Rowan (1977), Guerra e Aguiar (2007) indicam que há uma interconexão entre os ambientes, acrescentando-se aí a ideia da existência de mecanismos isomórficos, conforme ilustra a Figura 2. O reconhecimento de tais interconexões, cujo desempenho precisa ser analisado tanto pelo aspecto objetivo relativo aos serviços oferecidos quanto também pelo lado subjetivo, correspondente a sua adequação aos símbolos, às normas e aos valores dessa mesma sociedade.

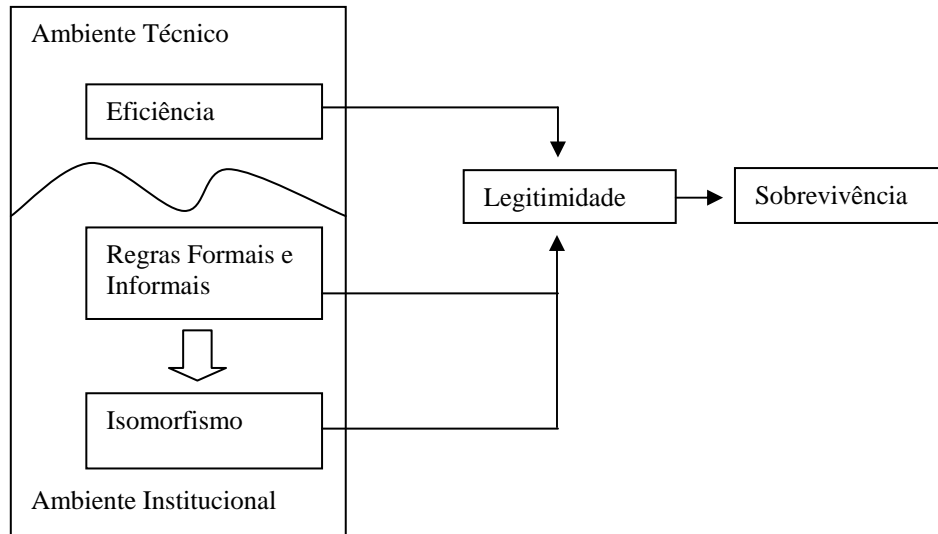


Figura 2: Interconexão entre ambientes técnico e institucional.

Fonte: Guerra e Aguiar (2007, p. 8).

Os ambientes técnicos, ou espaços de competição na ótica econômica, são avaliados pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho. Logo, o controle ambiental é exercido sobre os resultados em termos de quantidade e qualidade, modelando as organizações por meio de um isomorfismo competitivo. Os ambientes institucionais, por sua vez, pela elaboração e difusão de regras e procedimentos proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 2010).

Os autores indicam ainda que os trabalhos de DiMaggio e Powell (1983); Machado-da-Silva e Fonseca (1996) e Scott e Meyer (1991), apontam para o ambiente técnico caracterizado por uma dinâmica de funcionamento que conduz que as organizações que nele se situam a concentrarem suas energias no controle e na coordenação dos processos produtivos, e são avaliados pela eficiência em termos de quantidade e qualidade.

Já o ambiente institucional, aponta para a elaboração e a propagação de regras e procedimentos com os quais as organizações precisam se adequar para obter apoio e legitimidade contextual. Tais requisitos procedem de redes profissionais e, até mesmo, de

empresas concorrentes, que avaliam as organizações pela adequação do arranjo estrutural às suas exigências.

Alguns setores são envolvidos tanto pelo ambiente técnico quanto pelo ambiente institucional, o que sugere que tais organizações estão sujeitas a pressões de caráter técnico e institucional, em diferentes proporções (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 2010).

Para Fonseca e Machado-da-Silva (2002), as organizações obrigam-se a definir novas prioridades e práticas a fim de enfrentar a acirrada competição doméstica e iniciar o intercâmbio com setores. Tais práticas são implementadas em direção ao atendimento da tendência de homogeneização determinada pela proposta de consolidação de um mercado global, em que comparações são incentivadas.

De acordo com a perspectiva institucional, o ambiente representa não apenas a fonte e o destino de recursos materiais (tecnologia, pessoas, finanças, matéria-prima), mas também fonte e destino de recursos simbólicos (reconhecimento social e legitimação). Em outras palavras, o reconhecimento social e a legitimação são requisitos básicos para a obtenção dos demais recursos. Sob essa ótica, o ambiente é constituído por elementos simbólicos e normativos, legitimadores de estruturas e práticas organizacionais.

Para alguns setores, normas e regras institucionalizadas têm preponderância na determinação de suas estruturas e processos, como é o caso do setor educacional; para outros, há um equilíbrio relativo entre requisitos técnicos e institucionais, como no caso das organizações bancárias (CARVALHO, VIEIRA e GOULART, 2005 p. 864)

Berger e Luckman (1985) afirmam que uma estrutura que se tornou institucionalizada é aquela que é considerada pelos membros de um grupo social como necessária e eficiente. Nesse aspecto, há que se considerar a interação com o ambiente como mola propulsora para que as organizações possam ser avaliadas e legitimadas por seus intervenientes.

Para Guerra e Aguiar (2007) a ambiência oferece condicionantes à ação organizacional, pois suas demandas se originam do encontro entre elementos internos e externos que interagem diretamente com a organização. Como resultantes desse processo, decorrem incertezas e dependências que necessitam ser racionalizadas para que possam atingir conformidade com as demandas sociais.

Scott (1995) menciona que a institucionalização é tanto uma condição quanto um processo, que ocorre quando as ações são repetidas e adquirem significados similares para outras organizações. A repetição acontece por força de regras que a incentivam quer seja por influências legais ou políticas. Embora existam diversas escolas do pensamento nesta

perspectiva, muito da literatura institucional utiliza o conceito de isomorfismo para explicar a forma como as características organizacionais são modificadas para aumentar sua compatibilidade com as características ambientais (DIMAGGIO e POWELL, 1983; MEYER e ROWAN, 1991).

2.1.1 Isomorfismo institucional

Machado-da-Silva (1998) indica que o que parece ser uma classificação estática do processo de institucionalização, pode ser melhor avaliada a partir dos mecanismos de isomorfismo coercitivo, mimético e normativo, apresentados por DiMaggio e Powell (1983), podendo a partir daí, estabelecer diferentes combinações que podem pressionar para a mudança.

Os mecanismos que pressionam em direção ao isomorfismo são fundamentais para o entendimento da dinâmica da mudança, em especial quando considerados em relação aos esquemas interpretativos dos dirigentes das organizações. A articulação entre os três mecanismos na análise do processo de transformação é relevante em qualquer sociedade (MACHADO-DA-SILVA, 1998, p. 224).

A institucionalização reflete a busca de conformidade das organizações com as normas socialmente criadas e legitimadas. Para tanto, elas tentam adequar suas estruturas e práticas com as exigências ambientais, uma vez que tal conformação lhes possibilita obter legitimidade institucional e, conseqüentemente, perpetuar o seu funcionamento interno e aumentar suas chances de sobrevivência. Nesse caso, busca-se mais do que a eficiência do processo produtivo ou o retorno imediato das estratégias e dos procedimentos que definem suas ações.

De acordo com Guerrini e Calia (2007), nos estágios iniciais de desenvolvimento de um campo organizacional, as organizações costumam apresentar uma grande variedade de modelos e estruturas. No entanto, conforme tal campo organizacional se torna mais estabelecido, ocorre uma tendência em direção à homogeneização.

Por campo organizacional entende-se o conjunto de organizações que perfazem uma área reconhecida da vida institucional como, por exemplo, fornecedores de recursos essenciais, agências governamentais e outras organizações que fornecem produtos ou serviços similares.

Para DiMaggio e Powell (1983) o processo de homogeneização pode ser melhor compreendido por meio do conceito de “isomorfismo”. O isomorfismo é um conjunto de

restrições que forçam uma unidade de uma população a parecer-se com outras unidades que se colocam em um mesmo conjunto de condições ambientais.

Tal abordagem sugere que as características organizacionais são modificadas na direção do aumento de compatibilidade com as características ambientais; o número de organizações em uma população, ou em um estudo é função da capacidade ambiental projetada e a diversidade ou até a pluralidade de formas organizacionais encontradas no ambiente é isomórfica à diversidade ambiental.

O isomorfismo constitui um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Na esfera populacional, tal abordagem sugere que as características organizacionais são modificadas na direção de uma compatibilidade crescente com as características do ambiente (HAWLEY, 1968 apud DIMAGGIO e POWELL, 1983, p. 76)

O isomorfismo pressupõe que as organizações respondem de maneira similar a outras organizações que estão, de alguma forma, ajustadas ao ambiente. O que leva as organizações a assumirem esta postura isomórfica em relação às organizações líderes no seu ambiente específico é o fato delas buscarem uma autodefesa em relação aos problemas que não conseguem resolver com ideias criadas por elas próprias. Assim, passam a desenvolver processos semelhantes aos observados em outras organizações, a fim de facilitar as suas relações interorganizacionais e favorecer o seu funcionamento por utilizar regras socialmente aceitas (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993).

DiMaggio e Powell (1983) sustentam que existem dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional. O isomorfismo competitivo corresponde a uma racionalidade sistêmica que enfatiza a competição no mercado, a mudança de nichos e medidas de adequação, sendo esta visão mais adequada aos campos nos quais exista competição livre e aberta, pois esta é a razão dominante pela qual as organizações assumem determinadas formas, o que explica parte do processo de inovação e burocratização, mas precisam ser complementadas por uma visão institucional do isomorfismo, caracterizado pelo estudo das forças que pressionam as organizações a uma adaptação ao mundo exterior.

[...] as principais forças que as organizações devem levar em consideração são as outras organizações (Aldrich 1979, p. 265) [...] O conceito de isomorfismo institucional constitui uma ferramenta útil para se compreender a política e o cerimonial que permeiam parte considerável da vida organizacional moderna. (DIMAGGIO e POWELL, 1983, p. 77)

DiMaggio e Powell (1983) identificam três mecanismos que facilitam a mudança isomórfica institucional, cada um com seus próprios antecedentes: isomorfismo coercitivo, mimético e normativo.

Em primeiro lugar está o isomorfismo coercitivo, que deriva de influências políticas e da busca por legitimidade, sendo resultante de pressões tanto formais quanto informais, exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais elas dependem e pelas expectativas culturais da sociedade em que as organizações atuam capazes de impor uniformidades às organizações.

DiMaggio e Powell (1983) afirmam que estas pressões podem ser sentidas como coerção, persuasão ou, ainda, como um convite para aderirem ao grupo. Essas mudanças podem fazer parte dos cerimoniais da organização, porém não são inconsequentes, pois a existência de um ambiente legal comum afeta diversos aspectos do comportamento e da estrutura das organizações, podendo inclusive alterar as relações de poder em longo prazo, uma vez que as organizações se tornam cada vez mais homogêneas e cada vez mais organizadas em torno de rituais, em conformidade com instituições maiores.

[...] à medida que os conglomerados de corporações aumentam em tamanho e escopo, não há necessariamente uma imposição de critérios de performance padronizados para as subsidiárias, mas é comum que as subsidiárias se sujeitem a mecanismos de referência padronizados, sendo obrigadas a adotar práticas contábeis, avaliações de performance e planos orçamentários compatíveis com as políticas da organização matriz. Uma grande variedade de serviços de infraestrutura, frequentemente fornecidos por organizações monopolistas, como por exemplo, telecomunicações e transporte exercem pressão comum sobre as organizações que deles se utilizam (DIMAGGIO e POWELL, 1983, p. 78)

Um segundo aspecto mostra que nem todo o isomorfismo institucional deriva, entretanto, da autoridade coercitiva. A incerteza é uma poderosa força que encoraja imitação. Quando os objetivos são ambíguos ou quando o ambiente cria incerteza simbólica, as organizações modelam-se em outras organizações. Em geral, quanto maior o número de empregados ou consumidores servidos por uma organização, mais fortes as pressões sofridas por ela para fornecer programas e serviços oferecidos por outras organizações. Então, ou uma força de trabalho bem treinada ou uma ampla base de consumidor deve encorajar o isomorfismo mimético.

Para DiMaggio e Powell (1983), quando as metas são imprecisas, as soluções pouco nítidas e o ambiente traz incerteza simbólica, as organizações podem adotar outras organizações como modelo, pois apesar de haver considerável busca de diversidade, há relativamente pouca variação a ser selecionada, logo as novas organizações tomam como

modelo organizações mais antigas, que já existiam na economia, e os administradores procuram por modelos nos quais possam se basear.

Assim, o comportamento mimético torna-se uma forma de obter uma resposta à incerteza, porém nem sempre as organizações imitadas têm conhecimento ou desejam que tal comportamento ocorra, uma vez que seus modelos podem ser difundidos involuntariamente, devido à rotatividade de funcionários, contratação de serviços de consultorias e até mesmo por participação em associações.

O mimetismo pode ainda, ser impulsionado pela pressão sentida pela organização para oferecer produtos e serviços já ofertados por outras organizações. Considera-se que quanto maior a quantidade de pessoas empregadas ou de clientes atendidos por uma organização, maiores serão as pressões sentidas. Desta forma os processos miméticos organizacionais, estão presentes até nos momentos de inovação, pois as organizações, ao utilizarem outras organizações como modelo, criam situações ritualísticas visando atingir a legitimidade. Como observou Alchian (1950 apud DiMaggio e Powell 1983):

Enquanto certamente há aqueles que inovam conscientemente, há aqueles que, em suas tentativas imperfeitas de imitar os outros, inovam inconscientemente por meio da aquisição involuntária de atributos únicos inesperados ou não procurados, os quais, sob as circunstâncias correntes, se provam parcialmente responsáveis pelo sucesso. Outros, por sua vez, procurarão copiar as singularidades, e o processo de inovação-imitação prossegue (DIMAGGIO e POWELL, 1983, p. 79).

Portanto, já que as organizações adotam determinadas estruturas e procedimentos transferidos pelos costumes e normas aceitas coletivamente a fim de alcançarem a legitimidade, percebe-se que surge um conflito, no que tange à tomada de decisão, entre a desejada legitimidade e as exigências técnicas que têm como fator principal a eficiência. O que acontece, geralmente, é que a organização age a fim de garantir sua legitimidade institucional, indo ao encontro das rígidas medidas de eficiência técnica. (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999)

Uma terceira perspectiva da fonte de mudanças isomórficas é a normativa, que deriva, principalmente, da profissionalização. DiMaggio e Powell (1983, p.79) interpretam a profissionalização “[...]como a luta coletiva de membros de uma profissão para definir as condições e métodos de trabalho” e, paralelamente, constitui-se uma base de conhecimento, característica do desenvolvimento de sua profissão, que seja capaz de lhe garantir autonomia e legitimidade.

As categorias profissionais estão sujeitas as mesmas pressões coercitivas e miméticas a que estão as organizações, pois os profissionais participantes de uma mesma organização

podem diferenciar-se uns dos outros, porém apresentam semelhanças com seus pares profissionais em outras instituições.

Para DiMaggio e Powell (1983), dois aspectos da profissionalização são fontes importantes de isomorfismo: o apoio da educação formal e da legitimação em uma base de conhecimentos produzida por especialistas universitários e o crescimento e a constituição de redes profissionais que ultrapassam as organizações e por meio de novos modelos são rapidamente difundidos.

As universidades e as instituições de treinamento profissional constituem importantes centros de desenvolvimento de normas organizacionais entre os gerentes profissionais e seus funcionários. Associações profissionais e de investigação constituem outro veículo para definição e promulgação de regras normativas sobre comportamento organizacional e profissional. Tais mecanismos criam um grupo de indivíduos quase intercambiáveis que ocupam posições semelhantes numa ampla gama de organizações (DIMAGGIO e POWELL, 1983, p. 80).

Também os processos de recrutamento e seleção de pessoal podem estimular o isomorfismo normativo, pois os cargos-chaves nas organizações são ocupados por profissionais recrutados nas mesmas universidades, ou que atuam na mesma indústria, sendo selecionados por apresentarem um conjunto de atributos ou habilidades específicas atreladas a determinados cargos, o que faz com que estes indivíduos enxerguem os problemas da mesma maneira, considerando normativamente sancionados e legitimados os mesmos procedimentos, estruturas e políticas.

Diante da necessidade de adaptarem-se ao ambiente, as organizações geralmente adotam linhas de ação anteriormente definidas e racionalizadas pela sociedade na tentativa de obter legitimidade e o fazem mediante a adoção de processos isomórficos. (MEYER e ROWAN, 1977).

O isomorfismo coercitivo se caracteriza pela conformação com as pressões formais ou informais exercidas por organizações que exercem domínio de recursos escassos, especialmente os financeiros. O normativo decorre da profissionalização que delimita e institui um conjunto de normas e procedimentos correspondentes a ocupações ou atividades específicas. O isomorfismo mimético é caracterizado pela adoção de modelos testados e bem-sucedidos em organizações similares (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005).

Para Calia e Guerrini (2007), o isomorfismo coercitivo é resultante das pressões formais ou informais vindas de organizações que exercem algum tipo de autoridade, já os processos miméticos resultam do comportamento organizacional adotado em relação a

incerteza e o normativo é consequência da profissionalização, quando os membros de uma atividade profissional procuram definir os métodos de trabalho para sua profissão.

As expectativas culturais propagadas pela sociedade, e as pressões formais e informais exercidas pelo Estado ou pela indústria, por exemplo, obrigam as organizações a adotarem estratégias similares, culminando em um isomorfismo coercitivo. Por outro lado, os dirigentes tendem a imitar procedimentos implantados pelos concorrentes, em busca do sucesso por eles conquistado no manejo das incertezas geradas pelas exigências ambientais, o que caracteriza um isomorfismo mimético.

Não obstante, a progressiva especialização profissional dos membros de uma determinada ocupação, favorece a criação e a posterior disseminação de normas de atuação, ou o isomorfismo normativo. A combinação desses mecanismos de natureza coercitiva, mimética e normativa acarreta a construção de uma ordem institucional, que regula qualquer tentativa de manipulação, por parte das organizações, das circunstâncias ambientais no transcorrer do tempo. (MACHADO DA SILVA e FONSECA, 2010)

O processo de incorporação e conformidade com as características dominantes é uma tendência entre as organizações de possuir estruturas, normas, modelos cognitivos e tecnologias similares. O isomorfismo em relação ao ambiente no qual a organização se circunscreve, faz com que ela incorpore os elementos legitimados exteriormente. A dependência desses elementos institucionais reduz as incertezas e turbulências do ambiente, promovendo o sucesso e a sobrevivência da organização (BARBIERI; VASCONCELOS ; ANDREASSI, 2010).

Machado da Silva e Fonseca (2010) ressaltam que, nesta situação, o comportamento individual é modelado por padrões criados e compartilhados na interação, mas incorporados como normas e regras cristalizadas na sociedade como situações legitimadas sobre a maneira mais eficaz de funcionamento das organizações.

O indivíduo, enquanto ator social, assume um papel com características que estejam de acordo com as expectativas de grupos externos sobre a maneira como deve enfrentar certas situações, e nesse aspecto, os gestores passam a ter obrigações e para atender a esta necessidade, precisam desenvolver a capacidade de planejar, gerenciar, dirigir e controlar. Nesse caso, configuram-se tipos de atores que desempenham papéis socialmente construídos.

No cotidiano da organização, o indivíduo confronta escolhas, mas estabelece alternativas, resultados, interesses e objetivos com base em critérios definidos e consolidados por estruturas e sistemas sociais como o Estado, a indústria, associações profissionais, entre outros. Diante da incerteza ou da ambigüidade, procura obedecer às exigências governamentais, imitar estratégias formuladas pelos

concorrentes ou implementar procedimentos adotados por redes profissionais, com o intuito de obter benefícios e recursos e, por conseguinte, angariar apoio e aceitação para a organização (MACHADO DA SILVA e FONSECA, 2010, p. 60).

Este processo de incorporação e conformidade com as características dominantes é uma tendência entre as organizações de possuir estruturas, normas, modelos cognitivos e tecnologias similares. O isomorfismo em relação ao ambiente no qual a organização se circunscreve, faz com que incorpore os elementos legitimados exteriormente, pela eficiência que podem lhe proporcionar. A dependência desses elementos institucionais reduz as incertezas e as turbulências do ambiente, promovendo o êxito e a sobrevivência da organização (BARBIERI; VASCONCELOS; ANDREASI, 2010).

2.2 Antecedentes históricos da institucionalização da sustentabilidade

No ambiente de negócios, a reputação de organizações tem se tornado preponderante para seu reconhecimento pela sociedade. As transformações do ambiente apontam para estratégias voltadas para o crescimento, a sustentabilidade e a transparência dos negócios. As organizações buscam construir modelos que equilibrem o estado social e o funcional. Pensar em gestão ambiental induz ao compartilhamento, a aprendizagem, ao comprometimento e as práticas entre pessoas e áreas organizacionais, o que caracteriza um desafio aos profissionais das empresas para articular interesses (ALIGLERI, 2009).

Nessa nova realidade, empresas industriais, percebidas historicamente como poluidoras do ambiente natural, necessitam resgatar sua legitimidade e reverter a imagem de causadoras de problemas ambientais. Logo, vislumbram a necessidade de um novo agir organizacional interessado em deter apoio e reconhecimento da sociedade civil (SOUZA; ALIGLERI; OZAWA, 2007).

