

Análise da percepção sobre sustentabilidade por parte de *stakeholders* de uma instituição financeira: um estudo de caso

GIULIANO ALVES CIRELLI
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

JOSE ROBERTO KASSAI
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Resumo

Este trabalho investigou a percepção da diretoria executiva e do *Back Office* de uma instituição financeira sobre sustentabilidade empresarial, sob as perspectivas do *Triple Bottom Line (TBL)* ou Tripé da sustentabilidade (Ambiental, Social e Econômica). E buscou-se verificar se os conceitos, as práticas e transparência estavam devidamente institucionalizados. O termo *TBL* é uma abordagem usada para refletir o conjunto de valores que as empresas deveriam adotar para criarem valores na esfera ambiental, social e econômica para minimizar os impactos resultantes da sua atividade. A questão de pesquisa é verificar o nível de concordância das percepções e valores entre as partes (nível operacional versus estratégico) e o método envolveu revisão da literatura, entrevistas semi-estruturadas com gestores difusores dos valores de sustentabilidade, aplicação de um questionário utilizando a escala *Likert* para o *Back Office* do departamento Contadoria Geral e análise documental dos relatórios financeiros e sociais e uma instituição financeira utilizada como estudo de caso. Os resultados finais apontaram elevado grau de percepção nos diversos níveis de gestão, alguns *gap* conceituais e uma intenção da entidade em agregar o conceito de sustentabilidade à sua própria missão empresarial.

1. Introdução

O presente estudo tem como **objetivo** identificar a existência (ou não) de um *gap* entre as percepções e ações da diretoria executiva de uma instituição bancária e os profissionais de *Back Office*, especificamente do setor de Contabilidade. Esse objetivo se justifica porque por um lado pode-se ter uma percepção dos executivos diante do que se tem como estratégia traçada, enquanto por outro o profissional operacional dessas organizações (no caso, da área de Contabilidade) pode ter uma diferente perspectiva. Pretendeu-se com isso verificar se os valores de sustentabilidade estão intrínsecos na cultura organizacional, ou seja, institucionalizados. É importante entender se existe esse alinhamento entre diretoria e área operacional porque uma possível falta de interação entre essas duas realidades pode acarretar na falta de comprometimento e de falta de compreensão do papel do empregado na prática das ações sustentáveis capazes de embasar políticas e estratégias de sustentabilidade para o setor financeiro. A questão de pesquisa que orienta este estudo resume-se, portanto, em verificar empiricamente a percepção dos conceitos e comportamento sustentável.

Com esse propósito, a presente pesquisa verifica essa temática empiricamente adotando a metodologia do estudo de caso para entender a experiência do Banco Bradesco S/A. Dessa forma, os dados foram obtidos por meio de entrevistas, análise de documentos e de aplicação de questionário para o *Back Office* do departamento Contadoria Geral, responsável pela elaboração dos relatórios econômico-financeiros do banco.

Portanto, a iniciativa do estudo surgiu em aprofundar estudos sobre o tema “sustentabilidade”, que é um assunto emergente em diversas disciplinas de estudo e que,

conseqüentemente, afeta também a realidade empresarial, principalmente desde o último quarto do século XX. Torna-se essencial compreender a existência de um contexto em que a estratégia organizacional está ligada à administração da sustentabilidade (FIGGE *et al.*, 2002).

Foi a partir dessa difusão da mentalidade embasada em sustentabilidade que o conceito de *Triple Bottom Line (TBL)* passou a ganhar notoriedade e a chamar mais atenção dos profissionais e acadêmicos da área da Administração e da Contabilidade. Essa ideologia empresarial que se refere à prosperidade econômica, qualidade ambiental e progresso social de forma interligada, formando um amalgam das três dimensões de evolução organizacional.

Essas questões de sustentabilidade afetam a criação de valor das organizações, configurando assim a demanda por iniciativas que impulsionem a geração de valor embasado em sustentabilidade. Isso porque muitas destas questões têm conseqüências indiretas sobre o *bottom line* das empresas, seja pela influência sobre marca e reputação organizacional, ou então pela capacidade de atuar no mercado com maior competitividade sustentável.

A idéia que emerge dessa sistemática conceitual é um raciocínio capaz de levar os preceitos do desenvolvimento sustentável para o cerne do mundo dos negócios. O acadêmico norte-americano da área de estratégia empresarial Michael E. Porter (1989) critica as grandes organizações por terem estratégias ambíguas e desfocadas quando tentam atingir seus objetivos no âmbito econômico e de responsabilidade social, quando na verdade deveriam ter uma única, capaz de abranger de forma global e integrada os objetivos da organização. Por isso inclusive, modelos abrangentes de integração das perspectivas organizacionais foram desenvolvidos, a fim de evitar que essas dimensões fossem tratadas de forma dessemelhante e desconectadas, tal como o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992) ou ainda o *Skandia Navigator* (2009). Este segundo que se foca sobre os conceitos de sustentabilidade organizacional. Portanto, todo tipo de organização pode (e assim deveria) trabalhar direcionando-se à sustentabilidade organizacional.