Para Guevara (2009), o panorama que se delineia mostra aparentemente um colapso ambiental decorrente não mais da falta de conhecimento ou das forças de interesses criados, mas, principalmente, pelas deficiências estruturais de governabilidade sistêmica tanto em nível local quanto global. A forma de agir e o processo de tomada de decisão demonstram o grau de consciência que os gestores possuem em relação aos desafios propostos – ou impostos – pelos problemas socioambientais.

A práxis da nova consciência surge por meio da necessidade de mudança, um desafio rumo ao desenvolvimento sustentável [...]. Por outro lado, temos as mudanças climáticas, a elevação da temperatura do planeta e a elevação do nível dos mares, acompanhadas do esgotamento e das reservas naturais.

A conscientização da sociedade faz com que os consumidores fiquem atentos, procurando melhorar a qualidade de vida dos grandes centros urbanos, extremamente precária sob o ponto de vista social, econômico e ambiental (GUEVARA, 2009, p. 96)

A gestão empresarial que predominou ao longo de grande parte do século XX, e que respondia unicamente aos interesses dos acionistas, revela-se insuficiente no novo contexto. Atualmente, cada vez mais, as empresas são consideradas responsáveis não só por suas próprias atividades, mas também pelas atividades dos fornecedores, pelas comunidades em que atuam e por pessoas que usam seus produtos (ALIGLERI, 2009).

No entanto, a preocupação ambiental é temática presente desde o início do século XX, de acordo com Guevara (2009), tanto que os primeiros apontamentos sobre esse tema datam de 1920, com a criação do *Economics of Welfare*, tributos ambientais sobre as externalidades, sob a justificativa de que os recursos naturais são bens públicos, trazendo o princípio do poluidor pagador. Em 1968, foi fundado o Clube de Roma, organização internacional cujo foco era analisar os problemas da humanidade e propor mudanças globais, sem a interferência de interesses políticos, econômicos ou ideológicos. Em 1972, foi publicado o relatório Limites do Crescimento (*Limits to Growth*), sugerindo a necessidade de redução da produção mundial, em razão dos impactos ambientais.

O aumento da população e da produção acarretou uma necessidade maior e mais complexa de recursos naturais. A natureza é pródiga, mas também é frágil e seu equilíbrio delicado. Há limites que não podem ser transpostos sem que a integridade básica do sistema fique prejudicada. Hoje estamos perto de vários desses limites, temos que ter sempre em mente, o risco de ver ameaçada nossa sobrevivência na Terra (CMMAD, 1991, P. 29).

Ainda neste ano, ocorreu a I Conferência Mundial sobre Meio Ambiente, realizada pela Organização das Nações Unidas (ONU), que ficou conhecida como conferência de Estocolmo, tendo como principais preocupações o crescimento populacional, o processo de urbanização e a tecnologia envolvida na industrialização. Em 1983, por decisão da Assembleia Geral da ONU, foi criada a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, também conhecida como Comissão Brundtland.

Essa comissão tinha os seguintes objetivos: propor estratégias ambientais de longo prazo para obter um desenvolvimento sustentável; recomendar maneiras para que a preocupação com o meio ambiente se traduza em maior cooperação entre os países; considerar meios e maneiras pelos quais à comunidade internacional possa lidar mais

eficientemente com as preocupações de cunho ambiental; ajudar a definir noções comuns relativas às questões ambientais de longo prazo e os esforços necessários para tratar com êxito os problemas de proteção e melhoria do meio ambiente (BARBIERI, 2005).

Em 1987, com o encerramento dos trabalhos da Comissão Brundtland, foi publicado o relatório denominado “Nosso Futuro Comum”, também conhecido como “Relatório Brundtland”. Nesse documento, o conceito de Desenvolvimento Sustentável é definido como: “[...] aquele atende às necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (ONU, 1987, p. 1).

A humanidade é capaz de tornar o desenvolvimento sustentável e de garantir que ele atenda as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras atenderem também as suas. O conceito de desenvolvimento sustentável tem, é claro, limites - não limites absolutos, mas limitações impostas pelo estágio atual da tecnologia e da organização social, no tocante aos recursos ambientais (...) Mas, tanto a tecnologia quanto a organização social podem ser geridas e aprimoradas a fim de proporcionar uma nova era de crescimento econômico (CMMAD, 1991, p. 29).

No Brasil, em 1992, ocorreu a Conferência da ONU sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, chamada Rio 92 ou Cúpula da Terra. O principal documento resultante dessa convenção foi a Agenda 21, que é um documento que enfatiza as preocupações para com o século XXI, antecipando as ações que cada país/região se propõe a tomar para evitar ou eliminar agressões ambientais e tratar de forma mais adequada à questão do desenvolvimento, planejando-se ações em busca do desenvolvimento sustentável.

Em 1994, foi criada a norma ambiental a BS7750, que estabelece especificações para os sistemas de Gestão Ambiental e, em 1996, foi publicada a ISO 14001, que estabelece diretrizes sobre o Sistema de Gestão Ambiental das empresas.

Já no ano de 1997 foi formulado um tratado internacional sobre o clima, no Japão, na Conferência das Partes da Convenção sobre Mudanças do Clima, também das Nações Unidas. Esse documento, denominado Protocolo de Kyoto, trata da redução de CO₂ (gás carbônico), causador do efeito estufa. O Protocolo de Kyoto começou a vigorar em 2005. São 55 países que se propõem à meta de, entre 2008 e 2012, reduzirem em 5,2% (em relação à década de 1990) suas emissões de gases responsáveis pelo efeito estufa. E, em 2002, foi realizada a Rio+10, em Joanesburgo, na África do Sul, reunião em que os representantes dos povos reunidos reafirmaram seu compromisso com o desenvolvimento sustentável.

Barbieri (2005) relembra que os limites do Planeta não são absolutos e que o conceito de desenvolvimento sustentável sugere um legado permanente de uma geração para outra, para que todas possam prover suas necessidades.

[...] a sustentabilidade, ou seja, a qualidade daquilo que é sustentável, passa a incorporar o significado de manutenção e conservação dos recursos naturais. Isso exige avanços científicos e tecnológicos que ampliem permanentemente a capacidade de utilizar, recuperar e conservar esses recursos, bem como novos conceitos de necessidades humanas para aliviar as pressões da sociedade sobre eles (BARBIERI, 2005, p. 37).

De acordo com Severo et al. (2009), a preocupação com a questão do meio ambiente e os fatores relacionados ao desenvolvimento sustentável teve início durante os anos 1970, quando Maurice Strong e Ignacy Sachs cunharam o conceito de ecodesenvolvimento. Já a expressão desenvolvimento sustentável surgiu pela primeira vez em 1980 no documento denominado *World Conservation Strategy*, produzido pela UICN e World Wildlife Fund, por solicitação do PNUMA. De acordo com esse documento, uma estratégia mundial para a conservação da natureza deve alcançar os seguintes objetivos: (1) manter os processos ecológicos essenciais e os sistemas naturais vitais à sobrevivência e ao desenvolvimento do ser humano; (2) preservar a diversidade genética; (3) assegurar o aproveitamento sustentável das espécies e dos ecossistemas que constituem a base da vida humana.

O conceito de desenvolvimento sustentável foi definitivamente incorporado como um princípio, durante a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Cúpula da Terra de 1992 – Eco-92, no Rio de Janeiro. Esse tipo de desenvolvimento busca o equilíbrio entre proteção ambiental e desenvolvimento econômico serviu de base para a formulação da Agenda 21, com a qual mais de 170 países se comprometeram, por ocasião da Conferência (SEVERO, et al., 2009).

De acordo com a Agenda 21, tecnologias ambientalmente saudáveis são as que protegem o meio ambiente, são menos poluentes e usam todos os recursos de forma mais sustentável. Essa Agenda 21 é um plano de ação para alcançar os objetivos do desenvolvimento sustentável e inclui os temas tratados na Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, nas convenções sobre Biodiversidade e sobre mudança do clima, bem como na Declaração de Princípios sobre florestas. A Agenda 21 é uma espécie de manual para orientar as nações e suas comunidades nos seus processos de transição para uma nova concepção de sociedade, é um plano de intenções, cuja implementação depende da vontade política dos governantes e da mobilização da sociedade.

No Brasil, foi criada em 1994, no âmbito do Executivo Federal, a Comissão Interministerial para o Desenvolvimento Sustentável (CIDES), com o objetivo de assessorar o Presidente da República na tomada de decisão sobre as estratégias e políticas nacionais necessárias ao desenvolvimento sustentável. De acordo com a Agenda 21 (BRASIL, d),

competia a CIDES propor as estratégias e políticas para desenvolver as atividades programadas na Agenda 21.

A Agenda 21 estabeleceu duas áreas-programas, a saber: promoção de uma produção mais limpa e da responsabilidade empresarial. A área-programa referente à promoção da responsabilidade empresarial objetiva estimular o conceito de vigilância no manejo e utilização dos recursos por parte dos empresários e aumentar o número de empresários que apoiem e implantem políticas de desenvolvimento sustentável. A Agenda 21 reconhece que muitas empresas estão buscando instrumentos de gestão empresarial. E cita como exemplos a serem seguidos as iniciativas da Câmara de Comércio Internacional (ICC) em sua Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, também conhecida como Carta de Rotterdam, elaborada em 1990 pela Câmara de Comércio Internacional (ICC), e o Programa de Atuação Responsável (Responsible Care), criado no Canadá, em meados de 1980, por empresas do setor químico, sendo adotado em cerca de 40 países, inclusive no Brasil.

A agenda 21 é organizada nas dimensões geoambiental, social, econômica, político-institucional e da informação e do conhecimento, esses princípios resumem a preocupação geral dos participantes sobre o que se deseja para a construção de um novo Brasil.

A dimensão geoambiental diz respeito ao uso coletivo dos recursos naturais, tanto no espaço urbano quanto no rural, e que este deve ser prioritário em relação ao uso privado, atendendo à sua destinação e garantindo sua sustentabilidade ambiental, econômica e social. A dimensão social visa à erradicação da pobreza e a redução das disparidades regionais com a conseqüente promoção da saúde e proteção de grupos socialmente vulneráveis. A dimensão econômica diz respeito ao papel do Estado, enquanto agente promotor e indutor do desenvolvimento harmônico, integrado e sustentável, em busca da equidade econômica e social, conscientizando a sociedade quanto a necessidade da adoção de novos hábitos de produção e consumo. A dimensão político-institucional diz respeito ao comprometimento social e a sua participação na formulação de políticas e estratégias de ação de desenvolvimento sustentável, com atuação integrada por parte da União, dos estados e municípios. E, finalmente, a dimensão da informação e conhecimento, que se refere ao controle social e a fundamentação ética da ciência e tecnologia, com vistas à produção e difusão de informações e conhecimentos para assegurar o aumento da produtividade e a sustentabilidade da economia, com acesso igualitário a seus benefícios, tendo o Estado como promotor de qualificação profissional que conduza à sustentabilidade.

Para Barbieri (2005), a experiência das empresas que passaram a se preocupar com o meio ambiente permite estabelecer uma trajetória constituída de três fases:

A primeira fase trata da incorporação de tecnologias ambientais, que começa, geralmente, em decorrência das exigências legais ou para atender as necessidades da comunidade, tal postura leva a soluções do tipo *end-of-pipe*, por exemplo, implantação de um coletor de emissão de material particulado ou uma estação de tratamento de águas residuárias. A postura típica dessa fase é de natureza corretiva, atuando sobre os efeitos do processo produtivo e encarando o cuidado ambiental com a elevação dos custos de produção.

A segunda fase envolve a substituição de equipamentos, máquinas, materiais e recursos energéticos, com vistas a uma produção mais eficiente, poupadora de materiais e de energia e, em consequência, geradoras de menos poluentes, consideradas como produção mais limpa. Os benefícios esperados por esse tipo de tecnologia são a redução dos custos com materiais e energia, custos associados à disposição final dos resíduos que ainda são produzidos, dos passivos ambientais e a melhora geral das condições de trabalho e da imagem da organização.

Na terceira fase, a empresa passa a tratar o meio ambiente de acordo com uma perspectiva estratégica, o que implica considerar o meio ambiente entre as prioridades máximas da empresa e envolvendo todas suas áreas funcionais. A empresa que atua com esta perspectiva, procura reduzir sistematicamente os custos via produção mais limpa e aproveitar as oportunidades proporcionadas pelo crescimento da consciência ambiental.

Enquanto as empresas estão livres para explorar a vantagem competitiva que acham ser a mais conveniente, também estão sujeitas ao julgamento da opinião pública se o seu comportamento for se desviar das normas sociais impostas. Principalmente, porque o acesso de grande parte da população à informação, sobre os recursos naturais ameaçados, a distribuição desigual de riquezas, gerando a pobreza extrema em grande parte do mundo, o aquecimento global, a falta de acesso a padrões mínimos de saúde, segurança e educação, têm levado a uma politização dos cidadãos (ALIGLERI, 2009).

Para atender a necessidade de gestão da sustentabilidade, a organização deve estabelecer e manter procedimentos que possibilitem a identificação e o acesso à legislação e a outros requisitos por ela subscritos e aplicáveis aos aspectos ambientais de suas atividades, seus produtos ou serviços. Esta fase envolve o levantamento e a análise da legislação aplicável pela União, Estados e Municípios, nos quais a organização desenvolve atividades e até mesmo os requisitos legais dos países com os quais se relaciona, sendo, portanto, crucial para que a organização mantenha a conformidade legal. Além dos requisitos de origem externa, a organização também pode estabelecer seus próprios critérios de desempenho, sendo que, estes requisitos internos devem ser desenvolvidos quando as normas externas não

atenderem às necessidades da organização ou não existirem. Esses critérios podem referir-se a gestão aplicada pela empresa em relação à prevenção e controle da poluição, redução de riscos, conscientização e treinamento ambiental, gerenciamento de resíduos etc. Os critérios internos e os requisitos externos são elementos importantes para a definição dos objetivos e das metas ambientais da organização (BARBIERI, 2007).

Estabelecer e manter objetivos e metas ambientais documentados, em cada nível e função pertinente da organização, é um requisito do sistema de gestão ambiental. Os objetivos e as metas devem ser compatíveis com a política ambiental. Objetivo ambiental é o propósito ambiental global, decorrente da política ambiental. [...] Meta é um requisito de desempenho detalhado, aplicável a organização ou a parte dela, resultante dos objetivos ambientais (BARBIERI, 2007, p. 159).

Conforme Barbieri (2007), a empresa pode criar o seu próprio Sistema de Gestão Ambiental (SGA) ou adotar um dos modelos genéricos propostos por outras entidades nacionais ou internacionais. Tanto a criação quanto a operação de um sistema próprio, ou baseado em outro modelo, pode ser considerado uma espécie de acordo voluntário unilateral, que contribui para que a empresa atue conforme a legislação e ainda promova melhorias que a levam a superar as exigências legais.

De acordo com Aligleri (2009) et. al., o público passou a expressar suas preocupações com o comportamento social das empresas, exigindo maior envolvimento delas na solução dos problemas, questionando, de certa forma, o seu papel na sociedade. Tal mudança de postura fez com que os consumidores comesçassem a demandar das empresas a produção de produtos e serviços consistentes com valores ambientais e sociais, fazendo com que os gestores considerem aspectos de legitimidade em um nível mais elevado. Nesse contexto, obedecer às leis e produzir lucros não é suficiente, pois essas transformações começam a apontar para estratégias de gestão que visam a manter um diálogo constante e transparente com a sociedade, de modo a garantir o crescimento e a sustentabilidade organizacional.

No que tange às diferenças de comportamento das organizações em relação ao ambiente citados por Alperstedt, Quintella, Souza (2010), constatam que o tamanho, mensurado pelo número de empregados ativos, é uma das variáveis que mais parece influenciar as ações ambientais das empresas. O argumento usado pelos autores baseia-se em diferentes aspectos: a) grandes empresas têm mais recursos disponíveis para investir na gestão ambiental; b) elas recebem maior pressão dos ambientes social e econômico, e, frequentemente, são objeto de ações dos governos locais e ONGs ambientais; c) sua escala permite que sua gestão se torne indivisível da gestão ambiental, requerendo investimentos em tecnologia, recursos humanos ou certificações que são similares para todas as empresas

independentemente do seu tamanho; e d) os esforços ambientais das grandes empresas têm um impacto positivo sobre um grande número de clientes.

De acordo com Paiva (2010), muitas empresas simplesmente não consideram aspectos ambientais nas decisões atuais de investimento, transferindo todo o ônus para o futuro. Esse custo ambiental pode aparecer de diversas formas, sendo as principais: a perda de competitividade no futuro, em razão do uso de tecnologias inadequadas do ponto de vista ambiental (por ter-se optado por uma tecnologia mais barata, inicialmente, porém menos limpa do que alternativas disponíveis); aumento de custos, no futuro, por dependência de formas menos limpas de energia e o risco de sofrer ações judiciais de responsabilidade por impactos ambientais causados pelas operações da empresa, tais como a negligência na realização de avaliações de impacto ambiental que pudessem levar a ações concretas com antecedência maior.

Severo (2009) afirma que uma mudança de cultura está sendo determinada fortemente pelo ambiente externo. As leis, normas e padrões definidos, pelos governos, por grupos profissionais representantes das empresas, ou ainda por organizações sociais, têm levado as empresas a mudarem de postura, por convicção própria ou de forma pragmática, quando se posicionam como empresas convertidas à sustentabilidade.

No passado, o que fazia com que uma empresa fosse considerada competitiva, diferenciando-se das demais era o preço do seu produto. Atualmente, a necessidade de aprender, a construção de novas competências e modelos mentais, baseados na organização e no mercado, para incrementar a eficácia de suas respostas e a legitimidade, faz com que os profissionais sejam pressionados a procurar novas filosofias de gestão que aliem os interesses da sociedade onde atuam aos interesses da própria empresa. Essa forma de olhar implica a redefinição das atividades, redesenho dos processos e reavaliação dos resultados com o intuito de proporcionar legitimidade, crescimento e sustentabilidade (ALIGLERI, 2009).

Para Paiva (2010), uma das premissas aceitas pela sociedade é a de que as instituições financeiras e os mercados financeiros são agentes essenciais da sustentabilidade, quer seja pelo financiamento direto e indireto da atividade econômica, ou pelo apreçamento do capital e pelas soluções de gerenciamento que desenvolvem para seus clientes e demais agentes, viabilizando projetos e investimentos. Nessas atividades estão inclusos os riscos e os potenciais impactos socioambientais gerados pela atuação de seus clientes e demais agentes do mercado.

2.2.1 Indicadores de sustentabilidade

A sustentabilidade pode ser apresentada em cinco dimensões: social, econômica, ecológica, espacial e cultural. A sustentabilidade social caracteriza-se pela busca da construção de uma civilização em que haja maior equidade na distribuição de renda, reduzindo o distanciamento entre os padrões de vida. Já a sustentabilidade econômica busca a eficiente alocação e gestão dos bens, recursos e investimentos públicos e privados.

A sustentabilidade ecológica intensifica o uso de recursos para propósitos sociais, porém limitando ou substituindo o consumo de recursos não-renováveis ou prejudiciais ao meio ambiente. Em consonância, a sustentabilidade espacial visa uma melhor distribuição territorial dos assentamentos humanos e atividades econômicas, reduzindo a concentração nas metrópoles e protegendo a biodiversidade. Já a sustentabilidade cultural aborda os processos de mudanças culturais de uma comunidade, que resultem em desenvolvimento e soluções específicas, preservando as especificidades locais de cada ecossistema (SACHS, 1993).

Para Barbieri, Vasconcelos, Andreassi (2010) não basta, para as empresas, apenas inovar, mas deve considerar também as três principais dimensões da sustentabilidade: (a) dimensão social – que demonstra a preocupação com os impactos sociais nas comunidades dentro e fora da organização; (b) dimensão ambiental – que reflete a preocupação com os impactos ambientais causados pelo uso de recursos naturais e emissão de poluentes e (c) dimensão econômica – associada a preocupação com eficiência econômica, sem a qual as organizações não se perpetuam, para as empresas esta dimensão significa obtenção de lucro e geração de vantagem competitiva.

A estratégia empresarial e a sustentabilidade tornaram-se elementos importantes nas definições dos rumos dos negócios. A aplicação de estratégias corporativas ou genéricas, das corporações ou unidades de negócios, cada vez mais está relacionada à questão do desenvolvimento social sustentável. Como consequência, o emprego de ferramentas de análise, controle e avaliação das estratégias empresariais precisa se adequar ou inserir elementos que permitam diagnosticar, acompanhar e controlar os resultados relativos à sustentabilidade socioambiental (SEVERO DE ALMEIDA, 2009).

Para Guevara (2009), a criação dos indicadores de sustentabilidade ocorreu em resposta à necessidade de ferramentas de apoio à gestão, específicas para essa finalidade: a de operacionalização do desenvolvimento sustentável. Essas ferramentas possibilitam a

avaliação, via mensuração e comparação, do grau de sustentabilidade e crescimento econômico.

Segundo Gallopin (1996), os indicadores de desenvolvimento sustentável devem contemplar alguns requisitos universais, tais como serem passíveis de mensuração; contarem com a disponibilização de dados; possuírem metodologia transparente e padronizada de coleta e análise de dados, oferecerem certeza de viabilidade financeira para a realização do trabalho e, ainda, garantirem que sejam aceitos pelos tomadores de decisão, ou seja, devem ter credibilidade.

De modo geral, indicadores têm a finalidade de mensurar e propiciar o acompanhamento de metas. Podem ser interpretados como parâmetros que fornecem informações sobre o estado de um fenômeno que se pretende acompanhar e analisar. Servem para comparação, avaliação e utilização no planejamento de ações futuras (GUEVARA, 2009).

Para o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em seu relatório Indicadores de Desenvolvimento Sustentável (2010), um dos desafios da construção do desenvolvimento sustentável é a criação dos instrumentos de mensuração, tais como indicadores de desenvolvimento. Os indicadores podem cumprir muitas funções, abordando fenômenos de curto, médio e longo prazo. Além disso, servem para identificar variações, comportamentos, processos e tendências; estabelecer comparações; indicar necessidades e prioridades, sem contar que ainda são capazes de facilitar a compreensão do crescente público envolvido com o tema.

Na elaboração de seu relatório, o IBGE considera a apresentação dos indicadores conforme proposto pela Comissão de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, que os organiza, tomando por base as quatro dimensões da sustentabilidade: ambiental, social, econômica e institucional, sendo desenvolvido 55 indicadores.

Indicadores são ferramentas constituídas por uma ou mais variáveis que, associadas através de diversas formas, revelam significados mais amplos sobre os fenômenos a que se referem. Indicadores de Desenvolvimento Sustentável são instrumentos essenciais para guiar a ação e subsidiar o acompanhamento e a avaliação do progresso alcançado rumo ao desenvolvimento sustentável. Devem ser vistos como um meio para se atingir o desenvolvimento sustentável. (IBGE, 2010, p. 3)

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, organização não-governamental, sem fins lucrativos, criado em 1988 por um grupo de empresários e executivos oriundos da iniciativa privada, atua no fomento as práticas de responsabilidade social empresarial, fornece um conjunto de 40 indicadores de sustentabilidade, dispostos em sete temas: valores, transparência e governança; público interno; meio ambiente;

fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; e governo e sociedade. Tais indicadores são ferramentas que permitem a mensuração de práticas de responsabilidade social, viabilizando sua análise pela empresa que os utiliza, para que possa, a partir daí, planejar melhor suas ações (INSTITUTO ETHOS, 2010).

Em 2003, o Instituto Ethos em conjunto com a Federação Brasileira de Bancos (Febraban) lançaram os Indicadores Setoriais Ethos-Febraban de Responsabilidade Social Empresarial, uma ferramenta de gestão dirigida a instituições financeiras, de caráter setorial, e utilizada em conjunto com os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (versão geral). A resposta a tais indicadores permite que a organização tenha, além de seu relatório de desempenho padrão, um segundo relatório, que considera as questões setoriais e indica como a empresa está em relação ao seu setor de atuação. (INSTITUTO ETHOS, 2010.)

Esse relatório complementa as informações, abordando os seguintes aspectos: (1) valores, transparência e governança - compromissos éticos, governança corporativa, diálogo e engajamento das partes interessadas, balanço social; (2) público interno - política de remuneração, benefícios e carreira, cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho, compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade; (3) meio ambiente - compromisso com a melhoria da qualidade ambiental, educação e conscientização ambiental; (4) fornecedores - apoio ao desenvolvimento de fornecedores; (5) consumidores e clientes - política de comunicação comercial, excelência no atendimento, conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais dos produtos e serviços; (6) comunidade - gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno, relações com organizações locais e (7) governo e sociedade - construção da cidadania pelas empresas, práticas anticorrupção e antipropina.

Em 2005, considerando uma tendência mundial dos investidores procurarem empresas socialmente responsáveis, sustentáveis e rentáveis para aplicar seus recursos, a BM&FBOVESPA, em conjunto com várias instituições, tais como a Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP), a Associação Brasileira das Entidades do Mercado Financeiro e de Capitais (ANBIMA), a Associação de Analistas e Profissionais de Investimento de Mercado (APIMEC), o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a International Finance Corporation (IFC), o Instituto ETHOS, Ministério do Meio Ambiente e, posteriormente, o PNUMA, formou um Conselho Deliberativo e criou um índice de ações considerado, também, um referencial para os investimentos socialmente responsáveis, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).

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

Para avaliar a performance das empresas listadas, o Conselho considerou pertinente contratar uma instituição com expertise nessas questões – o Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (CES-FGV) que desenvolveu um questionário para aferir o desempenho das companhias emissoras das 200 ações mais negociadas da BM&FBOVESPA, que parte do conceito do *triple bottom line (TBL)*, que envolve a avaliação de elementos ambientais, sociais e econômico-financeiros de forma integrada.

O preenchimento do questionário – que tem apenas questões objetivas – é voluntário, e demonstra o comprometimento da empresa com as questões de sustentabilidade, consideradas cada vez mais importantes no mundo todo. As respostas das companhias são analisadas por uma ferramenta estatística chamada “análise de *clusters*”, que identifica grupos de empresas com desempenhos similares e aponta o grupo com melhor desempenho geral, composto, no máximo, por 40 empresas. O questionário é constantemente reavaliado, visando atender as demandas da sociedade. (BMFBOVESPA, 2010)

As dimensões ambiental, social e econômico-financeira foram divididas em quatro conjuntos de critérios: a) políticas (indicadores de comprometimento); b) gestão (indicadores de programas, metas e monitoramento); c) desempenho; e d) cumprimento legal.

No que se refere à dimensão ambiental, há uma diferenciação dos questionários por grupos de setores econômicos, visando considerar as especificidades de cada setor quanto a seus impactos ambientais. Os grupos foram divididos em: a) Recursos renováveis, b) Recursos não-renováveis, c) Matérias-primas e insumos, d) Transporte e logística, e) Serviços e grupo I e F) Instituições financeiras e seguradoras

Para Callado e Fensterseifer (2010, p. 1) “à medida que os sistemas de indicadores de sustentabilidade forem reconhecidos, testados e aceitos, eles podem se tornar importantes componentes da agenda pública e social para o desenvolvimento sustentável”. Nesse sentido, torna-se importante desenvolver, testar e aplicar ferramentas que possam mensurar a complexidade do desenvolvimento sustentável, sem reduzir a significância de cada um dos elementos que compõem um modelo de avaliação da sustentabilidade.

Nesta temática, o modelo GRI, vem sendo reconhecido como um padrão importante, contribuindo para a identidade positiva das empresas no mercado. Conforme informações disponíveis no *site* da GRI, milhares de organizações, em mais de sessenta países, dos setores

automotivos, empresas de serviço, produtos de consumo, farmacêuticos, telecomunicações, transporte etc, declaram publicar relatórios que adotam tais diretrizes, parcialmente ou em sua totalidade. Vários governos, assim como a União Europeia, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o Fórum Econômico Mundial têm mencionado as diretrizes GRI nas comunicações com seus constituintes. (ALIGLERI e SOUZA, 2010)

2.2.2 Relatórios de sustentabilidade

A *Global Reporting Initiative*, GRI (2009) foi criada em 1997 como um projeto do *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES), em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), com o objetivo de gerar o relatório como “*triple bottom line*”, conceito relacionado à definição de desenvolvimento sustentável, que pauta pelo equilíbrio entre os aspectos econômico, social e o ambiental. (ELKINGTON, 2001)

Sua missão é oferecer uma estrutura confiável para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, que possa ser usada por organizações de todos os tamanhos, setores e localidades. Elaborar relatórios de sustentabilidade é a prática de medir, divulgar e prestar contas para *stakeholders* internos e externos do desempenho organizacional, visando ao desenvolvimento sustentável. O objetivo do Relatório de sustentabilidade é descrever os impactos econômicos, ambientais e sociais de uma organização (GRI, 2009).

Atuando em cooperação com o *Global Compact*, cujo objetivo é buscar padronização na elaboração de relatórios de sustentabilidade, difunde internacionalmente os 11 princípios auditáveis: transparência; inclusão; auditabilidade; abrangência; relevância; contexto de sustentabilidade; exatidão; neutralidade; comparabilidade; clareza e periodicidade.

O modelo é composto de duas partes. A primeira reúne os elementos estruturantes do relatório, como a apresentação do perfil da empresa, o escopo e os seus limites, estando inseridos nessa parte os princípios da definição do conteúdo. A segunda é composta de indicadores, sendo estes separados por temas: econômicos, ambientais, relações trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade sobre produtos.

A estrutura proposta contém dois tipos de indicadores: essenciais e adicionais. Os indicadores essenciais são relevantes para a maior parte das organizações relatoras e seus

grupos de interesse. Os indicadores adicionais são importantes para algumas organizações, para atividades específicas, ou, ainda, para um perfil determinado de interessados.

Sendo possível observar que o grande desafio, como modelo representativo da divulgação dessas práticas, era tornar o relatório global de forma legítima, o objetivo de sua estrutura tinha a finalidade de padronizar a divulgação de informações socioambientais e atender às necessidades de seus principais grupos de interesses.

As diretrizes para elaboração de Relatórios de Sustentabilidade passaram por dois processos de revisão, a primeira, em 2002; e a segunda, em 2006, quando foi lançada a versão G3 das diretrizes.

[...] a estrutura de Relatórios da GRI visa servir como um modelo amplamente aceito para a elaboração de relatórios sobre o desempenho econômico, ambiental e social de uma organização. Foi concebida para ser utilizada por organizações de qualquer porte, setor ou localidade. Levam em conta as questões práticas enfrentadas por uma série de organizações, desde pequenas empresas até grupos com operações variadas e geograficamente espalhadas, e inclui o conteúdo geral e o específico por setor, acordados globalmente por vários stakeholders, como aplicáveis na divulgação do desempenho de sustentabilidade da organização. (GRI, 2009)

A metodologia sugerida pode ser aplicada em qualquer organização e de qualquer tamanho. Embora 80% das companhias no Brasil, que a utilizam, sejam de capital aberto, tanto as microempresas quanto as multinacionais também desenvolvem esse relatório. Isso é possível devido à estrutura e a noção de materialidade de cada uma. Além disso, a GRI é composta por três níveis (A, B e C), que podem ser entendidos como uma escala que apóia a empresa a iniciar do nível mais simples e traçar como meta a divulgação do relatório mais completo, após algum tempo. Não há obrigatoriedade de ser auditada ou informada à organização GRI.

Conforme GRI (2009), os níveis de aplicação visam atender às necessidades de relatores iniciantes, intermediários e avançados, fornecendo aos usuários do relatório uma medida de até que ponto as diretrizes da GRI e outros elementos da Estrutura de Relatórios foram aplicados em sua elaboração. E, ao mesmo tempo, permitir aos relatores uma visão ou caminho para a expansão progressiva da aplicação da Estrutura de Relatórios da GRI ao longo do tempo.

Os critérios de relato encontrados em cada um dos níveis indicam a evolução da aplicação ou cobertura da Estrutura de Relatórios da GRI. Uma organização poderá autodeclarar um ponto a mais (+) em cada nível (por exemplo, C+, B+, A+), caso tenha sido utilizada verificação externa para o relatório.

Segundo os critérios de elaboração dos Níveis de Aplicação da GRI, além da autodeclaração, as organizações, para validar suas afirmações, poderão obter um parecer externo a respeito da sua declaração ou solicitar à GRI que examine a autodeclaração.

Sua inclusão na administração da empresa vai além da arrecadação de dados relativos a atitudes sustentáveis. Auxilia a empresa a avaliar aquelas práticas que não são eficientes, ou ainda não existem, e ajuda a acompanhá-las ao longo do período entre um relatório e outro. Com base nisso, a companhia utiliza as informações para indicar a intenção de suas ações, que incluem metas, melhorias, ou até retrocessos da organização.

Aligleri e Souza (2010) ressaltam que na perspectiva da Global Reporting Initiative, a elaboração de um relatório de sustentabilidade gera para as organizações diversos benefícios, tais como comparabilidade e redução de custos, melhor gestão, fortalecimento da marca e reputação, diferenciação no mercado, proteção contra o desgaste da marca, bom relacionamento e comunicação. Além disso, o custo para a organização relatora é menor do que desenvolver uma estrutura própria de relatório, tornando-se ainda uma ferramenta útil e padrão de referência para o público interessado no relatório.

A transparência em relação à sustentabilidade das atividades organizacionais é do interesse de diferentes públicos da empresa, incluindo o mercado, trabalhadores, organizações não-governamentais, investidores, contadores etc. Esse tipo de documento deve oferecer uma descrição do desempenho de sustentabilidade da organização relatora, incluindo informações tanto positivas quanto negativas.

Um relatório de sustentabilidade, baseado nas diretrizes da GRI, divulga os resultados obtidos dentro do período relatado, no contexto dos compromissos, da estratégia e da forma de gestão da organização. Entre outros propósitos, pode ser usado como: Padrão de referência (*benchmarking*) e avaliação do desempenho de sustentabilidade com respeito a leis, normas, códigos, padrões de desempenho e iniciativas voluntárias; demonstração de como a organização influencia e é influenciada por expectativas de desenvolvimento sustentável; comparação de desempenho dentro da organização e entre organizações diferentes ao longo do tempo.

Segundo Binkowski (2008), a partir do ano de 2007, o *Global Reporting Initiative* passou a ser utilizado como modelo de relatório de sustentabilidade por 72 empresas brasileiras. Este acontecimento é visto de forma positiva, pois em 2005, o Brasil obtinha apenas sete adesões ao relatório.

No mundo, cerca de duas mil organizações utilizam o modelo GRI. Apesar de parecer que no país ainda são baixos esses números, é importante considerar que a adesão à metodologia tem crescido.

De acordo com o GRI (2009), o número de empresas e outras organizações que divulgam publicamente seu desempenho, referente aos principais indicadores de sustentabilidade, aumentou significativamente. As diretrizes G3 estabeleceram os princípios e indicadores que as organizações podem usar para medir e relatar seu desempenho econômico, ambiental e social. Essas orientações foram desenvolvidas e continuam a evoluir, por meio de um processo em que representantes de empresas, sociedade civil, setor financeiro, trabalhadores, academia e outros buscam consenso sobre uma estrutura comum para o relato de questões importantes para todos, como gases de efeito estufa, práticas trabalhistas e direitos humanos.

Dos relatórios de sustentabilidade que a organização tem conhecimento, a maior parte é produzida na Espanha, mais do que em qualquer outro país, acima dos Estados Unidos, que aparece em segundo lugar. A Europa concentra 49% das organizações relatoras conhecidas, seguida pela Ásia, com 15%; América do Norte, com 14%; América Latina, com 12%; Oceania, com 6%; e África com 4% (GRI, 2009).

Desta forma, a empresa divulga os indicadores que proporcionam valor para a organização, após um diálogo com todos os públicos interessados. É, exatamente, dessa maneira que o relatório é implementado pela companhia e que dá a metodologia do GRI e credibilidade no desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade.

Também acompanha e apóia ações relacionadas à sustentabilidade desenvolvidas pelas organizações e governo, como, por exemplo, as iniciativas das Metas do Milênio, do Pacto Global, do Protocolo de Kyoto, da Agenda 21, entre outros (BINKOWSK, 2008).

O conteúdo dos relatórios deve abordar os princípios de materialidade, inclusão dos principais interessados, contexto da sustentabilidade e abrangência.

No tocante a materialidade, as informações no relatório devem cobrir temas e indicadores que reflitam os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização ou que possam influenciar, de forma substancial, as avaliações e decisões dos principais interessados.

A inclusão dos principais interessados envolve a forma como a organização relatora deve identificá-los e explicar no relatório que medidas foram tomadas em resposta a seus interesses e expectativas procedentes.

Para a GRI (2006), as partes interessadas são definidas como organizações ou indivíduos que possam ser significativamente afetados pelas atividades, produtos e/ou serviços da organização e cujas ações possam afetar significativamente a capacidade da organização de implementar suas estratégias e atingir seus objetivos. Isso inclui organizações ou indivíduos cujos direitos nos termos da lei ou de convenções internacionais lhes conferem legitimidade de reivindicações perante a organização.

Os grupos de interesses podem incluir tanto as partes diretamente envolvidas nas operações da organização (como empregados, acionistas e fornecedores) quanto as que são externas a ela (a comunidade do entorno, por exemplo).

No contexto da sustentabilidade, o relatório deverá apresentar o desempenho da organização no contexto mais amplo da sustentabilidade, com informações que possibilitem a discussão do desempenho da organização no contexto dos limites e demandas relativos aos recursos ambientais ou sociais em nível setorial, local, regional ou global.

E, em termos de abrangência, deve-se apresentar a cobertura dos temas e indicadores relevantes, que deverá ser suficiente para refletir os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos e permitir a avaliação do desempenho da organização no período analisado, considerando os limites do relatório.

Além dos cuidados a serem dispensados a respeito do conteúdo abordado nos relatórios, a GRI recomenda, o acompanhamento dos princípios relativos à qualidade: clareza, exatidão, periodicidade, comparabilidade e confiabilidade.

De acordo com a GRI (2006), a elaboração dos relatórios deve seguir um conjunto de diretrizes em consonância com as dimensões da sustentabilidade, em seus aspectos econômicos, sociais e ambientais:

A dimensão econômica da sustentabilidade se refere aos impactos da organização sobre as condições econômicas de seus *stakeholders* e sobre os sistemas econômicos, em nível local, nacional e global.

Os indicadores econômicos ilustram: o fluxo de capital entre diferentes grupos de interesses; e os principais impactos econômicos da organização sobre a sociedade como um todo. Deve-se fornecer um relato conciso acerca dos itens da forma de gestão com referência aos seguintes aspectos econômicos: desempenho econômico; presença no mercado; e impactos econômicos indiretos.

Para avaliação dos resultados, deve-se utilizar indicadores específicos da organização, além dos indicadores de desempenho da GRI, conforme Quadro 3, para demonstrar os resultados do desempenho em relação aos objetivos:

| Indicadores de desempenho econômico | | |
|-------------------------------------|-----------|--|
| Aspecto : | Tipo | Indicador |
| Desempenho econômico | essencial | EC1 Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos. |
| | essencial | EC2 Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas. |
| | essencial | EC3 Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício definido que a organização oferece |
| | essencial | EC4 Ajuda financeira recebida do governo. |
| Presença no mercado | adicional | EC5 Variação da proporção do salário mais baixo comparado com o salário mínimo local em unidades operacionais importantes. |
| | essencial | EC6 Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes |
| | essencial | EC7 Procedimentos para contratação local e proporção de membros de alta gerência recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes. |
| Impactos econômicos indiretos | essencial | EC8 Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos, principalmente, para benefício público. |
| | adicional | EC9 Identificação e descrição de impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos |

Quadro 3: Indicadores de desempenho econômico

Fonte: Elaborado pela autora a partir de GRI (2006, p. 26)

A dimensão social da sustentabilidade se refere aos impactos da organização nos sistemas sociais nos quais opera. Os indicadores de desempenho social da GRI identificam aspectos de desempenho fundamentais referentes a práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto.

Os aspectos específicos referentes a práticas trabalhistas baseiam-se em normas internacionalmente reconhecidas, tais como Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Organização das Nações Unidas (ONU), e seus protocolos; Convenção das Nações Unidas: Pacto Internacional de Direitos Civis e Políticos; Convenção das Nações Unidas: Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais; Declaração da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho; Declaração e Programa de Ação de Viena¹⁴.

Deve-se utilizar indicadores específicos da empresa, além dos indicadores de desempenho da GRI, elencados no Quadro 4, para demonstrar os resultados de desempenho em relação as práticas trabalhistas e ao trabalho.

| Indicadores de desempenho social Referentes a práticas trabalhistas e trabalho decente | | |
|---|-----------|---|
| Aspecto : | Tipo | Indicador |
| Emprego | Essencial | LA1 Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região. |
| | Essencial | LA2 Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região. |
| | Adicional | LA3 Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações. |
| Relações entre os trabalhadores e a governança | Essencial | LA4 Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva. |
| | Essencial | LA5 Prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva. |
| Saúde e segurança no trabalho | Adicional | LA6 Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional. |
| | Essencial | LA7 Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região. |
| | Essencial | LA8 Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves. |
| | Adicional | LA9 Temas relativos a segurança e saúde, cobertos por acordos formais com sindicatos. |
| Treinamento e educação | Essencial | LA10 Média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminadas por categoria funcional. |
| | Adicional | LA11 Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apóiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira. |
| | Adicional | LA12 Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira. |
| Diversidade e igualdade de oportunidades | Essencial | LA13 Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade. |
| | Essencial | LA14 Proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional |

Quadro 4: Indicadores de desempenho social referentes a práticas trabalhistas e trabalho decente.

Fonte : Elaborado pela autora a partir de GRI (2006, p. 32)

A Declaração Tripartite sobre empresas multinacionais e política social da OIT (em particular, as oito convenções da OIT identificadas como fundamentais) e as diretrizes da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) para empresas

multinacionais deverão ser os principais pontos de referência para um relato conciso sobre a forma de gestão.