Diante disso, aplicar o estudo ao setor bancário tem sua relevância, numa área em que muito se pode discutir sobre sustentabilidade. Por mais que as instituições bancárias não tenham um grande impacto direto nos problemas sócio-ambientais, elas são instituições intermediadoras que atuam na economia de forma indireta, tendo assim não um papel de ator direto nas mudanças, mas de indutor sobre elas (LINS; WAJNBERG, 2007).

Assim sendo, as práticas e ações das instituições bancárias podem subdividir-se em duas grandes dimensões no que tange à sustentabilidade, conforme Lins e Wajnberg (2007): (1) a gestão das instituições bancárias voltadas às ações sustentáveis; (2) os produtos e serviços que oferecem condições às classes não tradicionalmente Na perspectiva do *Triple Bottom Line*, ainda há uma terceira dimensão não explorada no trabalho de Lins e Wajnberg (2007), que são os investimentos socioambientais.

2. Fundamentação Teórica

Para atender as exigências teóricas para compreensão dos construtos necessários para se estipular o campo teórico da presente pesquisa, duas grandes seções foram desenvolvidas: (1) Conceitos de sustentabilidade; (2) A sustentabilidade aplicada ao setor bancário, tal como se segue.

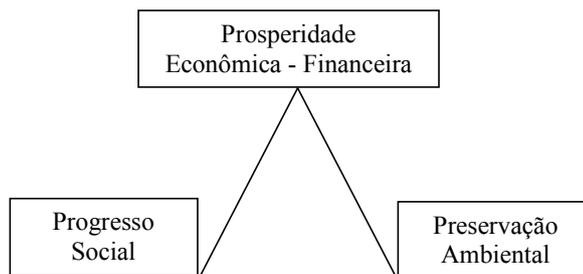
2.1. Sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade organizacional surge da conceituação do *Triple Bottom Line*. Nesse sentido, o que se tem são perspectivas organizacionais em três esferas: econômica, social e ambiental. O *Triple Bottom Line* ou tripé da sustentabilidade devem

interagir de maneira que haja uma sinergia estrutural que resulte uma capacidade ótima nas decisões estratégicas para uma eficácia nas suas ações e operações.

Nessa temática pode ser definida como sustentabilidade organizacional aquela que gera riquezas e patrimônio para os acionistas preservando o ambiente e preocupando-se com a vida de todos aqueles que interagem socialmente com ela.

O termo define valores e procedimentos que as empresas devem institucionalizar para que diminuam impactos resultantes de suas operações e agregue valor econômico, social e ambiental.



Fonte: Adaptado de Lins e Wajenberg (2007).

Figura 1. Triple Bottom Line

Essa abordagem acima nada mais é, para a compreensão do tema sustentabilidade corporativa, do que o conceito do *Triple Bottom Line (TBL)*, proposto por John Elkington (1998) *apud* Lins e Wajenberg (2007), em seu livro “Canibais com Garfo e Faca”. É possível perceber nessas definições de desenvolvimento sustentável, a esperança de aliar essas três perspectivas: desenvolvimento econômico, justiça social e preservação ambiental.

Entretanto, nem sempre os projetos possuem essas três esferas bem equilibradas. Segundo Ruthes (2007), o que se observa é que muitas organizações dividem essas esferas em projetos modulares, destinados a poucos indivíduos e trabalham a sustentabilidade de forma segregada e imediatista, de acordo com as qualidades e demanda de suas equipes.

Em resposta a isso, Casarotto Filho e Pires (2001) dizem que as estratégias compreendidas de forma global são fundamentais para iniciativa e definição das propriedades que garantam: sustentabilidade; visão e capacidade de análise e identificação das propriedades imediatas e futuras; e descentralização e participação social. Ainda ressaltam que a institucionalização do desenvolvimento sustentável pode evitar a vulnerabilidade local e os desequilíbrios que poderiam gerar tensões e rupturas futuras.

2.1.1. A sustentabilidade numa abordagem de stakeholders

Inicialmente, o que se verificou foi a ascensão de conceitos de sustentabilidade social corporativa, que originou uma conscientização crescente sobre esse aspecto e que está em pauta nas discussões acadêmicas e organizacionais até os dias atuais. Esse fenômeno se justificou porque as empresas identificaram uma ampla gama de *stakeholders* que têm ligações com ela, os quais não se concentram apenas na dimensão financeira e econômica da organização. Por isso, devem-se desenvolver relacionamentos abertos e descobrir maneiras de trabalhar em busca de benefícios mútuos, não visando resultados apenas econômicos e financeiros. Nesse sentido, Johnson (2006) *apud* Banco Real (2006) é enfático ao trazer em pauta o tema:

“Bem-vindo ao mundo atual, no qual o governo não é mais o único órgão regulador das operações das companhias. Há novos “reguladores”, os *stakeholders* (partes interessadas) que vasculham toda a cadeia de produção em busca de responsáveis – ou culpados no jargão de alguns.