Considerando a importância do respeito e da valorização dos Direitos Humanos, a dimensão social contempla ainda indicadores que possam refletir o compromisso global da empresa com os Direitos Humanos, conforme Quadro 5.

| Indicadores de desempenho social Referentes a Direitos Humanos | | |
|---|-----------|---|
| Aspecto : | Tipo | Indicador |
| Práticas de investimento e de processos de compra | Essencial | HR1 Percentual e número total de contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos. |
| | Essencial | HR2 Percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos e as medidas tomadas. |
| | Adicional | HR3 Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento. |
| Não-discriminação | Essencial | HR4 Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas. |
| Liberdade de associação e negociação coletiva | Essencial | HR5 Operações identificadas em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito. |
| Trabalho infantil | Essencial | HR6 Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para abolir o trabalho infantil. |
| Trabalho forçado ou análogo ao escravo | Essencial | HR7 Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado ou análogo ao escravo. |
| Práticas de segurança | Adicional | HR8 Percentual do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações. |
| Direitos indígenas | Adicional | HR9 Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas. |

Quadro 5: Indicadores de desempenho social referentes a Direitos Humanos.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de GRI (2006, p. 34)

Ainda no aspecto social, é relevante, também, apontar os indicadores de desempenho relativos à sociedade, que enfocam os impactos que as organizações geram nas comunidades em que operam e a divulgação de como os riscos resultantes de suas interações com outras instituições sociais são geridos e mediados, que buscam, em especial, informações sobre os

riscos associados a suborno e corrupção e a influência indevida na elaboração de políticas públicas e práticas de monopólio, conforme indicadores apresentados no Quadro 6.

| Indicadores de desempenho social referentes a sociedade | | |
|--|-----------|--|
| Aspecto : | Tipo | Indicador |
| Comunidade | Essencial | SO1 Natureza, escopo e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades, incluindo a entrada, operação e saída. |
| Corrupção | Essencial | SO2 Percentual e número total de unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos relacionados a corrupção. |
| | Essencial | SO3 Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização. |
| | Essencial | SO4 Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção. |
| Políticas públicas | Essencial | SO5 Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e <i>lobbies</i> . |
| | Adicional | SO6 Valor total de contribuições financeiras e em espécie para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas, discriminadas por país. |
| Concorrência desleal | Adicional | SO7 Número total de ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados. |
| Conformidade | Essencial | SO8 Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos. |

Quadro 6: Indicadores de desempenho social referentes a sociedade.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de GRI (2006, p. 36)

Os indicadores de desempenho referentes à responsabilidade pelo produto, (Quadro 7), abordam os aspectos dos produtos e serviços da organização, que possam vir a afetar diretamente os clientes, divulgando informações sobre procedimentos internos e o quanto eles são seguidos.

| Indicadores de desempenho social Referentes a responsabilidade pelo produto | | |
|--|-----------|--|
| Aspecto : | Tipo | Indicador |
| Saúde e segurança do cliente | Essencial | PR1 Fases do ciclo de vida de produtos e serviços em que os impactos na saúde e segurança são avaliados visando melhoria, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a esses procedimentos. |
| | Adicional | PR2 Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança durante o ciclo de vida, discriminados por tipo de resultado. |
| Rotulagem de produtos e serviços | Essencial | PR3 Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos de rotulagem, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a tais exigências. |
| | Adicional | PR4 Número total de casos de não-conformidade com |

| | | |
|---------------------------|-----------|--|
| | | regulamentos e códigos voluntários relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultado. |
| | Adicional | PR5 Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem essa satisfação. |
| Comunicações de marketing | Essencial | PR6 Programas de adesão às leis, normas e códigos voluntários relacionados a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio. |
| | Adicional | PR7 Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio, discriminados por tipo de resultado. |
| Conformidade | Adicional | PR8 Número total de reclamações comprovadas relativas a violação de privacidade e perda de dados de clientes. |
| Compliance | Essencial | PR9 Valor monetário de multas (significativas) por não-conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços. |

Quadro 7: Indicadores de desempenho social referentes a responsabilidade pelo produto.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de GRI (2006, p. 37)

A dimensão ambiental da sustentabilidade se refere aos impactos da organização sobre sistemas naturais vivos e não-vivos, incluindo ecossistemas, terra, ar e água.

Os indicadores ambientais abrangem o desempenho relacionado a insumos (como material, energia, água) e a produção (emissões, efluentes, resíduos). Além disso, abarcam o desempenho relativo à biodiversidade, à conformidade ambiental e outras informações relevantes, tais como gastos com meio ambiente e os impactos de produtos e serviços, conforme Quadro 8.

Deve-se fornecer um relato conciso sobre a abordagem da gestão com referência aos seguintes aspectos ambientais: materiais, energia, água, biodiversidade, emissões, efluentes e resíduos, produtos e serviços, conformidade, transporte, geral.

| Indicadores de desempenho ambiental | | |
|-------------------------------------|-----------|--|
| Aspecto : | Tipo | Indicador |
| Materiais | Essencial | EN1 Materiais usados por peso ou volume. |
| | Essencial | EN2 Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem. |
| Energia | Essencial | EN3 Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária. |
| | Essencial | EN4 Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária. |
| | Adicional | EN5 Energia economizada, devido a melhorias em conservação e eficiência. |
| | Adicional | EN6 Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na |

| | | |
|--------------------------------|-----------|--|
| | | necessidade de energia resultante dessas iniciativas. |
| | Adicional | EN7 Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas. |
| Água | Essencial | EN8 Total de retirada de água por fonte. |
| | Adicional | EN9 Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água. |
| | Adicional | EN10 Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada. |
| Biodiversidade | Essencial | EN11 Localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacente a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas |
| | Essencial | EN12 Descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas. |
| | Adicional | EN13 Habitats protegidos ou restaurados. |
| | Adicional | EN14 Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade. |
| | Adicional | EN15 Número de espécies na lista vermelha e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas discriminadas pelo nível de risco de extinção. |
| Emissões, efluentes e resíduos | Essencial | EN16 Total de emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa, por peso. |
| | Essencial | EN17 Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa, por peso. |
| | Adicional | EN18 Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas. |
| | Essencial | EN19 Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso. |
| | Essencial | EN20 NO _x , SO _x e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso. |
| | Essencial | EN21 Descarte total de água, por qualidade e destinação. |
| | Essencial | EN22 Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição. |
| | Essencial | EN23 Número e volume total de derramamentos significativos. |
| | Adicional | EN24 Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados, considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia13, e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente. |
| | Adicional | EN25 Identificação, tamanho, status de proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora. |
| Produtos e serviços | Essencial | EN26 Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos. |
| | Essencial | EN27 Percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto. |
| Conformidade | Essencial | EN28 Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos ambientais |
| Transporte | Adicional | EN29 Impactos ambientais significativos do |

| | | |
|-------|-----------|--|
| | | transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte de trabalhadores. |
| Geral | Adicional | EN30 Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo. |

Quadro 8: Indicadores de desempenho ambiental.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de GRI (2006, p. 27-29).

Além dos indicadores de desempenho, para demonstrar os resultados em relação aos objetivos, deve-se usar indicadores específicos da organização (conforme necessário) e demonstrar outras informações relevantes e necessárias para compreender o desempenho organizacional, tais como principais resultados ou metas atingidos e não atingidos; principais riscos e oportunidades organizacionais relacionadas a questões ambientais; principais mudanças, no período coberto pelo relatório, de sistemas ou estruturas visando melhorar o desempenho ambiental; principais estratégias e procedimentos para a implementação de políticas ou alcance de objetivos.

Considerando que os relatórios de desempenho econômico, ambiental e social podem coincidir com outro relatório organizacional ou ser integrados a ele, tais como as demonstrações financeiras anuais. Essa sincronidade reforça as relações entre o desempenho financeiro e o desempenho econômico, ambiental e social (GRI, 2006).

2.3 Modelo conceitual

O modelo conceitual pode ser utilizado para interligar as variáveis do estudo, estabelecendo as relações entre elas e ainda possibilitando a verificação de novos pontos que possam ser tratados em estudos futuros, gerando maior aprofundamento da pesquisa.

Conforme Miles e Huberman (1994), o modelo conceitual é como um mapa cognitivo, ou, até mesmo, um esquema gráfico integrado, por meio do qual se pode visualizar e compreender os fatos relevantes e suas interações.

Deste modo, o modelo conceitual apresentado na Figura 3, busca representar os constructos em estudo e suas possíveis inter-relações. Em consonância com a questão de pesquisa, o modelo foi diagramado com setas numeradas de 1 a 3, representando os três pilares principais desta pesquisa, Isomorfismo Institucional, Sustentabilidade Ambiental e Relatórios de Sustentabilidade.

Considerando que as instituições, em um processo de interação, conduzem o setor bancário brasileiro a demanda por práticas que possibilitem a legitimidade de suas atividades, que diante da necessidade de adaptação levam as organizações a práticas isomórficas em busca da sustentabilidade ambiental. Neste sentido, surgem os diferentes estágios de institucionalização e seus mecanismos de adaptação ou as chamadas forças isomórficas, que podem influenciar sua gestão, por meio da similaridade, de acordo com o estágio em que se encontram:

- estágio pré-institucional: caracterizado pelos processos de habitualização, associados com as forças coercitivas ligadas a políticas externas, ao atendimento de regulamentações específicas e até mesmo a adesão a acordos do setor (seta 1);
- estágio semi-institucional: decorre dos processos de objetificação, estando presente as forças normativas que dizem respeito à legitimação das atividades desenvolvidas, estando ligadas as necessidades verificadas por profissionais especializados no assunto (seta 2);
- estágio institucional: decorre dos processos de sedimentação, onde se apresentam as forças miméticas associadas às práticas realizadas por outras organizações e as pressões internas para que a organização desenvolva práticas similares (seta 3).

Verifica-se então, as relações entre as instituições bancárias e os pilares institucionais, que por meio de indicadores de mensuração de desempenho, específicos para o aspecto da sustentabilidade ambiental, refletem seus estágios de institucionalização organizacional e mostram suas boas práticas de gestão, resumidas nos relatórios de sustentabilidade, possibilitando a legitimação de suas atividades.

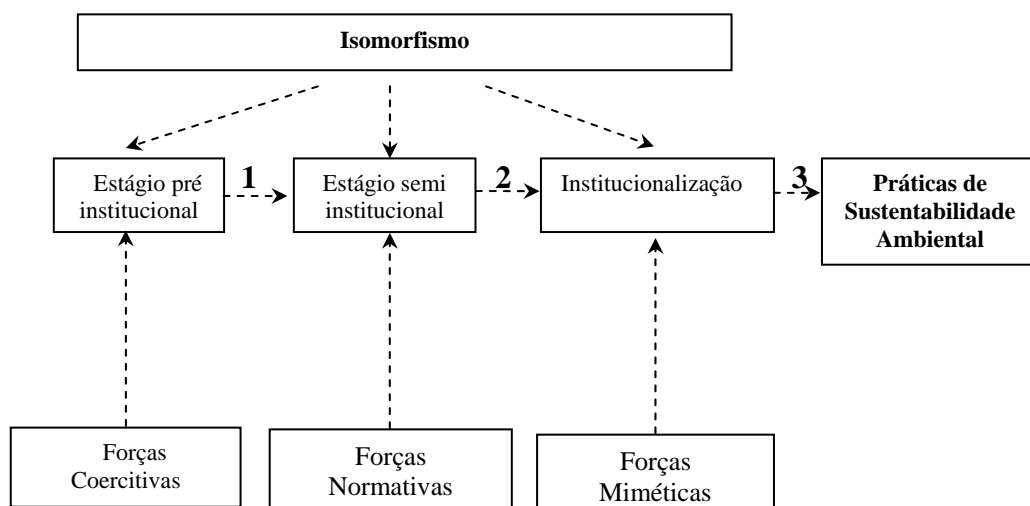


Figura 3: Modelo conceitual

Fonte: Adaptado de Tolbert e Zucker (1996) elaborado pela autora

Além das possíveis relações entre a Sustentabilidade Ambiental, as forças isomórficas e os estágios de institucionalização consideram-se ainda que haja interação entre as forças e os estágios que irão repercutir diretamente nos mecanismos de gestão utilizados.

É por meio desse modelo conceitual que será realizada a análise e discussão dos resultados da pesquisa realizada nos relatórios de sustentabilidade dos seis maiores bancos brasileiros.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta o método de pesquisa utilizado, a delimitação do estudo, os instrumentos de coleta de dados e a forma de tratamento desses dados.

3.1 Características metodológicas

Mattar (1993) classifica as pesquisas quanto a: natureza das variáveis pesquisadas - qualitativas e quantitativas; natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas - descritivas e causais; objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa está cristalizado - exploratória e conclusiva; possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo - experimentais de laboratório, experimentais de campo e *ex-post facto*; forma utilizada para coleta de dados primários, por comunicação e por observação; escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade - estudo de casos, estudo de campo e levantamentos amostrais; dimensão da pesquisa no tempo - ocasionais e evolutivas; e ambiente de pesquisa - de campo, de laboratório e por simulação.

Yin (2001) ainda destaca que o problema de pesquisa define o método e não o contrário. Pesquisas cujo problema inicia como as palavras “como” e “por que” devem ser investigadas por meio do método qualitativo.

Para Alasuutari (1995 apud Vieira 2004), a análise qualitativa é aquela em que a “lógica e a coerência da argumentação não são baseadas simplesmente em relações estatísticas entre as variáveis, por meio das quais certos objetos ou unidades de observação são descritos”. Entretanto, é bom lembrar que a não-utilização de técnicas estatísticas não significa que as análises qualitativas sejam especulações subjetivas. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhes cientificidade. A lógica e a coerência da argumentação na pesquisa qualitativa baseiam-se em uma variedade de técnicas usadas de uma maneira qualitativa, tais como entrevistas formais e informais, técnicas de observação de campo, análise histórica, etnografia e pesquisa documental.

Para este estudo foi escolhida a metodologia qualitativa, que, conforme Vieira (2004), permite a geração de uma vasta gama de informações sobre uma amostra pequena, proporcionando a compreensão dos fatos da realidade social a partir de seu contexto. Nesse

estudo, procura-se analisar com profundidade as iniciativas do setor bancário na adoção de critérios socioambientais em relatórios de sustentabilidade de cinco instituições.

De acordo com Cooper e Schindler (2003), o estudo exploratório tem a finalidade de desenvolver conceitos e ideias que visem à formulação de problemas mais precisos ou de hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Neste sentido, foi escolhida a pesquisa exploratória, considerando a possibilidade de identificação de práticas de gestão da sustentabilidade comuns entre as empresas do setor bancário, pois facilita conhecer melhor o problema de pesquisa, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses.

Classifica-se como uma pesquisa descritiva, uma vez que tem o objetivo de descrever características das práticas de sustentabilidade descritas nos relatórios de sustentabilidade.

Posiciona-se também como um estudo ex-post facto, uma vez que procura descobrir a existência de relacionamentos entre as variáveis após o fenômeno em estudo já ter ocorrido, o que, nesta pesquisa, corresponde à análise dos relatórios de sustentabilidade publicados pelas instituições bancárias.

Os maiores bancos brasileiros divulgam anualmente o relatório de sustentabilidade que descrevem seus investimentos em projetos sociais e ambientais. No desenvolvimento desta investigação serão considerados os dados apresentados nos relatórios de sustentabilidade, divulgados pelas instituições em estudo, no período de 2007 a 2010.

3.2 Critérios utilizados na escolha da amostra

Para o desenvolvimento deste estudo, foi selecionada uma amostra de cinco instituições bancárias, utilizando-se dois critérios: o número de agências e ativos financeiros. Essas cinco instituições, Banco do Brasil, Bradesco, Itaú, Caixa Econômica Federal e Santander, representam 86% da rede e agências no país, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1: Instituições com maiores redes de agências no país.

| Instituição | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | Participação % |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Banco do Brasil | 4.079 | 4.388 | 4.951 | 5.087 | 5.103 | 26% |
| Bradesco | 3.144 | 3.339 | 3.430 | 3.605 | 3.628 | 18% |
| Itaú | 2.575 | 2.699 | 3.562 | 3.739 | 3.752 | 19% |
| Caixa Econ. Federal | 2.051 | 2.068 | 2.084 | 2.208 | 2.217 | 11% |
| Santander | 1.081 | 1.096 | 2.292 | 2.392 | 2.405 | 12% |
| SUBTOTAL | 12.930 | 13.590 | 16.319 | 17.031 | 17.105 | 86% |

| | | | | | | |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
| HSBC | 933 | 930 | 893 | 865 | 866 | 4% |
| Banrisul | 417 | 425 | 432 | 435 | 437 | 2% |
| BNB | 180 | 181 | 183 | 185 | 185 | 1% |
| Mercantil do Brasil | 167 | 150 | 148 | 153 | 155 | 1% |
| Banestes | 124 | 126 | 129 | 133 | 132 | 1% |
| Citibank | 121 | 124 | 125 | 126 | 126 | 1% |
| Basa | 104 | 104 | 104 | 109 | 110 | 1% |
| Safra | 31 | 43 | 47 | 47 | 47 | 0,2% |
| BRB | 59 | 59 | 59 | 62 | 62 | 0,3% |
| Banese | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 0,3% |
| Triângulo | 31 | 43 | 47 | 47 | 47 | 0,2% |
| Banpará | 37 | 40 | 42 | 42 | 42 | 0,2% |
| Bic | 29 | 31 | 33 | 34 | 34 | 0,2% |
| Votorantim | 11 | 17 | 20 | 27 | 34 | 0,2% |
| Daycoval | 15 | 27 | 27 | 30 | 31 | 0,2% |
| Demais Instituições | 3239 | 3122 | 1328 | 375 | 380 | 2% |
| TOTAL | 18.572 | 19.142 | 20.046 | 19.813 | 19.908 | 100% |

Fonte: Banco Central do Brasil (2011)

No aspecto da representatividade de mercado, conforme ranking dos bancos brasileiros, classificados por ativos financeiros, os cinco bancos estudados representam 77,5%, como mostra a Tabela 2.

Tabela 2: Ranking bancos brasileiros

| Instituições | Ativo Total | Participação % |
|-------------------------|----------------------|-----------------------|
| Banco do Brasil | 779.303.944 | 21,3% |
| Itaú | 720.313.868 | 19,6% |
| Bradesco | 562.601.430 | 15,3% |
| Caixa Econômica Federal | 401.412.490 | 10,9% |
| Santander | 376.062.156 | 10,3% |
| SUBTOTAL | 2.839.693.888 | 77,5% |
| HSBC | 124.686.081 | 3,4% |
| Votorantim | 110.741.218 | 3,0% |
| Safra | 76.297.016 | 2,1% |
| Citibank | 54.406.014 | 1,5% |
| Btg pactual | 48.624.525 | 1,3% |
| Banrisul | 32.343.212 | 0,9% |
| Deutsche | 30.988.151 | 0,8% |
| Credit suisse | 24.474.929 | 0,7% |
| Bnp paribas | 22.271.696 | 0,6% |
| Bic | 16.889.436 | 0,5% |
| Panamericano | 12.809.624 | 0,3% |
| Jp morgan chase | 12.633.702 | 0,3% |
| Alfa | 11.729.132 | 0,3% |
| Bmg | 11.533.546 | 0,3% |
| Fibra | 10.055.850 | 0,3% |
| Demais instituições | 120.597.321 | 3,3% |

| | | |
|--------------|----------------------|---------------|
| TOTAL | 3.666.182.509 | 100,0% |
|--------------|----------------------|---------------|

Fonte: Banco Central do Brasil (2011)

A definição desta amostragem se dá pela sua relevância não só no contexto de ativos totais no setor e número de agências, mas pela sua representatividade em todos os quesitos, tais como patrimônio líquido, lucro líquido, depósito total e número de funcionários. Esses indicadores mostram a significativa participação destas seis instituições no setor bancário brasileiro.

3.3 Procedimentos da coleta de dados

Os dados foram coletados a partir dos relatórios de sustentabilidade e *sites* das cinco instituições bancárias que compõem a amostra da pesquisa, revelando a natureza documental da base de dados. Com relação à aplicabilidade da pesquisa documental no contexto da pesquisa qualitativa, Godoy (2006) afirma que a “[...] a análise de documentos constitui-se numa valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos, podendo ser também utilizada para complementar informações obtidas em outras fontes” (p. 115).

A pesquisa documental fundamenta-se em todas as coletas de informações cujos registros estão contidos em documentos. As pesquisas na área de administração utilizam documentos oficiais das organizações estudadas, tais como atas, relatórios, ofícios, arquivos eletrônicos, prospectos internos, entre outros. Os relatórios de sustentabilidade estudados, que, normalmente, utilizam a metodologia do GRI, serão extraídos dos *sites* institucionais dos bancos que disponibilizam esses relatórios para as partes interessadas.

A coleta de dados utilizará a concepção dos estudos transversais, que envolvem a coleta de informações de qualquer amostra de elementos de uma população, somente uma vez (MALHOTRA, 2001; MATTAR, 1993). Serão estudados relatórios apresentados no período de 2007 a 2010. O estudo transversal diferencia-se do longitudinal por se caracterizar pelo envolvimento de uma amostra fixa, que é medida repetidamente.

Dessa forma, a coleta dos dados para esta investigação será realizada por levantamento amostral, na forma de pesquisa documental. Este estudo representa um levantamento amostral, pois se caracteriza pela obtenção de dados representativos da população estudada.

3.4 Plano para análise e tratamento dos dados

Todos os documentos que compõem a estrutura dos relatórios da GRI são desenvolvidos por meio de um processo de busca de consenso entre os *stakeholders*, tais como empresas, investidores, trabalhadores, sociedade civil, contadores e comunidade científica, entre outros, e estão sujeitos a melhoria contínua (GRI, 2006).

Selltiz (1987) afirma que as pesquisas em registros de arquivo são efetuadas com propósitos específicos a um determinado estudo, podendo ser consultados para vários trabalhos de pesquisa e, desta forma, podem gerar diferentes interpretações. Também é importante ressaltar que os estudos baseados em registros de arquivos devem ser traduzidos em índices quantificáveis de conceitos gerais. Como pontos de atenção para o pesquisador que utiliza registros de arquivos, Selltiz (1987) alerta para problemas relacionados aos erros de interpretação e na análise de correlação dos dados estudados, problemas de mensuração dispostos nos registros que podem prejudicar o caráter científico do estudo em questão, bem como vieses de amostragem. Assim, existe um esforço maior na descoberta, interpretação, codificação dos dados em variáveis relacionadas à pesquisa.