Comunidades locais, ONGs, mídia, clientes trazem novos riscos para as empresas, porque têm expectativas diferentes e merecem ser ouvidas” (BANCOI REAL, 2006).

Essa grande quantidade de atores que participam direta e indiretamente da sustentabilidade organizacional faz com que os *stakeholders* ganhem, portanto, relevância fundamental nas preocupações da gestão de organizações. Evidenciou-se que o assunto sustentabilidade evoluiu bastante, porém, a ação não acompanhou essa evolução e permanece num estado de acomodação. Segundo Fenzl (1998), o que se percebe é que na maioria das organizações esse *gap* entre teoria e prática ainda perdura.

“O conceito Desenvolvimento Sustentável vem sendo interpretado das maneiras mais diversas sempre dependendo dos interesses específicos do usuário. Os problemas decorrentes deste conceito se devem ao grande número de pontos de vista, do alto nível de abstração e da falta de elementos operacionais capazes de medir concretamente o grau de sustentabilidade de um processo de desenvolvimento.” (FENZL, 1998, p. 2).

Assim sendo, emergiram-se divergências nas abordagens, tal como na extensão das ações e comportamento de responsabilidades sócio-éticas das empresas perante a sociedade que visam o bem estar social. Dessa separação evidenciaram-se duas visões no que tange o comportamento da organização. Uma defende exatamente a linha de pensamento de Johnson (2006), em que os executivos têm por obrigação levar em consideração as partes que afetam e são afetadas em virtude de suas decisões no *bottom line*. Enquanto isso, por outro lado, há uma segunda visão em que autores críticos à visão dos *stakeholders* não são desfavoráveis as práticas de ações de sustentabilidade socioambiental, desde que as mesmas gerem valor e maximizem riquezas para a empresa e seus acionistas.

No entanto, não se pode considerar que essas duas perspectivas são desconexas. Jensen (2001) complementa essas concepções através da teoria de maximização do valor que propõe que é impossível maximizar valor de longo prazo da organização desprezando qualquer participante das redes de *stakeholder*. Dessa maneira, o autor reconhece a importância de a empresa considerar os diversos públicos existentes e fundamentais para seus relacionamentos.

Ao meio de toda essa discussão fica claro que um desequilíbrio dentro da concepção do *TBL* e dos interesses e preocupações das redes de *stakeholders*, a sobrevivência das organizações estaria ameaçada. No mundo atual, segundo Johnson (2006), as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) são uma expectativa real do ambiente corporativo e social.

Dentro da realidade em que o mercado regula a economia existem reflexos nas ações das estratégias empresariais: aquelas que não adotarem requisitos dos novos *stakeholders* poderão ser penalizadas no ambiente institucionalizado que direciona para sustentabilidade. Assim, suporta-se essa afirmação por meio do conceito de ambiente institucional de North (1990, p. 7), que afirma:

“As instituições, conjuntamente com as limitações tradicionais da teoria econômica, determinam as oportunidades existentes em determinada sociedade. As organizações são criadas para ganhar proveito dessas oportunidades e conforme as organizações evoluem, elas alteram o marco institucional” (NORTH, 1990, p. 7) (tradução minha).

Ainda embasado no conceito de North (1990), as principais características do atual ambiente social e empresarial constituem-se em fatores indutores de processos de mudanças. As empresas são induzidas a implementar processos complexos de mudanças na sua atuação e forma de gestão. Desta maneira, se as práticas de RSC são valorizadas num ambiente, as organizações que não adotarem essas práticas poderão ser penalizadas pelo próprio ambiente

institucional. Surge então o isomorfismo em que todas as empresas passam a seguir determinado tipo de comportamento para poderem participar e se adequar a determinado ambiente competitivo.

A discussão acima revela a evolução de pensamento, e por sua vez uma adequação ao interesses das redes de *stakeholders*. A incorporação de medidas de RSC na estratégia passa a ser importante porque ativos, ações e produtos que geram receitas estão ligados a políticas e práticas sustentáveis de mercado.

No entanto, a introdução dos conceitos de RSC para a estratégia da organização detém sucesso quando esses conceitos estão institucionalizados no ambiente sócio-econômico em que a organização está inserida, tal como internamente. Ou seja, quando conseguem ser convertidos em novos valores, hábitos e rotinas no cotidiano da organização. Por isso, a ótica institucional sugere que as razões do comportamento humano se estendem para além da busca da otimização econômica, à justificação e obrigação social (GUERREIRO *et al.*, 2008).