Para atender a estas finalidades, o pesquisador pode utilizar a técnica de análise de conteúdo, que consiste em “[...] qualquer técnica que faz inferências através da identificação sistemática e objetiva de características específicas de mensagens” (SELLTIZ apud HOLSTI, 1987, p. 96). De forma semelhante à observação sistemática, os passos da análise de conteúdo são: escolha de um fenômeno (que será codificado), seleção do meio de comunicação a partir do qual serão feitas as observações, derivar as categorias de codificação, definir a estratégia de amostragem, treinar os codificadores e análise dos dados. Considerando a coleta de dados realizada a partir dos relatórios de sustentabilidade, para a análise dos dados será empregado o método de análise de conteúdo.

Segundo Vergara (2006), o procedimento para a análise dos dados coletados deve ser precedido da escolha de uma das seguintes grades de análise: na grade aberta, identificam-se as categorias de análise conforme vão surgindo para o pesquisador; na grade fechada, definem-se, preliminarmente, as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa; e na grade mista, definem-se preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa, porém admite-se a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise.

Para a análise dos cinco relatórios de sustentabilidade, foram utilizadas grades fechadas, uma vez que os relatórios apresentam informações divididas em categorias. A

dimensão ambiental da sustentabilidade, que será analisada, está dividida em nove categorias, como mostra o Quadro 9.

| Dimensão econômica | Dimensão social | Dimensão ambiental |
|--|---|---|
| Desempenho econômico Presença no mercado Impactos econômicos indiretos | Emprego Relações entre os trabalhadores e a governança Saúde e segurança no trabalho Treinamento e educação Diversidade e igualdade de oportunidades Práticas de investimento e de processos de compra Não-discriminação Liberdade de associação e negociação coletiva Trabalho infantil Trabalho forçado ou análogo ao escravo Práticas de segurança Direitos indígenas Comunidade Corrupção Políticas públicas Concorrência desleal Conformidade Saúde e segurança do cliente Rotulagem de produtos e serviços Comunicações de marketing Conformidade Compliance | <ul style="list-style-type: none"> • Materiais • Energia • Água • Biodiversidade • Emissões, efluentes e resíduos • Produtos e serviços • Conformidade • Transporte • Geral |

Quadro 9: Indicadores de desempenho e suas dimensões.

Fonte: GRI (2006)

A análise de conteúdo apoiar-se-á em procedimentos interpretativos, dos resultados apresentados nos indicadores de sustentabilidade voltados para a dimensão ambiental, presentes nas seguintes categorias que serão analisadas: materiais; energia; água; biodiversidade; emissões, efluentes e resíduos; produtos e serviços; conformidade; transporte; e geral.

Para avaliar as práticas adotadas pelas instituições, foram considerados os dados apresentados nos relatórios de sustentabilidade, relativos à dimensão ambiental, de acordo com o modelo GRI apresentado no Quadro 10.

| Aspecto | Classificação indicador | Indicador de desempenho |
|-----------|-------------------------|---|
| Materiais | Essencial | EN1 Materiais usados por peso ou volume. |
| | | EN2 Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem. |
| Energia | Essencial | EN3 Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária. |
| | | EN4 Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária. |
| | Adicional | EN5 Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência. |
| | | EN6 Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de |

| | | |
|--------------------------------|---|--|
| | | energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas. |
| | | EN7 Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas. |
| Água | Essencial | EN8 Total de retirada de água por fonte. |
| | Adicional | EN9 Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água. |
| | | EN10 Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada. |
| Biodiversidade | Essencial | EN11 Localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacentes a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas. |
| | | EN12 Descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas. |
| | Adicional | EN13 Habitats protegidos ou restaurados. |
| | | EN14 Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade. |
| | | EN15 Número de espécies na lista vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas pelo nível de risco de extinção. |
| Emissões, efluentes e resíduos | Essencial | EN16 Total de emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa, por peso. |
| | | EN17 Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa, por peso. |
| | Adicional | EN18 Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas. |
| | | Essencial |
| | EN20 NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso. | |
| | EN21 Descarte total de água, por qualidade e destinação. | |
| | EN22 Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição. | |
| | Adicional | EN23 Número e volume total de derramamentos significativos. |
| | | EN24 Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia13 – Anexos I, II, III e VIII, e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente. |
| | | EN25 Identificação, tamanho, status de proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora. |
| Produtos e Serviços | Essencial | EN26 Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos |
| | | EN27 Percentual de produtos e suas embalagens recuperadas em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto. |
| Conformidade | Essencial | EN28 Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos ambientais. |
| Transporte | Adicional | EN29 Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte de trabalhadores. |
| Geral | Adicional | EN30 Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo. |

Quadro 10: Indicadores de sustentabilidade ambiental

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da GRI 2009

Os resultados obtidos serão avaliados a luz do isomorfismo institucional, visando identificar as práticas ambientais relatadas que conduziram a similaridade no setor bancário brasileiro, bem como os estágios de institucionalização presentes em cada instituição estudada, na busca por legitimidade.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

As instituições financeiras escolhidas para compor esta pesquisa foram: Banco do Brasil, Itaú, Bradesco, Caixa Econômica Federal e Santander. Foi considerada significativa a participação de tais instituições no setor bancário, pela capilaridade apresentada pela rede de agências em sua presença no território nacional e a representatividade de seus ativos administrados, considerando o volume de recursos que tramitam em tais instituições.

Todas as organizações constantes na amostra disponibilizam informações por meio de *sites* na Internet, de onde foram extraídos os dados em estudo. Em razão do processo de fusão e incorporação entre as instituições: Banco do Brasil/Nossa Caixa, Itaú/Unibanco e Santander/Real, os dados do período inicial desta pesquisa ainda apresentavam informações em separado, porém os relatórios de sustentabilidade foram unificados. Os itens a seguir resumem as práticas ambientais descritas no relatório de cada Banco, quanto a sua atuação em cada indicador.

4.1 Indicadores de sustentabilidade ambiental do Banco do Brasil

O Quadro 11 apresenta uma síntese dos dados divulgados pelo Banco do Brasil em seus relatórios de sustentabilidade do período de 2007 à 2010.

| | | |
|-----------------------|------|---|
| Materiais | EN1 | Foram utilizadas 3.516 toneladas de papel A4, o que representa um aumento no consumo. |
| | EN2 | Esse aumento não é significativo, considerando a expansão do número de agências e de funcionários. Todo o papel utilizado pelo Banco é certificado pela FSC ou pela Cerflor e 9,39% (330 toneladas) provém de reciclagem. No caso de cartuchos de tóner, o uso de recondicionados proporciona o reaproveitamento de carcaças plásticas e poupa consumo de recursos não renováveis, como o petróleo. O processo de compra deste material é rigoroso, submetido à análise de amostras e visitas técnicas. A quantidade de tóner recondicionados, em 2010, foi de 106.081 unidades, que representa 98,7 % do total do consumo. |
| Energia | EN3 | Álcool – 501 mil litros Gasolina – 2,38 milhões litros Diesel – 244 mil litros |
| | EN4 | 2.139 TJ * (TJ = tera joule / não disponível valores em KW) |
| | EN5 | Com relação à energia, o BB conta desde 1990 com o Programa de Conservação de |
| | EN6 | Energia Elétrica – Procen, que tem como objetivo manter o controle do uso de energia |
| | EN7 | elétrica nas dependências do Banco, de forma a promover o uso racional. Entre as iniciativas adotadas ao longo destes anos, têm-se a modernização do sistema de iluminação, substituição do sistema de ar condicionado com maior eficiência energética, entre outros. O sistema de gestão do consumo de eletricidade do Banco do Brasil está em fase de aperfeiçoamento e os dados de consumo de eletricidade podem sofrer alterações ao longo do tempo. |
| Água | EN8 | A água consumida nas dependências do Banco do Brasil é proveniente de concessionárias, assim como todo o descarte de efluentes utiliza o sistema da rede pública de abastecimento: 203.348 m ³ |
| | EN9 | Idem ao EN8 |
| | EN10 | Não há utilização de água reciclada ou de reuso. |
| Biodiversidade | EN11 | Apesar de não estar localizada em áreas protegidas ou que comprometam |
| | EN12 | significativamente a biodiversidade, o BB adere a compromissos relacionados ao tema. |

| | | |
|---------------------------------------|------|--|
| | | Um dos exemplos é a adesão ao “Grupo de Trabalho da Moratória da Soja”, da qual o Banco se compromete a não financiar projetos de áreas desmatadas pertencentes ao bioma Amazônico pós-julho de 2006. Outra iniciativa do BB é a participação no Fórum Amazônia Sustentável, grupo composto por diversas entidades que discutem os caminhos para os desenvolvimento sustentável do bioma Amazônia. |
| | EN13 | Declara não aplicável as atividades bancárias |
| | EN14 | Do ponto de vista ambiental, o BB preconiza a preservação, repudia práticas danosas ao meio ambiente e exige o cumprimento da legislação vigente. |
| | EN15 | Não aplicável para as atividades bancárias. |
| Emissões, efluentes e resíduos | EN16 | Escopo 1: Biomassa 1.731 tCO ₂ e 1.636 tCO ₂ e (8) Escopo 2: Energia Adquirida (1) (2) 17.591 tCO ₂ e 29.538 tCO ₂ e - Escopo 3: Viagens Aéreas(1) 8.234 tCO ₂ e 13.754 tCO ₂ e |
| | EN17 | Os sistemas de gestão do consumo de eletricidade e viagens aéreas do Banco do Brasil estão em fase de aperfeiçoamento, sendo assim, os dados publicados podem sofrer alterações ao longo do tempo refletindo na mudança dos valores das respectivas emissões de CO ₂ . Em abril de 2011, o Banco do Brasil contratou uma consultoria especializada com o objetivo de aprimorar o seu inventário de emissões de gases de efeito estufa. |
| | EN18 | Para compensar parte das suas emissões de GEE, o conglomerado Banco do Brasil desenvolve algumas iniciativas, desde 2007. Os principais números de 2010 são: • Circuito Banco do Brasil Vôlei de Praia (CBBVP) e Brasil Open de Tênis, evento patrocinado pelo BB na Costa do Sauípe – BA: 1392 árvores plantadas. • Brasilprev Seguros e Previdência S.A: em 2010, a Brasilprev realizou um inventário de suas emissões de gases do efeito estufa de 2007, 2008 e 2009, e apurou a emissão total de 1.325,26 tCO ₂ e. Para compensar as emissões nesses anos, a Brasilprev optou pela modalidade de conservação florestal e tornou-se responsável pela floresta nativa localizada no município de Barra do Turvo, no Estado de São Paulo, em uma área de aproximadamente 6 hectares. |
| | EN19 | As atividades do Banco do Brasil não exercem impactos na camada de ozônio |
| | EN20 | O Banco ainda não possui mecanismos de mensuração de emissão de NOx e SOx. |
| | EN21 | Não se aplica, devido à imaterialidade do indicador nos processos do Banco. |
| | EN22 | A quantidade de tóner recondicionados, em 2010, foi de 106.081 unidades, que representa 98,7 % do total do consumo do BB. O gerenciamento dos resíduos sólidos pode ser separado em duas fases: a) Coleta seletiva, com a devida separação dos resíduos e possibilidades de reciclagem; b) Destinação dos resíduos para associações ou cooperativas de catadores, viabilizando a promoção de trabalho e renda, ou ainda para comitês de cidadania de funcionários do BB, que podem beneficiar projetos sociais com a renda obtida com a venda do material. |
| | EN23 | Não aplicável |
| | EN24 | Não aplicável |
| | EN25 | Não aplicável |
| Produtos e serviços | EN26 | A impressão dos boletos de cobrança em formato reduzido, do tamanho de meia folha de papel “A4”. Esta é uma sistemática utilizada em, aproximadamente, 30% dos boletos emitidos. Com esse procedimento, o BB contribui para uma economia anual de 84 mil quilos de papel, 8 milhões de litros de água e a preservação de 3 mil árvores. |
| | EN27 | Não aplicável |
| Conformidade | EN28 | Não aplicável |
| Transporte | EN29 | Em relação ao transporte de trabalhadores, são mapeados os impactos de viagens aéreas e frota própria. A partir da realização do seu inventário de GEE, o BB adotou medidas para a redução das emissões como incentivos à diminuição de viagens e uso de equipamentos de vídeo conferências |
| Geral | EN30 | Programa de desenvolvimento tecnológico e industrial R\$ 46.389.000,00 Construção de agências sustentáveis R\$ 4.670.000,00 Investimento no programa de recondicionamento de cartuchos R\$ 19.386.000,00 Auditoria ambiental interna R\$ 13.000,00 Total dos investimentos relacionados com a produção/operação R\$ 70.458.000,00 |

Quadro 11: Resultados dos indicadores de desempenho ambiental Banco do Brasil

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos relatórios de sustentabilidade do Banco do Brasil.

No período analisado, o BB apresentou resultados sobre os mesmos indicadores, porém o relatório de 2010, expressa os dados com valores do período de 2007 à 2010, facilitando a comparação sobre os resultados efetivamente atingidos. Indica que houve aumento no consumo de água e papel, porém não expressivo, considerando a fusão com a Nossa Caixa e, em decorrência disso, do aumento no número de agências e funcionários. Informa que há programas de incentivo a redução de consumo e da coleta seletiva, já apresentando queda no consumo de tonners e energia. Aponta os investimentos realizados, de forma detalhada, mostra a elevação na emissão de GEEs, porém indica as práticas utilizadas para compensação do aumento das emissões.

4.2 Indicadores de sustentabilidade ambiental do Banco Bradesco

O Quadro 12 apresenta os resultados obtidos pelo Bradesco, conforme dados dos relatórios de sustentabilidade do período de 2007 à 2010.

| | | |
|------------------|-----|---|
| Materiais | EN1 | Plástico usado em cartões: 111,43 toneladas papel de marketing: 43,12 toneladas Formulários, fichas, cartas, borderô e guias diversos 867,97 toneladas Quantidade de cheques: 3.809 toneladas Toners/cartuchos de tinta novos: 20.612 unidades Papel A4 branco certificado – FSC: 3.343,79 toneladas Envelopes diversos em papel – FSC: 1.186,86 toneladas Bobinas: 286,10 toneladas Papéis sanitários: 385,71 toneladas Formulários, fichas, cartas, borderô e guias diversos – FSC 1.692,53 toneladas Papel de marketing – FSC: 947,84 toneladas Total de papel consumido: 12.562,92 toneladas |
| | EN2 | Cartões de PET Reciclado: 1,27 toneladas Papéis reciclados: 968,31 toneladas Carpetes: 8.035,00 m ² Persianas: 4.875 m ² Toners/cartuchos de tinta remanufaturados: 28.498 unidades |
| Energia | EN3 | Gasolina: 655.326 L Álcool: 4.299.426 L GNV: 165.913 m ³ <i>Jet Fuel</i> : 750.523 L Diesel: 1.856 L |
| | EN4 | Eletricidade comprada: 399.031.386 kWh kWh por funcionário: 4.189 |
| | EN5 | O indicador que melhor representa a eficiência no uso energia em datacenter do Bradesco (Prédio CTI) é o PUE- <i>Power Usage Effectiveness</i> , cujo fator verificado foi menor que 1.6 (o fator menor que 2 apontam para a excelência neste quesito). A utilização de <i>desktops</i> com a Fonte 80 Plus Silver possibilitou a economia de 4,829 Mwh/ano (para um parque de 80.000 equipamentos) |
| | EN6 | Foram adquiridas 8.272 máquinas de autoatendimento com a tecnologia Intel Vpro, que resultam em economia de energia e diminuição de gás carbônico, devido a não necessidade de deslocamentos de técnicos para manutenções e, com monitores LCD que também resultam na redução do consumo de energia. Todas as especificações técnicas que servem de direcionamento tecnológico para a homologação e aquisição de produtos de microinformática para a Organização Bradesco (Servidores, <i>desktops</i> , ATMs) são baseadas nas diretivas EPA, RoHS e |

| | | |
|---------------------------------------|------|---|
| | | Fonte 80 Plus (Silver) |
| | EN7 | Em 2010, o Grupo Segurador começou a utilizar os recursos de áudio e videoconferência com o objetivo de reduzir o gasto com passagens entre RJ e SP. Atualmente a Bradesco Vida e Previdência conta com 7 salas de reunião com estes recursos. |
| Água | EN8 | Rede pública de abastecimento: 1.536.315 m ³ Captação pluvial: 450 m ³ Captação de água subterrânea - poços – Alphaville 9.976 m ³ Captação de água subterrânea - poços - Cidade de Deus 29.438 m ³ M ³ por funcionário: 17 |
| | EN9 | Idem ao EN8 |
| | EN10 | Não utiliza água reciclada ou de reuso. |
| Biodiversidade | EN11 | Não possui áreas em regiões com essas características |
| | EN12 | As unidades operacionais não impactam significativamente áreas com grande incidência de biodiversidade. |
| | EN13 | Em uma parceria com o Governo do Estado do Amazonas, anunciada em dezembro de 2007, o Bradesco tornou-se um dos cofundadores da Fundação Amazonas Sustentável (FAS). Ela foi constituída para enfrentar desafio de valorizar os serviços ambientais providos pela Floresta Amazônica, visando à melhoria da qualidade de vida das comunidades ribeirinhas e à conservação da Floresta. A FAS contribui para a manutenção do conjunto de 35 unidades de conservação ambiental no Estado do Amazonas. Essas unidades cobrem 16,4 milhões de hectares. A primeira ação desenvolvida pela parceria aconteceu no âmbito do programa Bolsa Floresta, pioneiro no País, instituído pelo governo amazonense, como parte da Política Estadual sobre mudanças climáticas, conservação ambiental e desenvolvimento sustentável do Amazonas. Desde 1989, foi firmada uma parceria com a Fundação SOS Mata Atlântica, organização não-governamental, sem fins lucrativos e sem vínculos partidários ou religiosos. Como forma de viabilizar a geração de recursos à conservação desse bioma, o Bradesco vem lançando produtos específicos, ao longo dos anos. Parte dos recursos arrecadados com a venda desses produtos é repassada à Fundação, transformando-se em programas de conservação e educação ambiental e restauração florestal, entre outros. |
| | EN14 | N/A. As operações estão concentradas, prioritariamente, em áreas urbanas. |
| | EN15 | N/A. As operações estão concentradas, prioritariamente, em áreas urbanas. |
| Emissões, efluentes e resíduos | EN16 | 24.784 toneladas de CO ₂ |
| | EN17 | 135.012 toneladas de CO ₂ |
| | EN18 | A Bradesco Seguros começou a utilizar GPS no transporte de guinchos com o objetivo de reduzir o tempo gasto no atendimento dos segurados e reduzir a emissão de GEEs. Em 2010, 41% dos guinchos em SP e 15% de todos os guinchos do Brasil já possuíam esse equipamento. |
| | EN19 | R134a - 911 toneladas de CO ₂ e |
| | EN20 | Nox = 331.331 kg Sox = 122.561 kg |
| | EN21 | O descarte de água é exclusivamente de esgoto doméstico e de água pluvial. |
| | EN22 | Sucata proveniente dos carros sinistrados 1.218 toneladas – Reciclagem Papel Carbono 17.610 kg - Reciclagem Cheque compensado e reciclado 378.000 kg - Reciclagem Materiais pós-arquivo morto reciclado 2.418.000 kg - Reciclagem Quantidade de Baterias 26.800 unidades - Recuperação e Reciclagem Quantidade de Lacs 4.233 kg - Reciclagem Lâmpadas 16.730 unidades - Reciclagem Papel 1.835.741,88 kg - Reciclagem Papelo 84.710,63 kg - Reciclagem Plásticos 35.686,02 kg - Reciclagem Vidros 1.456,66 kg - Reciclagem Madeira 20,09 kg - Reciclagem Metais 6.687 kg - Reciclagem Resíduos orgânicos 61.687,16 kg - Compostagem Resíduos orgânicos 1.766.110,69 kg - Aterro sanitário Resíduos tecnológicos da organização 237.840 kg - Reciclagem e reprocessamento |

| | | |
|----------------------------|------|---|
| | | Correspondências de produtos e serviços Bradesco retornados 51,66 toneladas – Reciclagem |
| | EN23 | Não aplicável |
| | EN24 | Não aplicável |
| | EN25 | O Bradesco gera apenas efluentes domésticos, não afetando significativamente corpos d'água e/ou habitats |
| Produtos e serviços | EN26 | Para evitar o abandono de sucatas e de peças substituídas, a Bradesco Auto/RE por meio do Programa Autorreciclagem recolhe todos os meses as sucatas provenientes de veículos danificados em acidentes (com Segurados e/ou terceiros). Os materiais são separados, classificados e destinados às indústrias de transformação devidamente certificadas. A sucata ferrosa é encaminhada para unidades siderúrgicas para ser transformada em produtos de aço. Os plásticos destinados à fabricação de baldes, copos descartáveis, potes e garrafas, e o alumínio é usado para fabricação de painéis. Atualmente, esse programa abrange as regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste e parte do Sudeste e em 2010 foram mais de 1.200 toneladas encaminhadas para reciclagem. |
| | EN27 | Não mencionado no relatório, por não ser considerado relevante. |
| Conformidade | EN28 | Não houve atuação no período |
| Transporte | EN29 | O impacto ambiental com maior significância nas operações são as emissões de gases de efeito estufa. |
| Geral | EN30 | Não mencionado no relatório, por não ser considerado relevante. |

Quadro 12: Resultados dos indicadores de desempenho ambiental Banco Bradesco

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos relatórios de sustentabilidade do Banco Bradesco.