2.2. A sustentabilidade no setor bancário

De acordo com artigo da Revista Negócio Sustentável (2008), os dez principais desafios para a sustentabilidade no setor bancário são: (i) permear o conceito por toda organização, (ii) engajar os colaboradores no tema, (iii) mensurar riscos socioambientais em atividade de financiamento, (iv) mensurar o valor da sustentabilidade no bottom line, (v) assegurar uso responsável do crédito pelos tomadores, (vi) aumentar o valor dos negócios socioambientais, (vii) inovar constantemente, (viii) como novos produtos e processos, (ix) equilibrar benefícios de curto prazo com necessidades de longo prazo orientados para resultados, (x) incentivar inclusão bancária e mudar imagem negativa do setor diante dos clientes.

Nesse contexto, podemos afirmar que um banco caracteriza-se “[...] como uma organização tipicamente de baixo impacto ambiental” (TACHIZAWA, 2005, p. 257 *apud* SILVA, 2008). Indiretamente, ele é o principal agente financiador de empresas potenciais causadoras de danos socioambientais. Além do mais, a sustentabilidade é responsabilidade de todas as empresas sob aspectos *TBL*. Porém atividades bancárias que fomentam o mercado com crédito, condicionam aos bancos posição indutora de mudanças nesse sentido, portanto os coloca no foco imprescindível da ação sustentável.

Como descrito por Lins e Wajnberg (2007), o principal papel dos bancos no desenvolvimento sustentável, portanto, não é um papel de executor de mudanças, mas sim de indutor de mudanças nas partes com as quais se relaciona. Portanto nessa posição, os bancos brasileiros têm meios para influenciar esse processo de mudança considerando a atual bancarização da sociedade e também o potencial para tal.

Silveira (2006) complementa a importância dos bancos para a melhoria da qualidade de vida das pessoas:

“Assim, os bancos, em razão das suas funções, estão em posição de grande influência no dia-a-dia das empresas, comunidades, governos e na vida das pessoas. Daí a importância do segmento financeiro da economia para o desenvolvimento sustentável por meio de iniciativas e ações que privilegiem a qualidade de vida das pessoas” (SILVEIRA, 2006, p. 19).

As abordagens na literatura especializada que procuram dimensionar a sustentabilidade são inúmeras. Segundo Barbieri (2000), existem alguns autores que trabalham até com cinco dimensões: sustentabilidade social, econômica, ecológica, espacial e cultural.

No contexto do setor financeiro, será trabalhada em três esferas de desenvolvimento: econômico, social e ambiental. Ante do exposto e complementando o estudo de Lins e Wajnberg (2007), cuja sustentabilidade do setor bancário se divide em duas dimensões (finanças sustentáveis e gestão sustentável), três grandes perspectivas de sustentabilidade para o setor foram identificadas, conforme itens a seguir: finanças sustentáveis; gestão sustentável; investimentos socioambientais.

2.2.1. Finanças sustentáveis

O setor bancário tem como pilar econômico de sustentabilidade de forma mais presente, as finanças sustentáveis, ou seja, inserção de produtos que tem como propósito a inclusão da responsabilidade social e preservação ambiental. Busca-se nessa atividade desenvolver produtos que incorporem aspectos sociais e ambientais, de forma que prospere também o desempenho econômico das empresas, atingindo assim os objetivos descritos de *TBL*. As características dos produtos e das práticas poderão sofrer mudanças ao longo do tempo conforme as necessidades mercadológicas, ou regulamentação e, portanto, deverão adequar-se para manterem-se competitivas no ambiente institucional de RSC.

De acordo com Lins e Wajnberg (2007), as práticas em finanças sustentáveis são:

- a) Avaliação de riscos socioambientais em financiamentos
- b) Crédito responsável
- c) Microcrédito
- d) Fundos socialmente responsáveis
- e) Financiamentos socioambientais
- f) Mercado de carbono
- g) Seguros ambientais

2.2.2. Gestão Sustentável

Segundo Frey (2003), o desenvolvimento sustentável de comunidades locais, requer ferramentas de gestão eficazes para iniciativas efetivas nessa área. Precisam-se criar condições nesse sentido.

“faltam estruturas e instituições de governança local apropriadas para estimular a ação coletiva e articular os diferentes atores em torno de objetivos comuns de desenvolvimento local [...] os recentes processos de transformação econômica e social parecem exigir modelos inovadores de gerenciamento, assim como novos instrumentos, procedimentos e formas de ação capazes de criar condições favoráveis que auxiliem os administradores públicos a lidar com os novos desafios da sociedade globalizada” (FREY, 2003, p.165)

O escopo da gestão abrange instrumentos e compromissos que a administração (executivos) tem para direcionar suas estratégias corporativas política e eticamente, no que toca seus colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas, governo e a sociedade como um todo.

De acordo com Lins e Wajnberg (2007), as práticas em gestão sustentáveis são:

- a) Ecoeficiência
- b) Critérios socioambientais na contratação de fornecedores e prestadores de serviços
- c) Divulgação da performance
- d) Diversidade do trabalho
- e) Mudanças climáticas
- f) segurança da informação
- g) Lavagem de dinheiro

2.2.3. Investimentos Socioambientais

Investimentos desse tipo são mais comuns como doações, patrocínios, manutenção de institutos próprios e fundações que tem por objetivo principal programas sociais para comunidades carentes e recuperação ou preservação dos recursos naturais, como reservas florestais.

Porém o grande desafio para esses investimentos é semear o processo educativo e criar valores na sociedade de maneira que seja um costume intrínseco da cultura. O que se vê de maneira geral no setor são investimentos financeiros pouco preocupados com a questão intrínsecos, mas sim extrínsecos, ou seja, não bastaria apenas doar os recursos, mas de fato passar a mensagem e disseminar o processo educativo e cultural. Ruthes (2007) afirma o seguinte:

“[...] a população da Terra cresce e, uma vez que o planeta não cresce junto, há um limite do meio ambiente que sustenta a vida. A solução que se apresenta é a promoção de uma nova revolução industrial que promova a economia sustentável baseada no capitalismo natural, no qual o ecossistema entra como valor ativo de capital e há um aumento radical da produtividade dos recursos” (RUTHES, 2007, p. 18).

2.3. Contabilidade no processo sustentável

Max Weber propôs em seu trabalho “Ética Protestante” que a separação dos negócios da moradia da família e a implementação da contabilidade racional originou o capitalismo ocidental ligado à divisão do trabalho. Notou-se que o autor colocou a contabilidade como uma máquina propulsora do capitalismo quando passou a dividir as entidades e então, houve meios para mensurar e segregar as atividades de forma profissional houve o surgimento do capitalismo moderno (WEBER, 2004).

Nesta mesma linha de pensamento evolutivo das organizações pode-se sugerir e projetar que a contabilidade socioambiental tenha meios de transformar as práticas de RSC também uma propulsora de uma nova era capitalista sustentável (sob os aspectos econômico, social e ambiental), com o seguinte papel: mensurar e evidenciar o meio ambiente como entidade distinta das pessoas físicas, jurídicas e dos governos.

2.3.1. Demonstrações Contábeis

As demonstrações contábeis são o instrumento quantificador do desempenho da empresa durante o período de suas operações e as demonstrações contábeis ambientais, que não são exigidas pela Lei 6.404/76, tem por objetivo a apresentação de informações de caráter social e ecológico. Portanto, não se trata de uma nova ciência e sim de informações que estão sendo demandadas por usuários da contabilidade, devendo então as mesmas, serem evidenciadas contabilmente (FERREIRA, 2003 *apud* MACIEL *et al.*, 2008). Normalmente as empresas, entre elas, os bancos publicam as demonstrações sociais anualmente e separadamente das divulgações econômico-financeiras.

De formar a seguir o ambiente institucional, garantir reputação e competitividade a grande maioria das empresas divulgam esse relatório, mesmo não sendo obrigado por lei.

Em 1997, foi criada a *GRI (Global Reporting Initiative)*, uma iniciativa não-governamental e sem fins lucrativos com a finalidade de tornar o conteúdo dos relatórios de sustentabilidade mais relevantes, robustos e comparáveis.

2.3.2. Certificações

Não obstante às documentações contábeis existentes, propõe-se um novo estágio de *accountability* socioambiental, proposto pelo economista norte-americano Conroy, em que se defende que a adoção de sistemas de certificação representa uma nova fase na responsabilidade social corporativa. Ou seja, as organizações serão incentivadas a publicar e

a, de fato, prover iniciativas que impulsionem suas ações socioambientais. Michael Conroy (2008) ressalta que:

“A certificação é, a meu ver, a base a partir da qual se pode saltar do estágio da responsabilidade social corporativa para o que chamo de accountability socioambiental. (...) A verificação de uma terceira parte independente, faz com que a companhia se comprometa com padrões negociados pelas várias partes interessadas”.

2.3.3. Contador

O contador tem responsabilidade no processo de sustentabilidade como qualquer outro profissional ou cidadão. Essa temática não é restritiva a uma classe social ou profissional. O fato é que o contador tem mecanismos para atuar de maneira estratégica que faça o ciclo sustentável funcionar com eficiência. Isso porque o profissional contador tem condições e pode participar não só da elaboração das demonstrações, mas sim com poder de decisão estratégica das práticas sustentáveis como, por exemplo, determinação de custos sociais e ambientais.