Os relatórios do Banco Bradesco apontam resultados dos mesmos indicadores no período de 2007 à 2010, demonstrando que a organização vem trabalhando sobre os mesmos itens. No período inicial, informava não possuir ferramentas de controle para mensurar o total dos materiais consumidos, nem mecanismos para mensuração do descarte total de água e também não dispunha de métodos para totalizar os valores investidos em práticas de sustentabilidade ambiental. Em 2008, tais itens passaram a ser demonstrados, com exceção do indicador EN30, de acordo com os gastos e valores investidos, que não é apontado em nenhum dos relatórios do período analisado.

A partir de 2008, houve adoção de metas para redução do consumo de materiais, energia e emissão de GEEs, com apresentação dos resultados alcançados nos respectivos relatórios. No período de 2008 a 2010, apontam práticas de ecoeficiência, construções sustentáveis e TI Verde, utilizadas como mecanismos para controle e incentivo a redução do consumo de materiais, água, energia e emissões. A partir de 2009, estes resultados são também mostrados em *site* específico.

4.3 Indicadores de sustentabilidade ambiental da Caixa Econômica Federal

O Quadro 13 apresenta uma síntese dos dados divulgados pela Caixa Econômica Federal em seus relatórios de sustentabilidade do período de 2007 à 2010.

| | | |
|---------------------------------------|------|--|
| Materiais | EN1 | Houve redução na geração de resíduos – sendo que parte importante deles segue para a reciclagem, de acordo com a parceria da CAIXA com a Lexmark, fabricante de impressoras e cartuchos de impressão, e a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) Moradia e Cidadania, de Brasília. |
| Energia | EN3 | A maior parte da energia elétrica consumida nas unidades da CAIXA provém da matriz energética limpa de hidrelétricas. Em 2010, o consumo totalizou 529.422.336,33 kWh. |
| | EN4 | Por sua vez, o uso de energia obtida a partir de combustíveis fósseis (diesel) em geradores da própria empresa está restrito a situações contingenciais, quando o fornecimento de eletricidade pelas concessionárias locais é interrompido. |
| | EN5 | O programa Ilhas de Impressão – iniciativa que racionaliza o parque de impressoras da empresa – gerou uma economia de quase 60% em consumo de eletricidade, papel e toner, por meio da simples modernização de equipamentos. |
| | EN6 | Os programas/linhas de financiamento habitacional da CAIXA, por exemplo, incluem os sistemas de aquecimento solar de água (SAS) como itens financiáveis. Além disso, no âmbito do programa Minha Casa Minha Vida, concede incentivo para que empreendimentos das regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste instalem SAS, cujo valor é acrescido ao custo de construção do imóvel, sem repasse ao beneficiário. |
| Água | EN8 | Não declara consumo total, apenas indica percentual de água reciclada em relação ao volume total, conforme EN10. |
| | EN10 | O volume de água reciclada usada na empresa correspondeu a 3.220 m ³ , perfazendo um percentual de utilização de 0,18% do consumo total. Os números correspondem a 12 agências dotadas de sistemas de captação e tratamento de águas pluviais, para reuso em bacias sanitárias e na limpeza dos ambientes das unidades. |
| | EN12 | Em parceria com o Ministério do Meio Ambiente, desta vez com a participação adicional do Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Funbio), envolve a administração de recursos do Fundo Mundial para o Meio Ambiente (GEF), aplicados no Projeto Nacional de Ações Integradas Público-privadas para Biodiversidade (Probio II). À CAIXA cabe formalizar convênios com os beneficiários públicos, tendo em vista à implementação de ações que ajudem o Brasil a cumprir as metas de 2010 da Convenção sobre Diversidade Biológica. |
| Emissões, efluentes e resíduos | EN16 | Emissões diretas 201 toneladas de CO ₂ Emissões indiretas 29.100 toneladas de CO ₂ |
| | EN17 | Outras emissões indiretas 19.196 toneladas de CO ₂ Total 48.497 tCO ₂ |
| | EN18 | Entre as ações para redução das emissões estão a adoção de itens de ecoeficiência nos prédios da CAIXA, o estabelecimento de metas para a redução de viagens aéreas, além de medidas para a redução do consumo de energia e papel, implementadas no âmbito do Proged. |
| Produtos e serviços | EN26 | Foi inaugurado, no Rio de Janeiro, o primeiro prédio de habitação popular com SAS no âmbito do Projeto Solar Brasil. O empreendimento conta com 296 unidades habitacionais dotadas de equipamentos solares individuais. O Solar Brasil resulta de um acordo de cooperação firmado entre a CAIXA e a Agência de Cooperação Técnica Alemã (GTZ). A mesma GTZ é parceira da CAIXA, e também do Ministério do Meio Ambiente, no projeto de desenvolvimento de uma ferramenta de grande utilidade: a metodologia de avaliação ambiental de terrenos com potencial de contaminação. Essa metodologia sistematiza os procedimentos de verificação de contaminação em terrenos destinados a projetos habitacionais |
| Transporte | EN29 | Entre as ações para redução das emissões estão a adoção de itens de ecoeficiência nos prédios da CAIXA, o estabelecimento de metas para a redução de viagens aéreas, além de medidas para a redução do consumo de energia e papel. |
| Geral | EN30 | Programas/projetos para público interno (investimentos relacionados com a operação da empresa) R\$ 401.935,09 Programas/projetos para público externo R\$ 1.802.127,13 Total geral: R\$2.206.812,22 |

Quadro 13: Resultados dos indicadores de desempenho ambiental Caixa Econômica Federal

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos relatórios de sustentabilidade da Caixa Econômica Federal

Os relatórios apresentados pela CEF em 2007 e 2008 apontam apenas quatro indicadores, sendo: EN7, EN18, EN26 e EN30. Os três primeiros relatam as iniciativas adotadas pela instituição quanto a redução do consumo de energia, das emissões, dos resíduos e efluentes e, iniciativas adotadas para mitigar os impactos ambientais, não apresentando os resultados obtidos, mas apenas as práticas adotadas e valores investidos.

Em 2009, mostra que houve ampliação de suas práticas, tendo em 2010 elevado o número de indicadores de desempenho apresentados de 4 para 14. Neste relatório, seus apontamentos versam sobre a existência de programa para redução do consumo, que desde a implantação resultou em uma economia para a instituição de 4 bilhões, porém não detalha o período e os itens inclusos no programa. Adota prática de ilhas de impressão como forma de redução de eletricidade, papel e tonner. Há programa de ecoeficiência e coleta seletiva, mas não aponta bases para comparação.

4.4 Indicadores de sustentabilidade ambiental do Banco Itaú

O Quadro 14 apresenta uma síntese dos dados divulgados pelo Itaú em seus relatórios de sustentabilidade do período de 2007 à 2010.

| | | |
|------------------|-----|--|
| Materiais | EN1 | O Itaú Unibanco utiliza, em todas as suas operações, apenas papel com certificação FSC, que assegura que todo o processo produtivo é certificado e que utiliza insumos em conformidade com critérios ambientais e sociais, seguindo condicionantes de sustentabilidade e obedecendo às legislações trabalhista e fiscal. No ano de 2010, foram consumidas 48.428 toneladas de papel, 100% de origem certificada FSC. |
| | EN2 | |
| Energia | EN3 | Como fonte de energia primária não-renovável comprada pelo Itaú em 2010: querosene de aviação, gasolina, diesel, gás natural e GLP. Não utiliza energia primária renovável. No cálculo do inventário, não foi possível coletar informações específicas do combustível utilizado em alguns veículos flex. |
| | EN4 | Total 597.782.823,6 kWh e por colaborador 5,84 MWh |
| | EN5 | Houve a troca das persianas convencionais, a colocação nos vidros nas janelas de películas que rejeitam o calor e o uso de luminárias mais eficientes. Não foi quantificada a economia de energia gerada por essas mudanças, uma vez que diversas variáveis podem interferir nesse período de transição, como a mobilização de colaboradores em decorrência de reestruturação das áreas. |
| | EN6 | Nessa categoria, destaca-se a conta-corrente em moeda estrangeira (CCME Online), ferramenta do Itaú 30 Horas que permite ao cliente efetuar a transferência de recursos de sua conta em reais para a conta em moeda estrangeira (ou vice-versa), solicitar a transferência entre contas em moeda estrangeira ou enviar recursos ao exterior. As agências de turismo que utilizam a CCME Online passaram a solicitar aos seus fornecedores que enviem as faturas por e-mail, evitando custos de impressão e consumo de energia. A confecção e a impressão das cartas de movimentação, fez com que o envio de motoboy à plataforma ou o posto de câmbio e o trânsito de documentos físicos deixassem de ser necessários. |
| | EN7 | O Itaú Unibanco evitou que seus colaboradores percorressem 32.995 km terrestres (com economia de custos de táxi/automóveis) e permitiu que 983.892 milhas aéreas fossem economizadas (juntamente com passagens e hospedagem) – deslocamentos que gerariam uma emissão de 236 toneladas de CO ₂ , equivalentes à derrubada de |

| | | |
|--------------------------------|------|---|
| | | 1.548 árvores. |
| Água | EN8 | Em 2010, o volume total de abastecimento de água por concessionárias foi de 710.381 m ³ /ano nos prédios administrativos e de 1.281.160 m ³ /ano nas agências. A água subterrânea retirada alcançou 89.803,45 m ³ /ano, provenientes dos três poços artesianos do Centro Administrativo Raposo, que possuem cadastro inicial de uso da água em que consta concordância da Sabesp (o processo de obtenção da outorga está em andamento), e do poço artesiano do Centro Administrativo ITM, que possui licença da prefeitura e da Sabesp. Não houve retirada de água de superfície (rios, lagos e oceanos). Ao todo, consumiram-se 2.081.344,00 m ³ /ano de água (excluindo água de reúso). |
| | EN9 | Em relação ao consumo de água, o Itaú Unibanco não afeta significativamente fontes hídricas, pois os prédios administrativos utilizam água apenas para atender às necessidades básicas dos funcionários, refrigeração e limpeza do ambiente. |
| | EN10 | O volume de água de reúso consumida totalizou 40.929 m ³ /ano, distribuído em: Torre Eudoro Villela (Centro Empresarial): captada dos lavatórios, oriunda da rede municipal de abastecimento; Centro Administrativo Raposo: a água utilizada no prédio é desviada para tratamento antes de chegar à calha <i>parshall</i> (local onde é feita a medição da volumetria de esgoto enviado à rede pública). Depois de tratada, essa água é utilizada para descargas e irrigação. O percentual do volume total de água reciclada/reutilizada pela organização em relação ao volume total de retirada de água relatado é de 2%. |
| Biodiversidade | EN11 | A Fundação Itauclub possui uma área protegida, localizada no Clube de Campo Guarapiranga, na capital paulista, com 7.601 m ² de área construída, em um terreno de 73.276 m ² . O clube encontra-se em região de manancial de extrema importância para a região, cujo valor de conservação é regulado pela Lei n. 13.885/04, que trata do Plano Diretor de Uso e Ocupação do Solo da Subprefeitura do M'Boi Mirim, e por seu zoneamento como "Zona de Lazer e Turismo" (ZLT-02), que definem normas de uso e parcelamento do solo urbano em área de preservação obrigatória. |
| | EN12 | Não há, no momento, monitoramento dos impactos na biodiversidade provocados pelas atividades do Itau Unibanco, dado que a maior parte de suas operações está situada em regiões urbanas. |
| | EN13 | Não há, no momento, habitats protegidos ou restaurados pelo Itaú Unibanco, dado que a maior parte de suas operações está situada em áreas urbanas. |
| | EN14 | A maior parte das atividades ocorre em áreas urbanas; por tal razão, o banco não dispõe de estratégia para mitigar impactos na biodiversidade. |
| | EN15 | Não há sistema de monitoramento de espécies ameaçadas na lista vermelha da <i>International Union for Conservation of Nature</i> (IUCN), dado que a maior parte das atividades do banco – prédios administrativos e agências bancárias – se dá em áreas urbanas. |
| Emissões, efluentes e resíduos | EN16 | Emissões (tCO ₂ e) Total inventário 103.412,3 |
| | EN17 | Não declarado |
| | EN18 | Com a virtualização dos servidores, a troca de monitores de tubo por novos, de LCD, e a modernização física dos datacenters, entre outras ações, houve a redução do consumo de energia elétrica de 19.511 GJ. Essa redução gerou uma economia de R\$ 1.732.000. |
| | EN19 | Gás R22=1,7 toneladas Gás R141b=0,2 toneladas |
| | EN20 | NO _x 50.126,9Kg SO _x 3.420,1 Kg |
| | EN21 | Toda a água utilizada é descartada em esgoto doméstico (não foram consideradas perdas por evaporação do ar condicionado ou água para regas de jardim), tratado pelas concessionárias. |
| | EN22 | Tubos de TV 15 unidades Reutilização Baterias diversas (<i>nobreaks</i> , entre outras) 1 221,6 t Reciclagem Lâmpadas fluorescentes 2 12,00 t Reciclagem m Pilhas e baterias 9 2,21 t Reciclagem Pilhas e baterias 3 0,55 t Baterias diversas 2,40 t Aterro industrial Resíduos ambulatoriais 4 0,83 t eletrodesativação por meio de micro-ondas |
| | EN23 | As atividades do banco não geraram derramamentos significativos no período |

| | | |
|----------------------------|------|--|
| | | reportado. |
| | EN24 | 10.492,77 toneladas de resíduos em suas operações, dos quais 239,57 toneladas constituíam resíduos perigosos – somadas a 15 unidades de tubos de TV. O peso dos resíduos perigosos transportados para fornecedores/locais fora do banco alcançou 236,81 toneladas. |
| | EN25 | O Itaú Unibanco Holding não afeta significativamente corpos d'água e/ou habitats por descarte ou drenagem. O banco <i>holding</i> gera apenas efluentes domésticos. |
| Produtos e serviços | EN26 | Como medida mitigadora, utiliza-se um equipamento de medição (Anel de Ringelmann) nos veículos que transitam no Centro Administrativo Tatuapé: se a cor da fumaça estiver fora do padrão recomendado, é solicitado ao fornecedor que adote medidas corretivas. |
| | EN27 | 2,2 toneladas de resíduos eletrônicos coletadas ao longo do ano de 2010 – o que representa 0,20% de material recolhido do total de produtos vendidos. |
| Conformidade | EN28 | O banco não recebeu multas significativas ou sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais no período de reporte deste relatório. |
| Transporte | EN29 | Os dados e informações sobre essas emissões constam do Inventário de GEE, que se encontrava em produção durante a elaboração deste relatório. |
| Geral | EN30 | Em 2010, o Itaú Unibanco investiu R\$ 4.440.208,25 em proteção ambiental: R\$ 1.516.945,88 em tratamento e disposição de resíduos da administração predial e resíduos gerados nas reformas dos andares dos prédios administrativos; R\$ 1.379.373,71 no projeto do “Lavador de Gases” do Centro Administrativo Tatuapé, idealizado para tratar emissões do banco; R\$ 1.130.700,00 na instalação das salas de telepresença (tecnologia mais limpa, uma vez que evita deslocamentos para a realização de reuniões); R\$ 365.688,66 na certificação da ISO 14001 do Centro Administrativo Tatuapé. R\$ 47.500,00 em contratação da consultoria ICF, para auxiliar no inventário de emissões. |

Quadro 14: Resultados dos indicadores de desempenho ambiental Banco Itaú.

Fonte : Elaborado pela autora a partir dos relatórios de sustentabilidade do Banco Itaú.

Os relatos do Banco Itaú mostram que em 2007 houve a criação de diversos programas de redução do consumo de água e energia, utilização de reciclagem e projeto para coleta e reutilização de água da chuva em unidades específicas. Em 2008, com a união com o Unibanco houve unificação das políticas de sustentabilidade, dando ênfase a coleta seletiva, formação de grupos para incentivar a prática da ecoeficiência e a adoção da TI Verde. Em todo o período estudado, a instituição aborda os mesmos indicadores, apresentando resultados numéricos em cada período abordado.

4.5 Indicadores de sustentabilidade ambiental do Banco Santander

O Quadro 15 apresenta uma síntese dos dados divulgados pelo Santander em seus relatórios de sustentabilidade no período de 2007 a 2010.

| | | |
|------------------|-----|---|
| Materiais | EN1 | O uso das impressoras da Torre é gerenciado por uma empresa fornecedora, responsável pela manutenção e controle desses equipamentos. O sistema exige identificação do usuário via crachá, o que inibe impressões desnecessárias e permitiu uma economia de cartuchos. |
| | EN2 | Enviamos para a reciclagem 457 toneladas de papel. Realizamos também diversas iniciativas para reduzir o consumo desse item, ao oferecer a nossos clientes a opção de |

| | | |
|---------------------------------------|------|--|
| | | receber seus extratos e faturas de cartão em formato eletrônico. No caso das faturas de cartões, por exemplo, cerca de 3% foram enviadas por e-mail. É um percentual ainda pequeno, porém, em termos absolutos, representa mais de 2 milhões de faturas ou mais de 2 milhões de folhas de papel A4. A quantidade de cheques reciclados (316 toneladas), Quanto ao consumo de cartuchos de tonners, do total consumido pelo banco, 6,7% correspondem a cartuchos remanufaturados. |
| Energia | EN3 | Renovável 264.164 GJ e não renovável 805.283 GJ (Gigajoules) |
| | EN4 | Agências, PABs e Paes (concessionárias) 624.751 GJ Prédios administrativos (concessionárias) 142.262 GJ |
| | EN5 | Toda iluminação interna dos elevadores foi substituída por lâmpadas de LED (feitas com semicondutores que duram mais e consomem menos energia), o que gerou uma economia de 70% em relação às lâmpadas fluorescentes convencionais. Uma abertura na parte inferior gera ventilação natural. |
| | EN6 | Projetos com melhor aproveitamento de luz natural; isolamento térmico de lajes, com telhados novos que utilizem telhas metálicas tipo sanduíche e pintadas de branco, o que reduz a incidência solar e contribui para o combate ao aquecimento global. Cada 100 m ² de cobertura pintada de branco compensa a emissão de dez toneladas de CO ₂ , segundo estudo realizado pelo Lawrence Berkeley National Laboratory. |
| | EN7 | Ligamento e desligamento automático do ar-condicionado, dos caixas eletrônicos e das comunicações visuais externas (letreiros, totens, etc.) por meio de timers programáveis; luminárias de alto rendimento, que consomem menos energia e conferem luminosidade 10% maior que as lâmpadas comumente usadas. Um sistema automático de ligamento e desligamento de luzes permite a economia de energia nos horários em que o fluxo de funcionários é menor. |
| Água | EN8 | Prédios administrativos 207.051 m ³ ; Agências 934.992 m ³ . |
| | EN9 | A água consumida pelo banco é proveniente de concessionárias públicas de abastecimento, porém os prédios administrativos e algumas agências captam água da chuva para uso não potável, como jardinagem e lavagem de pisos, gerando uma economia de 50% no consumo da rede pública dessas agências. O uso de torneiras com aeradores e de fechamento automático; caixas de descarga de duplo fluxo; sistema de aproveitamento de água de chuva, quando viável. As edificações que dispõem desse recurso reduzem entre 40% e 50% o consumo de água potável das redes de abastecimento. |
| | EN10 | Os vasos sanitários têm descarga a vácuo, o que permite reduzir o consumo em pelo menos 70%, em comparação com o sistema mais comum de descarga acoplada. Toda a água descartada pelo Santander é destinada para a rede pública, dentro dos parâmetros aceitáveis, não precisando de tratamento adicional. Parte da água de chuva captada pelos sistemas instalados é reutilizada, e o restante vai para a rede pública de águas pluviais. Portanto, não há descarte direto em corpos de água, como lagoas e rios. |
| Biodiversidade | EN11 | Não se aplica |
| | EN12 | Não se aplica |
| | EN13 | Não se aplica |
| | EN14 | Também em 2010, sete prédios administrativos e a agência bancária de Fernando de Noronha foram recertificados pela norma ISO 14001. O objetivo de certificação da agência, que ocupa uma área de 270 m ² , e que é a única existente no local – e também a única certificada pela ISO 14001 no Brasil – é minimizar os riscos ambientais que a operação do banco pode causar à ilha. |
| | EN15 | Não se aplica |
| Emissões, efluentes e resíduos | EN16 | Escopo 1 (gases refrigerantes, geradores e frota de veículos) 5.542 tCO ₂ Escopo 2 (compra de energia elétrica) 14.021 tCO ₂ Escopo 3 (viagens em aeronaves, resíduos orgânicos em terceiros, papa-pilhas, consumo elétrico em terceiros e transporte de valores e fretados) 82.283 tCO ₂ |
| | EN17 | Viagens em aeronaves 9.325 tCO ₂ , Resíduos orgânicos 3.724 tCO ₂ , Resíduos orgânicos em terceiros 2.567 tCO ₂ Consumo elétrico em terceiros 343 tCO ₂ , Papa-pilhas 466 tCO ₂ |
| | EN18 | Quarenta e um fretados levam e trazem, aproximadamente, mil funcionários de pontos estratégicos da cidade, como estações de metrô, e cumprem trajetos entre os prédios administrativos do banco. Cada ônibus substitui 40 carros particulares. O Santander também oferece vans para um shopping Center e para demais centros administrativos. |

| | | |
|----------------------------|------|---|
| | EN19 | R22= 18.183 kg, R141=1.675 kg, R11=97 kg, R407=47kg |
| | EN20 | NOx 16 kg SOx 4 kg Metano 2,53 kg |
| | EN21 | Toda a água descartada pelo Santander é destinada para a rede pública, dentro dos parâmetros aceitáveis, não precisando de tratamento adicional. Parte da água de chuva captada pelos sistemas instalados é reutilizada e o restante vai para a rede pública de águas pluviais. Portanto, não há descarte direto em corpos de água, como lagoas e rios. |
| | EN22 | Papel 457 t – Reciclagem; Plástico 71t - Reciclagem; Vidros 9 t - Reciclagem Metais 25 t – Reciclagem; Resíduos orgânicos 1.687 t Aterros sanitários. |
| | EN23 | Não foi registrado nenhum caso. |
| | EN24 | Pilhas e baterias (t) 172; Lâmpadas (unidades) 66.169. |
| | EN25 | Não há descarte direto em corpos de água, como lagoas e rios. |
| Produtos e serviços | EN26 | Na construção de novas agências, na política de geração de resíduos, no controle das emissões de gases poluentes e, ainda, nas várias iniciativas para incentivar seus funcionários a adotar hábitos saudáveis. |
| | EN27 | Enviadas para a reciclagem 457 toneladas de papel. Para reduzir o consumo de papel, oferece aos clientes a opção de receber extratos e faturas de cartão em formato eletrônico. No caso das faturas de cartões, por exemplo, cerca de 3% foram enviadas por e-mail. É um percentual ainda pequeno, porém, em termos absolutos, representa mais de 2 milhões de faturas ou mais de 2 milhões de folhas de papel A4. |
| Conformidade | EN28 | Não foram registradas multas ambientais |
| Transporte | EN29 | Primeira iniciativa foi providenciar que os funcionários do Santander não chegassem e saíssem do prédio ao mesmo tempo, o que significaria o deslocamento de aproximadamente 1,5 mil veículos em apenas uma hora. Para isso, foi estabelecido um escalonamento do turno de trabalho, com horários de entrada entre 7h e 10h e de saída entre 16h e 19h. Dessa forma, diluiu-se a circulação de pessoas e carros no entorno da Torre, o que facilita os acessos e, ao mesmo tempo, alivia o movimento nos horários de pico. A segunda iniciativa foi estimular os funcionários a não irem trabalhar com seus próprios veículos. O banco disponibiliza diária e gratuitamente 85 fretados, que fazem o trajeto entre estações de metrô e prédios administrativos da Organização. O serviço atende 1.662 usuários, sendo, aproximadamente, mil alocados na Torre. Também foi criado o programa Carona Amiga, que beneficia 808 pessoas e conta com 303 veículos inscritos. |
| Geral | EN30 | Papa-Pilha R\$ 1.305.000 Certificações ISO 14001 e Leed R\$ 321.000 Descarte de resíduos orgânicos e não-recicláveis em prédios administrativos R\$ 220.000 Inventário de CO ₂ R\$ 177.000 Prêmios do mês do meio ambiente R\$ 72.000 TOTAL R\$ 2.095.000 |

Quadro 15: Resultados dos indicadores de desempenho ambiental Banco Santander

Fonte : Elaborado pela autora a partir dos relatórios de sustentabilidade do Banco Santander.