O contador possui um relevante poder de contribuição para esta causa, porque segundo Franco (1999) *apud* Maciel *et al.* (2008):

“O profissional de contabilidade não pode ficar indiferente a essa problemática do mundo moderno, porque sua atividade está intimamente relacionada com as empresas. E sendo as empresas, muitas vezes, poluidoras, possuem um elevado poder para contribuir com ações para solucionar os problemas ecológicos.”

3. Procedimentos e escolhas metodológicas

A pesquisa tem caráter exploratório, visto que se trata ainda de uma área aplicada de estudo que requer maior maturidade e se encontra em fase de desenvolvimento. Sobre a pesquisa teórica, Cooper e Schindler (2003, p. 223), falam que “o primeiro passo em um estudo exploratório é uma busca de literatura secundária”. Depois de fomentada as estruturas de um arcabouço teórico robusto o suficiente para sustentar as análises propostas, o segundo passo da pesquisa foi realizar um estudo empírico. Portanto, foi utilizado o estudo de caso como estratégia de pesquisa para o presente estudo. Julgou-se que essa era a escolha ideal porque estudos de caso são boas ferramentas para se colher dados qualitativos e para se entender com profundidade alguma experiência, dentro de suas especificidades (YIN, 2001). Isso também porque, segundo Yin (1981), estudos de caso podem ser realizados para se entender o funcionamento de um determinado fenômeno, através da utilização de três métodos: observação, entrevistas, análise documental ou qualquer combinação dessas.

Assim sendo, a etapa seguinte consistiu em avaliar entre os profissionais de uma instituição bancária o que eles identificam como ações sustentáveis e o que eles acreditam que vem sendo feito pelas organizações do setor. Essa pesquisa de campo contemplou, como proposto nos objetivos do presente estudo, tanto os executivos responsáveis pela consolidação e difusão da cultura sustentável no Banco Bradesco, quanto o *Back Office* do departamento Contadoria geral (setor de contabilidade). Para tal, o primeiro passo foi entrevistar de forma semi-estruturada dois gestores responsáveis por essa difusão de valores e hábitos de sustentabilidade na instituição financeira. Paralelamente a isso, buscaram-se identificar nos Relatórios de Sustentabilidade do Banco Bradesco as principais ações desenvolvidas pela instituição, no intuito de se realizar um levantamento de quais são as principais atividades de sustentabilidade realizadas pelo banco em questão no ano de 2008. Durante o processo de pesquisa foram ainda utilizados outros documentos públicos disponibilizados pelo banco através de suas publicações institucionais.

Num segundo passo, desenvolveu-se um instrumento de pesquisa em forma de questionário, aplicado para 100 funcionários do *Back Office* do banco, especificamente, no setor de Contabilidade da instituição. Este questionário foi elaborado com base nos construtos teóricos levantados conforme a revisão de literatura aqui apresentada e também com sustentação no questionário elaborado pelo Instituto Ethos, que contém perguntas referentes à responsabilidade socioambiental corporativa e foi elaborado para se mensurar o grau de responsabilidade corporativa ambiental das organizações.

Dessa forma, acredita-se que é possível conciliar as duas perspectivas para se verificar se o funcionário operacional do setor está em sintonia com o que idealmente é realizado pela alta administração.

Para analisar os dados coletados, utilizou-se de análise de conteúdo das entrevistas (qualitativamente) em conjunto com a análise de conteúdo dos relatórios corporativos e documentos organizacionais que serviram para difundir a cultura (ou a busca dela) no Banco Bradesco.

Para o instrumento de pesquisa aplicado aos funcionários operacionais também utilizou-se a forma qualitativa e quantitativa. O questionário foi dividido em duas partes: a primeira parte procurou obter as definições do conceito de sustentabilidade e *TBL*. As respostas requeridas foram estabelecidas na forma dissertativa. A segunda parte (Tabela 1 e 2) utilizando a escala *Likert* de 5 pontos, onde os valores menores que 3 são considerados como discordantes, maiores que 3 são como concordantes e, exatamente 3 seria considerado sem definição. Assim objetivou obter o nível de concordância (ou discordância) em relação as afirmativas do tema, utilizando uma abordagem quantitativa para estabelecer o *Ranking Médio*. Foi requerida uma resposta dentre as alternativas ‘concordo totalmente’, ‘concordo’, ‘sem definição’, ‘discordo totalmente’, ‘discordo’ sobre a percepção dos funcionários com relação a aspectos como: divulgação, cultura, interação, transparência, ética e comprometimento da organização sob enfoque de sustentabilidade. Foram elaboradas 18 questões fechadas, das quais apenas oito foram utilizadas para essa pesquisa. Essa escolha por conveniência se deu para que os principais pontos abordados nessa pesquisa fossem ressaltados e mais bem aprofundados no escopo da presente pesquisa. No mais, o autor considerou que elas representariam grande parcela dos itens os quais o objetivo da pesquisa se comprometeu a entender.

Para validação das respostas do questionário, utilizou-se de perguntas na negativa para testar se o respondente era coerente em suas respostas e para evitar (e descartar) casos que pudesse ocorrer de respostas iguais para todas as variáveis. Para essa segunda fase de análise (*Back Office*), utilizou-se estatística descritiva para melhor compreender os dados.

4. Resultados e Discussões

4.1 Análises documentais e Entrevistas com diretores

A visão corporativa do Bradesco a respeito de sustentabilidade está expressa na página seis do relatório anual de sustentabilidade de 2008 e também nas respostas obtidas nas entrevistas com os diretores executivos. Segundo o relatório, a estratégia é:

“Desde sua fundação, em 1943, a Organização Bradesco é comprometida com o desenvolvimento do Brasil. A criação, em 1956, do primeiro núcleo daquilo que depois viria a se tornar a Fundação Bradesco refletia o nosso direcionamento para temas como educação, desenvolvimento de pessoas, inclusão bancária e promoção da cidadania. Buscamos de forma permanente, incluir a sustentabilidade em nosso dia-a-dia e em nossas práticas empresariais [...]”

No discurso de ambos está claro que a organização preocupa-se com educação, o meio ambiente e o desenvolvimento do país desde sua fundação, mesmo quando ainda não se falava em conceitos como desenvolvimento sustentável.

Com a criação da Fundação Bradesco, o que pode ser observado foi que através dela que os conceitos começaram a ser institucionalizados, ou seja, de geração para geração a cultura organizacional foi incorporada pelas crianças e suas famílias, que hoje muitas delas são ou foram profissionais das diversas áreas, gerentes ou executivos da organização, como o caso dos entrevistados. A fundação Bradesco é reflexo cultural da organização, onde são iniciados e conduzidos os primeiros passos daquilo que a mesma galga e tem por conduta perante a sociedade. Por fim durante as entrevistas constatou-se que é um meio utilizado e eficaz para institucionalizar a cultura, pois os diretores acreditam que a educação é o caminho para transformar as pessoas em cidadãos.

Para tanto, apoiado nos conceito de institucionalização, o importante alinhamento das percepções dentre todos os colaboradores é fundamental para o sucesso das ações implementadas no banco. O comprometimento de cada colaborador é preponderante para que essas ações sejam concretas e de caráter cultural, e esses preceitos devem ser disseminadas da direção executiva para toda a organização. Desse modo, a diretoria age de diferentes maneiras para cada vez mais propagar seu comprometimento com a sustentabilidade de forma interativa e global e não segregada e departamental, conforme apurado nas entrevistas e também nos documentos.

As diretrizes sobre sustentabilidade na Organização Bradesco são corporativas, desde modo, o Departamento de Relações com o Mercado (DRM), segundo o diretor, é só o meio de aglutinação das informações porque o conceito e o espírito já estão enraizados há muitos anos em todos os colaboradores do Bradesco. Desde modo, ele comenta que a importância não é só do profissional contábil, mas de todos os profissionais do grupo Bradesco.

O Banco Bradesco disponibiliza para todos os públicos suas demonstrações contábeis obrigadas ou não por lei, de maneira transparente, como, por exemplo, os de análise econômica e financeira, relatório anual de sustentabilidade, entre outros documentos e informações disponíveis na sua *home page*, além de promover eventos institucionais, como as Apimec's, para apresentação aos analistas e acionistas, da condução dos negócios e atividades, reuniões como, por exemplo, encontros com fornecedores, onde inclusive no 7º houve o lançamento do Site fornecedores Bradesco, que proporcionou um canal de comunicação, que abordará, por exemplo, conteúdos como de ética, conceitos e produtos sustentáveis, entre outros. Ainda apóia seus colaboradores a se inserir nesta realidade, segundo os diretores:

“Há treinamentos e palestras direcionados a todas as áreas da Organização, englobando conceitos ligados à sustentabilidade, e treinamentos específicos, como, por exemplo, Ética, Finanças Sustentáveis, Normas SA8000 e ISO 14001, Língua Brasileira de Sinais (Libras) etc. Participam dos cursos funcionários de todos os escalões, desde as lideranças até os cargos de direção [...]. Isso faz parte do DNA do Bradesco.”