O Banco Santander, em seu relatório de 2007, mostrou os resultados em apenas alguns indicadores, dando ênfase aos relatos sobre coleta seletiva e programas de redução ao consumo de papel, energia, água e geração de resíduos. Em 2008, fez considerações sobre a aquisição do Banco Real e não mostrou, de forma clara, o desempenho do período. Em 2009, deu maior transparência ao relatório, não apenas por ter apresentado o desempenho alcançado com maior número de indicadores, mas também por ter elaborado o relato de forma mais clara e abrangente, permitindo fácil leitura dos resultados alcançados. Na elaboração do relatório de 2010, mostrou os resultados obtidos com os programas de incentivos a redução do consumo de água e energia, além dos valores atinentes ao período de 2009 e 2010, permitindo rápida comparação com o período anterior.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados será realizada comparando as práticas ambientais entre as instituições e discutindo à luz do referencial teórico.

As instituições em estudo mostram em seus relatórios, declarações de sua forma de ver a sustentabilidade. Os dados apresentados no Quadro 16 reproduzem a visão da sustentabilidade mencionada em cada instituição.

| | |
|-----------------|--|
| Banco do Brasil | O alinhamento dos negócios com os princípios da sustentabilidade e do desenvolvimento do país está presente na missão e nos valores do Banco do Brasil. Ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência. |
| Bradesco | Estabelecemos nossa visão e estratégia de sustentabilidade, com o objetivo de reunir todas as ações socioambientais com foco em três pilares: finanças sustentáveis, gestão responsável e investimentos socioambientais. |
| CEF | Como empresa comprometida com a sustentabilidade, a CAIXA trata a questão ambiental como prioridade, abordando-a de maneira transversal. A empresa tem como praxe avaliar os impactos de seus processos produtivos, buscando mitigá-los por meio de soluções de ecoeficiência. De outro lado, dissemina boas práticas socioambientais entre os grupos com os quais se relaciona. |
| Itaú | Sustentabilidade é a manutenção dos negócios no curto, médio e longo prazos, visando uma entrega perene de valor a todas as partes interessadas. Essa visão implica estruturar um modelo de gestão que, concomitantemente com a busca do desempenho para os acionistas e demais públicos, também considera e administra positivamente o impacto de suas operações no meio ambiente e na sociedade. |
| Santander | Ser uma equipe capaz de gerar boas ideias que satisfaçam nossos clientes, sejam rentáveis para nossos acionistas e nos consolidem como um líder financeiro internacional e como entidade que colabora para o desenvolvimento sustentável da sociedade. |

Quadro 16: Visão da sustentabilidade do Banco do Brasil, Bradesco, CEF, Itaú e Santander

Fonte: Dados dos relatórios de sustentabilidade das instituições financeiras

Os dados apresentados revelam que os cinco bancos analisados têm uma visão da sustentabilidade, que abarcam as três dimensões: ambiental, econômica e social. O relatório da CEF dá destaques às questões ambientais e os demais relatórios a dimensão econômica da sustentabilidade.

Verifica-se que cada organização apresenta uma abordagem de gestão diferenciada, em relação aos aspectos da dimensão ambiental, como mostra o Quadro 17.

| | |
|-----------------|---|
| Banco do Brasil | O Banco do Brasil pretende, em primeiro lugar, permear sua cultura organizacional com os princípios da responsabilidade socioambiental, tornando-os efetivos no cotidiano organizacional. A busca por uma postura de responsabilidade socioambiental é um processo contínuo, compromisso de todas as áreas do Banco do Brasil. O Banco do Brasil deseja ser foco irradiador de uma postura empresarial social e ambientalmente responsável. Para tanto, envidará esforços para que os públicos da Comunidade BB envolvidos em sua esfera de atuação também sejam estimulados a se engajar no movimento. Para se considerar uma empresa social e ambientalmente responsável, o Banco do Brasil deverá ter suas ações e resultados legitimados por seus públicos de relacionamento. O Banco do Brasil deseja utilizar de sua relevância e abrangência nacional para se tornar referência em responsabilidade socioambiental, inovando continuamente em suas ações de forma a apoiar o fortalecimento do |
|-----------------|---|

| | |
|-----------|--|
| | movimento de responsabilidade socioambiental no país. |
| Bradesco | Buscar um nível de eficiência organizacional pautado na entrega de bens e serviços com preços competitivos e que satisfaçam as necessidades humanas e melhorem a qualidade de vida, ao mesmo tempo em que os impactos ambientais e a intensidade no uso de recursos naturais são reduzidos a um ponto de equilíbrio dinâmico que o meio ambiente suporta. |
| CEF | A CAIXA atua como operadora financeira de políticas públicas relacionadas ao meio ambiente e promove a transferência de know-how de práticas sustentáveis nos campos da habitação e do desenvolvimento urbano. |
| Itaú | As operações do Itaú/Unibanco causam, direta ou indiretamente, impactos no meio ambiente. Por isso, umas das preocupações estratégicas para a gestão do banco é encontrar ferramentas que permitam a utilização racional e adequada dos recursos. Ações para aperfeiçoar a eficiência energética de centros de processamento e computadores, reciclar lixo e descartá-lo adequadamente, reutilizar água e reduzir o consumo de papel e outros insumos fazem parte das preocupações de todas as áreas e, na prática, podem proporcionar ganhos operacionais efetivos. Temos a consciência de que, por possuímos uma grande base de clientes e colaboradores, inovações e melhorias pequenas têm reflexos importantes. |
| Santander | O investimento em ações para reduzir o consumo de água, energia, matérias-primas e outros recursos traz benefícios para o meio ambiente, para as pessoas e para o próprio Santander. |

Quadro 17: Abordagem de gestão da sustentabilidade

Fonte: Dados dos relatórios de sustentabilidade das instituições financeiras

Apesar de variações no período de adoção, todas as instituições em estudo aderiram aos principais acordos firmados no setor bancário, a saber: Pacto Global, Protocolo Verde, Princípios do Equador, GRI (todas as cinco instituições no nível A+), como mostra o Quadro 18.

| | Pacto Global | Protocolo Verde | Princípios do Equador | GRI | Nível GRI |
|-----------------|--------------|-----------------|-----------------------|------|-----------|
| Banco do Brasil | 2003 | 1995 | 2005 | 2006 | A+ |
| Bradesco | 2005 | 2009 | 2004 | 2006 | A+ |
| CEF | 2003 | 1995 | 2009 | 2007 | A+ |
| Itaú | 2004 | 2009 | 2007 | 2006 | A+ |
| Santander | 2007 | 2009 | 2009 | 2009 | A+ |

Quadro 18: Acordos do setor

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos relatórios de sustentabilidade

Os resultados apresentados nos quadros 16 (visão da sustentabilidade) e 17 (abordagem de gestão da sustentabilidade) refletem o discurso adotado pelas instituições, diante da necessidade de aliar suas práticas cotidianas à aceitação social, legitimando suas atividades, de acordo com Berger e Luckman (1985); Scott (1995) e Guerra e Aguiar (2007).

Em suas afirmações, as instituições procuram mostrar que têm a consciência de seu papel no ambiente em que atuam e da importância da adoção de práticas de sustentabilidade no setor, como forma de mitigar os impactos causados por suas atividades, bem como promover ações em concomitância com as práticas do segmento.

Os principais acordos para gestão da sustentabilidade foram adotados por todas as instituições em estudo, como mostra o Quadro 19. Os resultados desta pesquisa trazem a tona

o processo de institucionalização das práticas ambientais no setor bancário, tendo início com a adesão ao Protocolo Verde, em 1995, por algumas instituições e, na sequência com a adoção aos Princípios do Equador e ao pacto global. A adequação aos acordos do setor no segmento bancário, conforme os estudos de Scott (1995), mostram que neste estágio, as instituições estariam com ênfase no pilar regulativo, considerando sua submissão às regras, leis e acordos, que se tornaram legalmente sancionados à medida que agiram as forças isomórficas coercitivas, descritas por Dimaggio e Powell (1983), como mecanismos de adaptação à mudança que, em sua lógica instrumental, ganham utilidade enquanto respondem as pressões do ambiente, conforme Carvalho;Vieira e Goulart (2005) e Guerrini e Calia (2007).

| | Banco do Brasil | Bradesco | Caixa Econômica Federal | Itaú | Santander |
|-----------------------|-----------------|----------|-------------------------|------|-----------|
| Pacto global | 2003 | 2005 | 2003 | 2004 | 2007 |
| Protocolo verde | 1995 | 2009 | 1995 | 2009 | 2009 |
| Princípios do Equador | 2005 | 2004 | 2009 | 2007 | 2009 |
| Metodologia GRI | 2006 | 2006 | 2007 | 2006 | 2009 |

Quadro 19: Instituições que adotaram os principais acordos do setor.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos relatórios de sustentabilidade das instituições.

Considerando os indicadores sugeridos pelo modelo GRI, as práticas ambientais adotadas pelas instituições foram observadas em seus respectivos relatórios, publicados no período de 2007 à 2010, conforme Quadro 20. Verifica-se que as instituições abordam praticamente os mesmos indicadores na elaboração de seus relatórios.

| Aspecto | Indicador | Banco Brasil | | | | Bradesco | | | | CEF | | | | Itaú | | | | Santander | | | | | |
|--------------------------------|-----------|--------------|------|------|------|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|------|------|------|---|---|
| | | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | | |
| Materiais | EN1 | X | X | X | X | X | X | X | X | | | X | X | X | X | X | X | | | | | X | X |
| | EN2 | X | X | X | X | X | X | X | X | | | X | | X | X | X | X | | | | | X | X |
| Energia | EN3 | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | X | X | X | X | X | X | X | | | X | X |
| | EN4 | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | X | | X | X | X | | | | | X | X |
| | EN5 | X | X | X | X | X | X | X | X | | | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | X |
| | EN6 | X | X | X | X | X | X | X | X | | | X | X | | X | X | X | | | | | X | X |
| | EN7 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | X | X | X | X | X | | | X | X |
| Água | EN8 | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | X | X | X | X | X | X | X | | | | X |
| | EN9 | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | X | X | | | | | | X |
| | EN10 | X | X | X | X | X | | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X |
| Biodiversidade | EN11 | X | X | X | X | X | | | | | | X | | | | | | | | | | X | X |
| | EN12 | X | X | X | X | X | | | | | | X | | | | | | | | | | | X |
| | EN13 | | | | | X | | | | | | X | | | | | | | | | | | X |
| | EN14 | X | X | X | X | X | | | | | | X | | | | | | | | | | X | X |
| | EN15 | | | | | X | | | | | | X | | | | | | | | | | | X |
| Emissões, efluentes e resíduos | EN16 | X | X | X | X | X | X | X | X | | | X | X | X | X | X | X | | | | | X | X |
| | EN17 | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | X | X | | X | X | | | | | X | X |
| | EN18 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | | X | X |
| | EN19 | | | | | X | | | | | | | | | X | X | X | | | | | | X |
| | EN20 | | | | | X | X | | X | | | | | | X | X | X | | | | | | X |
| | EN21 | | | | | X | | | | | | | | X | X | X | X | | | | | X | X |
| | EN22 | | | | | X | X | X | X | | | | X | X | X | X | X | X | X | | | X | X |
| | EN23 | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | X |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | EN24 | | | | | X | | | | | | | | | | | X | | | | | X | |
| | EN25 | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Produtos e serviços | EN26 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | EN27 | | | | | X | | | | | | | | | | | X | X | X | | | | X |
| Conformidade | EN28 | | | | | X | | | | | | | | | | | X | | | | | X | X |
| Transporte | EN29 | X | X | X | X | X | | | | | | | X | X | X | X | X | X | | | | X | X |
| Geral | EN30 | X | X | X | X | X | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | X | X |

Quadro 20: Indicadores de desempenho ambiental utilizados nas instituições

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos relatórios de sustentabilidade da instituição.

Observando os indicadores apresentados em cada instituição, verifica-se a adoção ou variação das práticas ao longo do tempo. O relatório de 2010 contempla o resultado mais recente das medidas adotadas, porém nota-se que alguns indicadores que não eram contemplados em 2007, passaram a ser apontados nos relatórios de 2009 e 2010.

Neste aspecto, considera-se que a ênfase é dada ao pilar normativo, conforme Scott (1995), no qual a base de submissão é a obrigação social, derivada de mecanismos isomórficos normativos, que, conforme Dimaggio e Powell (1983), resultam da interação dos profissionais com o ambiente em que atuam. Para Meyer e Rowan (1977), geralmente adotam linhas de ação anteriormente definidas e racionalizadas pela sociedade, sendo consideradas, por Barbieri; Vasconcelos, I.; Andreassi; Vasconcelos, F. (2010), uma tendência entre as organizações e, para Daft (1999), como medidas para agradar entidades externas. Já para Guerra e Aguiar (2007), faz com que alcancem apoio social e reduzam suas incertezas.

A apresentação de seus resultados por meio dos indicadores também se reflete nos dados do desempenho ambiental obtidos no período de atuação, que demonstram similaridade em suas práticas, como mostra o Quadro 21.

| Aspecto | Banco do Brasil | Bradesco | Caixa Econômica Federal | Itaú | Santander |
|------------------|--|---|--|--|---|
| Materiais | Informa a quantidade de papel utilizado, sendo totalmente certificado pela FSC ou pela Cerflor e ainda utilizada papel reciclado. Atua, também, com reciclagem de cartuchos e toners, reaproveitamento das carcaças, destes materiais. | Declara a quantidade de papel utilizado e utiliza papel certificado FSC, há reciclagem de materiais como carpetes e persianas, utilização de cartões de PET reciclado, toners e cartuchos remanufaturados | Informa que há programa de incentivo a redução de consumo, faz gerenciamento de impressões, de acordo com a parceria com a Lexmark, fabricante de impressoras e cartuchos de impressão, faz reaproveitamento destes materiais. | Papel certificado em todo processo produtivo, afirma que 100% do papel utilizado é certificado e que somente utiliza insumos em conformidade com critérios ambientais. | Faz gerenciamento de impressões, utiliza cartuchos e toners remanufaturados e atua em diversas iniciativas para reduzir o consumo |
| Energia | Há consumo direto indireto de fontes primárias, entre as | Há consumo direto e indireto de fontes primárias, discrimina a aquisição de recursos | A energia elétrica consumida provém da matriz energética | Há consumo direto e indireto de fontes primárias, | Há consumo direto e indireto de fontes primárias, |

| | | | | | |
|-----------------------|--|--|--|--|---|
| | iniciativas para redução do consumo está a modernização do sistema de iluminação e a substituição do sistema de ar condicionado. | tecnológicos com baixa consumo de energia. | limpa de hidrelétricas, o uso de energia obtida a partir de combustíveis fósseis (diesel) em geradores da própria empresa está restrito a situações contingenciais. | destaca a substituição de persianas, instalação de películas nos vidros e incentivo a comunicação via email, evitando consumo de energia para impressão. | destaca a substituição de lâmpadas fluorescentes por Led, utilização de luminárias de alto rendimento e instalação de timers programáveis para ar condicionado e desligamento das luzes. |
| Água | A água consumida é proveniente de concessionárias, assim como todo o descarte de efluentes utiliza o mesmo sistema. Não há utilização de água reciclada ou de reuso. | Há captação da rede pública, e ainda captação pluvial e subterrânea. Não utiliza água reciclada ou de reuso. | Utiliza água reciclada, possui agências dotadas de sistemas de captação e tratamento de águas pluviais, para reuso em bacias sanitárias e na limpeza dos ambientes das unidades. Há captação da rede pública. | Há utilização de rede pública e poços artesianos. Realiza tratamento, reciclagem e reutilização da água captada em parte de suas atividades. | A água consumida pelo banco é proveniente de concessionárias públicas, porém os prédios administrativos e algumas agências captam água da chuva para uso não potável. Parte da água de chuva captada é reutilizada. |
| Biodiversidade | Apesar de não estar localizada em áreas que comprometam significativamente a biodiversidade, adere a compromissos relacionados ao tema. Um dos exemplos é a adesão ao “Grupo de Trabalho da Moratória da Soja”, da qual o Banco se compromete a não financiar projetos de áreas desmatadas pertencentes ao bioma Amazônico | Declara que realiza prioritariamente suas operações em áreas urbanas. No entanto, mantém parceria com Governo Estadual e Fundações como forma de incentivo à preservação | Em parceria com o Ministério do Meio Ambiente, administra recursos do Fundo Mundial para o Meio Ambiente, aplicados no Projeto Nacional de Ações Integradas Público-privadas para Biodiversidade (Probio II), formaliza convênios para implementação de ações que ajudem o Brasil a cumprir as metas da Convenção sobre Diversidade Biológica. | Declara que realiza prioritariamente suas operações em áreas urbanas. No entanto, mantém parceria com a Prefeitura e mantém a Fundação como forma de incentivo à preservação | Mantém unidade em Fernando de Noronha, certificada pelo ISO 14001. |

| | | | | | |
|---------------------------------------|--|--|--|---|--|
| Emissões, efluentes e resíduos | Informa o total de emissões diretas e indiretas, há programa para reduzir a emissão de gases em empresas do Grupo. Tem programa de coleta seletiva e gerenciamento dos resíduos sólidos. | Informa o total de emissões diretas e indiretas, há programa para reduzir a emissão de gases por meio da Seguradora, Há tratamento dos resíduos por meio de reciclagem, compostagem, reprocessamento utilização de aterros sanitários. | Declara o total de emissões diretas e indiretas, Entre as ações para redução das emissões, estão a adoção de itens de ecoeficiência , o estabelecimento de metas para a redução de viagens aéreas, medidas para a redução do consumo de energia e papel. | Informa o total de emissões diretas e indiretas, há programa para reduzir a emissão de gases. Há tratamento dos resíduos por meio de reciclagem e utilização de energia renovável. | Informa o total de emissões diretas e indiretas. Há programa de tratamento de resíduos por meio de reciclagem, compostagem e destinação dos resíduos a aterros. |
| Produtos e serviços | Existe programa para gerenciamento de resíduos promovendo a reciclagem e destinação a cooperativas ou associações de catadores. | Há programa para recolhimento de sucatas e plásticos que são destinados às indústrias de transformação devidamente certificadas. | Existe programa para gerenciamento de resíduos, promovendo a reciclagem e reutilização dos materiais. | Há programa para recolhimento de sucatas e plásticos que são destinados à reciclagem. | Existe programa para gerenciamento de resíduos, promovendo a reciclagem e reutilização dos materiais. |
| Conformidade | Não apresenta multas. | Não apresenta multas. | Não informado | Não apresenta multas. | Não apresenta multas. |
| Transporte | Em relação ao transporte de trabalhadores, são mapeados os impactos de viagens aéreas e frota própria. Adotou medidas para a redução de transporte como à diminuição de viagens e uso de equipamentos de videoconferências | Declara que maior impacto são as emissões de GEES. Adota a utilização de áudio/videoconferência como forma de reduzir a necessidade de transporte dos colaboradores em empresa do Grupo | Entre as ações para redução das emissões, está o estabelecimento de metas para a redução de viagens aéreas, e o uso de equipamentos de videoconferências. | Adota mecanismos de controle das emissões de GEES no transporte utilizado. | Criou diversos programas para redução do uso de transporte por seus funcionários, como escalonamento dos horários de trabalho e incentivo ao transporte coletivo. |
| Geral | Informa os investimentos realizados. | Informa os investimentos realizados. | Informa os investimentos realizados. | Informa os investimentos realizados. | Informa os investimentos realizados. |

Quadro 21: Principais práticas de desempenho ambiental

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos relatórios de sustentabilidade das cinco instituições pesquisadas.

No aspecto consumo de materiais todas as instituições declaram a quantidade de papel utilizado, e ressaltam que propagam iniciativas para redução do consumo, tais como utilização de cartuchos e toners remanufaturados e controle da impressão de documentos.

Quanto ao consumo de energia, todas as instituições utilizam, de forma direta ou indireta, energia primária não-renovável, no entanto adotam em suas práticas cotidianas

medidas para redução do consumo e priorizam aquisições de novas tecnologias que possibilitem menor utilização de tais fontes.

Na abordagem atinente a captação e utilização da água, ainda revelam maior uso de recursos provenientes da rede pública, porém algumas agências adotam medidas para tratamento, reuso e captação da água da chuva.

A biodiversidade é abordada como atuação, de forma direta, apenas no relatório do Banco Santander, as demais instituições declaram que realizam a maior parte de suas operações em áreas urbanas, porém mantêm parcerias com órgãos governamentais e Fundações voltadas à preservação do meio ambiente como forma de participação na preservação da biodiversidade. Tais participações são também tratadas como forma de compensar a emissão de gases do efeito estufa.

Todas as instituições declaram o volume de suas emissões, bem como as práticas voltadas para sua redução ou contenção. O tratamento de resíduos é apresentado como forma de mitigar os impactos gerados por seus produtos e serviços, utilizando mecanismos de reciclagem, compostagem e destinação à aterros sanitários devidamente certificados.

As organizações não apresentaram, no período em estudo, multas ambientais. A utilização de transportes é observada em todas as instituições como uma das práticas geradoras de GEES, há adoção de medidas para redução da necessidade de transporte dos colaboradores na realização de suas atividades, utilizadas como mecanismo para reduzir este impacto.

Os investimentos financeiros para tratar da dimensão ambiental foram realizados por todas as instituições e informados nos respectivos relatórios.

Para Guevara (2010), a criação dos indicadores de sustentabilidade surgiu em resposta a necessidade de operacionalização da sustentabilidade, que, no setor bancário, se caracteriza pela elaboração dos relatórios de sustentabilidade, utilizando-se a metodologia GRI, trazendo ao setor os benefícios destacados por Aligleri e Souza (2010)

Neste sentido, verifica-se que as ações adotadas pelas instituições bancárias brasileiras, descritas em seus relatórios de sustentabilidade e *sites*, no tocante à dimensão ambiental, refletem o uso de práticas comuns no desenvolvimento de suas atividades, que, por meio de mecanismos isomórficos miméticos, levam as organizações a uma nova ênfase nos pilares institucionais, com abordagem cultural/cognitivo, conforme Scott (1995), apontando respostas aos mesmos indicadores.

Tais observações tornam-se preponderantes, considerando que o Sistema Financeiro Nacional, onde estão inseridas as instituições bancárias, têm papel relevante no

desenvolvimento do país, conforme Lemes Júnior (2010), Gregory (2009) e Febraban (2009). De acordo com o Ministério da Fazenda (2010), Febraban (2011), Ceretta e Niederauer (2000) Freitas e Paula (2010), o segmento bancário vêm sofrendo diversas transformações no sentido de se adaptar as necessidades do mercado.

As necessidades do ambiente de negócios são destacadas por Fonseca e Machado da Silva (2002), Aligleri (2009) e Guevara (2009), estando associadas às questões ambientais presentes no segmento bancário. No entanto, a temática ambiental toma parte nas discussões das instituições desde o início do século XX, conforme CMMAD (1991), Barbieri (2005) e Severo de Almeida (2009).

Neste sentido, observam-se os trabalhos de Scott (1995) sobre os três pilares institucionais (regulativo, normativo e cultural/cognitivo), que para melhor compreender as organizações apresentam variações de ênfase, que, de acordo com a necessidade de legitimação, descrita por Machado da Silva e Gonçalves (1999) de suas práticas, as conduzem a desenvolver, adaptar ou mudar suas atividades em busca da institucionalização. Para Tolbert e Zucker (1996), Wood (2004), Amaral e Machado da Silva (2006) as instituições passam por diferentes estágios descritos por Tolbert e Zucker (1996), Machado da Silva (1998), em busca da homogeneização de suas práticas, destacadas por DiMaggio e Powell (1983), e conduzidas por forças isomórficas.

Como resposta às pressões do ambiente, os estudos de Meyer e Rowam (1977), apontados por Machado da Silva e Gonçalves (1999), relembram a visão institucional em duas dimensões: técnica e institucional, em que, de acordo com Mendonça e Andrade (2003), a primeira é caracterizada pela troca de bens serviços e a segunda, por regras e requerimentos nos quais as organizações devem ser conformadas, se quiserem atingir a legitimidade, que, para melhor compreensão destas interações, estão diagramadas no modelo conceitual exposto na Figura 3.

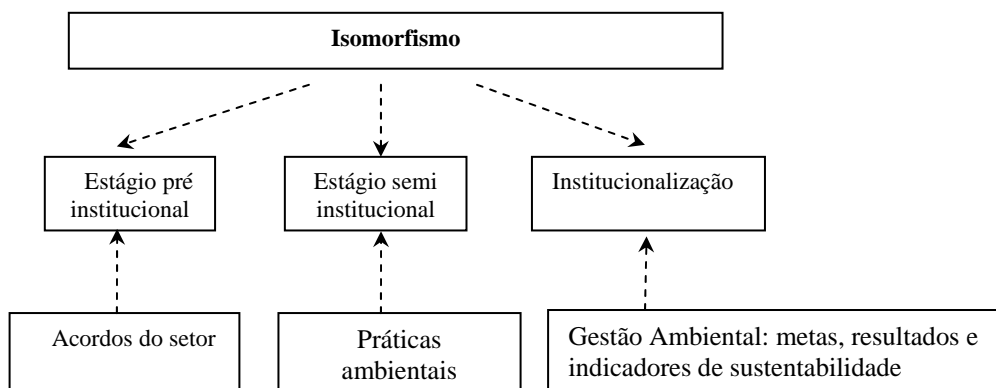


Figura 3: Modelo conceitual
Fonte: Elaborado pela autora

O aumento da interação entre as organizações, o surgimento de estruturas de dominação e padrões de coalizão interorganizacional são considerados por DiMaggio e Powell (1983), como um entre quatro elementos do processo de definição e estruturação institucional, visto, por Tolbert e Zucker (1996), como Habitualização, que indicam que, neste sentido, as organizações, ao aderirem aos acordos e lhes atribuírem utilidade em suas atividades cotidianas, atingiram o estágio de pré-institucionalização, movidas pelo isomorfismo coercitivo, que, no setor bancário, se caracteriza pela adesão aos principais acordos do setor.

Conforme Barbieri (2005), a fase de adequação das empresas que se preocupam com o meio ambiente, trata da incorporação de tecnologias em decorrência das exigências legais ou necessidades comunitárias. Neste sentido, os trabalhos de Tolbert e Zucker (1996) apontam para o processo de Objetivação, referindo-se ao desenvolvimento de significados gerais socialmente compartilhados, que, para Machado da Silva e Fonseca (2010), favorece a criação e disseminação de normas de atuação. No setor bancário, tais práticas são demonstradas na visão e abordagem da sustentabilidade descrita nos relatórios de sustentabilidade.

Paiva (2010) destaca a importância das instituições financeiras enquanto agentes da sustentabilidade. Essa necessidade de atender a gestão da sustentabilidade é comentada por Barbieri (2007) e defendida como mudança de postura a ser adotada por empresas que se posicionem como convertidas à sustentabilidade, por Severo (2009), uma vez que, de acordo com Aligleri (2009), o público passou a expressar suas preocupações com o comportamento social e os valores ambientais das empresas na sociedade, que, para Scott (1995), conduz a organização à etapa descrita por Tolbert e Zucker (1996) como sedimentação, atingindo o estágio de institucionalização, que, de acordo com Amaral e Machado da Silva (2006), faz com que as regras tornem-se padrões ou concepções compartilhadas da realidade, refletindo a busca das organizações por normas socialmente criadas e legitimadas.

A adoção de metas, resultados e indicadores na elaboração de relatórios de sustentabilidade pelas instituições em estudo, adotando a metodologia GRI, revela que as organizações atingiram o estágio de institucionalização, proposto por Scott (1995).

As descrições dos resultados apresentados pelos bancos em seus relatórios de sustentabilidade, em relação a práticas ambientais desenvolvidas, mostram que as organizações respondem de maneira similar a outras organizações, adotando em suas atividades processos similares, que podem conduzir ao isomorfismo institucional, que, para DiMaggio e Powell (1983), é caracterizado pelo estudo das forças que pressionam as

organizações a uma adaptação ao mundo exterior, constituindo-se como ferramenta útil para compreensão da vida organizacional moderna.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou, por meio da análise de conteúdo, a sustentabilidade ambiental no setor bancário brasileiro, cujas ações foram apresentadas nos respectivos relatórios de sustentabilidade das instituições analisadas, com o objetivo de analisar as práticas ambientais isomórficas, por meio da análise dos mecanismos utilizados para a adaptação institucional, descritos nos relatórios de sustentabilidade das principais instituições bancárias brasileiras.

Verificou-se que as instituições apresentaram informações à respeito do desempenho obtido no período, alusivos a itens como materiais, energia, água, controle de emissões e resíduos e os gastos ou investimentos realizados, porém nem sempre os dados apresentaram os valores apurados, inviabilizando a verificação dos resultados efetivamente obtidos em suas ações para redução de consumo. Observa-se ainda que os dados podem não representar toda a organização, pois algumas atividades, tais como coleta seletiva e reciclagem de materiais, ainda são realizadas apenas em unidades de negócio específicas. Os aspectos relativos a biodiversidade e transporte também são tratados superficialmente.

No entanto, nota-se que, no decorrer do período, a apresentação dos relatórios passou a contemplar maior número de indicadores, que passaram a ser abordados, de forma mais clara, com a identificação dos itens a que se referem na sequência do discurso apresentado, facilitando a localização das informações.

Os resultados apresentados indicam que as organizações em estudo passaram por diferentes estágios de institucionalização, em busca do reconhecimento da legitimidade de suas práticas ambientais. Estas variações surgiram à medida que os bancos aderiram aos principais acordos firmados no setor bancário, e, como resultante dessas variações de ênfase, demonstram em seus relatórios de sustentabilidade de 2010, terem atingido estágio de total institucionalização.

Os relatórios de sustentabilidade discriminam as ações adotadas pelas instituições bancárias brasileiras, atendendo aos requisitos da *Global Report Initiative*, quanto à apresentação do desempenho da organização no contexto mais amplo da sustentabilidade.

A análise dos resultados divulgados permite considerar que as práticas ambientais adotadas no setor, passaram por mecanismos de adaptação por meio das forças coercitivas, tais como a adesão aos principais acordos firmados no setor e normativas, enquanto passaram a adequar sua visão e abordagem de gestão da sustentabilidade, que conduziram as questões alusivas à dimensão ambiental da sustentabilidade à práticas legitimadas e institucionalizadas.

Decorrentes da ação de forças miméticas, as organizações foram levadas a adoção e divulgação de atividades e de resultados similares, descritos em seus relatórios de sustentabilidade, que conduziram o setor ao isomorfismo institucional.

Como limitação à pesquisa restringiu-se a análise dos resultados apresentados nos relatórios de sustentabilidade, não contemplando a verificação *in loco* das realizações apresentadas. Para estudos futuros, recomenda-se a aplicação concomitante de outros instrumentos de pesquisa, tais como a realização de entrevistas, aplicação de questionários, observação participante, como forma de identificar se efetivamente houve a sedimentação das práticas adotadas no setor.

Sugere-se ainda a realização de estudo das práticas da sustentabilidade ambiental, adotados no setor bancário brasileiro em suas relações com os *stakeholders* e considerações da dependência de recursos (RBV), como forma de complementar o estudo das organizações à luz da Teoria Institucional.

REFERÊNCIAS

ACOT, P. **História da Ecologia**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

ALIGLERI, L.; SOUZA, R. B. Governança multilateral e a Global Reporting Initiative : o envolvimento das maiores e melhores empresas brasileiras. **Revista de Inovação, Gestão e Produção** (INGEPRO), São Paulo, v. 2, n. 9, p. 1-12, set, 2010.

ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A., KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALPERSTEDT , G. D.; QUINTELLA, R. H.; SOUZA, L. R. Estratégias de gestão ambiental e seus fatores determinantes: uma análise institucional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 172, abr./jun., 2010.

AMARAL, R. G. F.; MACHADO DA SILVA, C. L. Estratégia e Teoria Institucional: uma proposta discursiva de integração. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2006.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. **Instituições com maior rede de agências**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/>>. Acesso em: 24 nov.2010.

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. Inovação e Sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 146-154, abr./jun., 2010.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BARBIERI, J. C. **Desenvolvimento e meio ambiente: as estratégias de mudanças da Agenda 21**. 7 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1978.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Tratado de sociologia do conhecimento Petrópolis: Vozes, 1985.

BINKOWSK, G. I. **Aderir a GRI é um investimento**. Acionista.com.br. São Paulo, set. 2008 Disponível em : <<http://www.acionista.com.br/sustentabilidade>>. Acesso em: 15 set. 2009.

BMFBOVESPA. **Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/indices/resumoindice.aspx>>. Acesso em: 26 nov. 2010.

BOOF, M. L. **Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom na evidência ambiental e social em relatórios da administração de empresas familiares**. 2007. 160 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2007.

BRASIL a. **Lei Federal nº 6.938, de 31 de agosto de 1981**. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/sicon/ExecutaPesquisaLegislacao.action>>. Acesso em: 15 set. 2009.

BRASIL b. **CONOMA**. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/estr.cfm>>. Acesso em: 15 set. 2009.

BRASIL c. **Protocolo Verde**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/ProtocoloVerde.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2009.

BRASIL d. **Decreto Lei 1160/94 de 21 de junho de 1994**. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/112938/decreto1160-94>>. Acesso em: 28 nov. 2010.

CALLADO, A. L. C.; FENSTERSEIFER, J. E. Mensurando a sustentabilidade empresarial a partir de uma perspectiva integradora: o Grid de Sustentabilidade Empresarial (GSE). In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2010.

CARVALHO, C. A., VIEIRA, M. M. F., LOPES, F.D. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1999.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F., GOULART, S. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, p. 849, jul/ago., 2005.

CERETTA, P. S.; NIEDERAUER, C. A. P. Rentabilidade do setor bancário brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

CNUMAD - CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Agenda 21**. Brasília: Senado Federal, 1996.

CMMAD - COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

COOPER, D.R. SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAFT, R. L. **Organizações: Teorias e Projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. **The new institutionalism in organizations analysis**. Chicago: The University of Chicago, 1991.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun., 2005.

ELKINGTON, J.; ECCLES, R. **Canibais de garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS – FEBRABAN **Panorama do Mercado de Crédito**. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/>>. Acesso em: 23 abr. 2011.

FORTUNA, E. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 17 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

FONSECA, V.; MACHADO DA SILVA, C L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 9, n. 25, p. 93-109, set./dez., 2002.

FREAZA, F. P. **Análise de eficiência do mercado bancário brasileiro, utilizando a metodologia da análise envoltória de dados**. 2006. 98 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Faculdades Ibmec, Rio de Janeiro, 2006.

FREEMAN, J.; HANNAN, M. Ecologia populacional nas organizações, **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 70-80, 2005.

FREITAS, A. P. G. ; PAULA, L. F. R. Concentração Regional do Crédito e Consolidação Bancária no Brasil: Uma Análise Pós-Real . **Revista Economia**, Brasília (DF), v. 11, n. 1, p. 98, jan/abr., 2010.

GALLOPIN, G. C. Environmental and sustainability indicators and the concept of situational indicators – a system approach. **Environmental Modelling & Assessment**, New York, v. 1, n.3, p. 101-117, Sept. 1996.

GODOY, A. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva 2006.

GOTO, A.; SOUZA, M. A contribuição da logística reversa na gestão de resíduos sólidos: uma análise dos canais reversos de pneumáticos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

GREGORY, M. N. **Introdução à Economia**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GRI – Global Reporting Initiative. **Diretrizes para relatórios de sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/Portuguese.htm>>. Acesso em: 26 mar. 2009.

GUERRA, C. E.; AGUIAR, A. C. Institucionalização do terceiro setor brasileiro: da filantropia à gestão eficiente. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 2007. **Anais CONVIBRA 07**, São Paulo, 2007.

GUERRINI, F. M.; CALIA, R. C. A difusão da produção mais limpa: isomorfismo ou inovação? In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27, 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: Abepro, 2007.

GUEVARA, A. J. H. **Consciência e desenvolvimento sustentável nas organizações: reflexões sobre um dos maiores desafios da nossa época.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável Brasil 2010.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 15 nov.2010.

INSTITUTO ETHOS. **Guia para elaboração de balanço social e relatório de sustentabilidade.** Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/>>. Acesso em: 24 mar. 2009.

INSTITUTO ETHOS. **Autodiagnóstico setorial.** Disponível em: <http://www.ethos.org.br/conceitos_praticas/autodiagnostico_setorial>. Acesso em: 15 nov. 2010.

LEAL, C. E. A Era das Organizações Sustentáveis. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, São Paulo, v. 8, n. 8, jun. 2009.

LEITE, P. Logística reversa: categorias e práticas empresariais em programas implementados no Brasil – um ensaio de categorização. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2005.

LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras.** 3 d. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MACHADO DA SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 17, 1993, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1993.

MACHADO DA SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, Agência e Interpretação : elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, Ed. Especial, art. 4, p. 77-107, 2010.

MACHADO DA SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégia, cognição e instituição. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, Ed. Especial, art. 3, p. 51-75, 2010.

MACHADO DA SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional : uma tentativa de reconstrução analítica. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, Ed. Especial, art. 2, p. 33-49, 2010.

MACHADO DA SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). **Nota técnica: a teoria institucional**. Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 220-226.

MACHADO DA SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. E. S. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, Ed. Especial, p. 35-58, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

MENDONÇA, J. R. C.; ANDRADE J. A. Gerenciamento de Impressões: em busca da legitimidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 37, jan./fev./mar., 2003.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. **Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony**. American Journal of Sociology, v. 83, p. 340-363, 1977.

MEYER, J. W., ROWAN, B. **Institucionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony**. University of Chicago Press, 1991. Sage Publications, 1991

MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. Early Steps in Analysis. In: MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 50-89.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Economia brasileira em perspectiva – especial 2010**. Disponível em: <<http://www.fazenda.br/>>. Acesso em : 01 mai.2011.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ONU. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Assembléia Geral. **Resolução 42/187**, de 11 de dezembro de 1987. Relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.un.org/documents/ga/res/42/>>. Acesso em: 28 nov. 2010.

PAIVA, A. C. R.; As atividades bancária e empresarial e o desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração da USP (RAUSP)**, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 297-304, jul./ago./set.,2010.

SELLTIZ, C. et. al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2 ed. São Paulo: E.P.U., v. 2, 1987.

SCOTT, R. W. **Institutions and Organizations**. London: Sage Publications, 1995.

SEVERO, A.; GUIMARÃES, A. T. R.; FRANCO, M. J. B.; LEITÃO, J. C.C. **Governança estratégica, redes de negócios e meio ambiente: fundamentos e aplicações**. 1 ed. Anápolis: Universidade Estadual de Goiás, 2009.

SOUZA, M. T. S. **Organização sustentável: indicadores setoriais dominantes para avaliação da sustentabilidade ambiental – análise de um segmento do setor de alimentação**. 2000. 139 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2000.

SOUZA, R.B.; OZAWA, M. M.; ALIGLERI, L. A Contribuição da teoria institucional para a compreensão do modelo de gestão socialmente responsável adotado pelas empresas contemporâneas. In: Seminários em Administração FEA/USP, 5, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**. São Paulo: Nobel 1993.

TEXEIRA, F. L. C; CAVALCANTE, R. M. T. Relações entre tecnologia, padrões organizacionais e produtividade no setor bancário no Brasil. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 217, jul./ago./set., 2005.

TOLBERT, P.S; ZUCKER, L.G. The institutionalization of institutional theory. In: CLEGG, S.R; HARDY, C. E. NORD. W. R. **Handbook of organization studies**, London: Sage Publications, 1996.

VERGARA, S.C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: ZOUAIN, D. M. e VIEIRA M. M. F. **Pesquisa qualitativa em administração**. São Paulo: FGV, p. 13-28, 2004.

WOOD, J. T. **Mudança Organizacional**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.