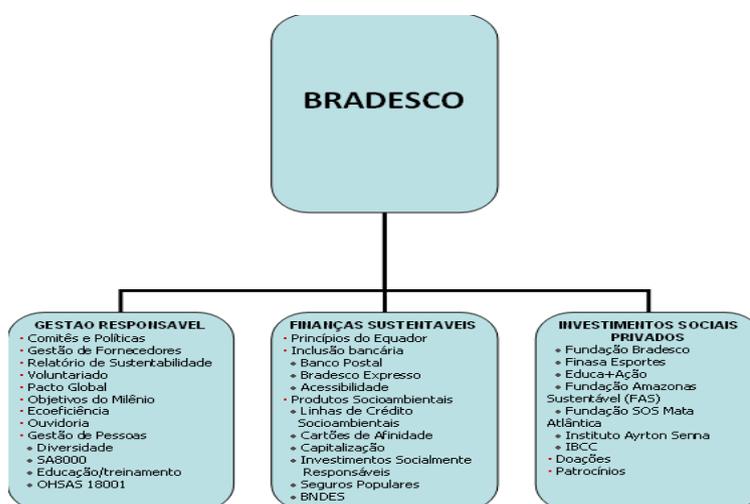
Quando o assunto aponta para os motivos da adoção de sustentabilidade as respostas foram novamente: “Isso faz parte do DNA do Bradesco. [...] simplesmente como um ato de cidadania. [...] de um lado visa a sociedade e, por outro lado, visa ser um diferencial competitivo.”

Portanto nessa primeira parte referente as entrevistas e análises dos documentos, a direção executiva não crê na falta de interação ou percepção de sustentabilidade com os profissionais de *Back Office*. O entendimento é que está institucionalizado, e que esses

conceitos e ações são claras, transparentes e incentivadas pela direção por inúmeros meios já comentados neste trabalho.

A respeito do *Triple Bottom Line (TBL)*, o observado tanto nos relatórios como nas entrevistas foi que existem as três esferas (social, ambiental e econômica) e estão definidas dentro do escopo financeiro, que são as finanças sustentáveis, as gestão responsável e por fim os investimentos socioambientais. Segundo o Relatório Anual de Sustentabilidade para o ano de 2008, a estratégia comercial está voltada para crescentemente aumentar o valor da Organização por meio do *TBL*. Porém, a conceituação acadêmica de *TBL* era mais conhecida pelos diretores no português: “Tripé da Sustentabilidade”, e que as pernas dele deveriam agir de forma conjunta para agregar valor de forma global para o banco.

Neste quadro segue algumas iniciativas apresentadas pelo Bradesco sob as perspectivas do *Triple Bottom Line*:



Fonte: Adaptado de Banco Bradesco (2009).

Figura 2. Os pilares da sustentabilidade

4.2 Certificações e Premiações

Certificações e premiações ajudam na imagem corporativa das organizações e no Bradesco essa percepção não é diferente. Vista com bons olhos pelo mercado e sociedade o Bradesco faz orgulha-se e faz questão de evidenciar que isso nada mais é do que colher os frutos plantados lá em sua fundação. É evidente agora, que tudo isso é fruto de comprometimento de todos da organização e que isso é o reconhecimento da sociedade a respeito da seriedade que conduzimos nossos negócios agregando valor para as partes relacionadas e respeitando-as, comenta os diretores.

Seguem algumas conquistas do Bradesco:

- O Bradesco é o modelo de sustentabilidade da Exame (Revista Guia Exame, Nov/2009).
- O melhor banco em gestão de pessoas, segundo apurou a pesquisa anual do jornal Valor Econômico, na edição especial Valor Carreira em parceria com a Hewitt Associates.
- Destaque do Prêmio *Efinance* 2009, da revista Executivos financeiros. Venceu cases nas categorias Gestão de pessoas.

- No ano de 2006, recebeu o certificado da Norma OHSAS 18001:1999 de Segurança e Saúde Ocupacional; Implantou o Sistema de Gestão de Responsabilidade Social Bradesco, fundamentado na Norma Internacional SA 8000^R:2001
- Obteve a ISO 14001, que trata de aspectos ambientais.
- Em 2008, obteve ISO14064, que regula sobre emissões de Gases de Efeitos Estufa (GEE)

Dentro do escopo de certificações, o Relatório Anual de Sustentabilidade de 2008, segundo a *BSD Consulting* é classificado como nível A+, seguindo as diretrizes definidas pelo *GRI-G3(Global Reporting InitiativesTM)*.

4.3 Análises dos questionários aplicado ao *Back Office*

O questionário aplicado ao *Back Office* do departamento da Contadoria Geral apresentou duas questões dissertativas, a primeira pedia que o respondente descrevesse com suas palavras de forma sucinta o conceito de sustentabilidade, a importância dos bancos nesse processo em virtude do alcance social e ainda pedia exemplos de ações sustentáveis na perspectiva do *TBL*.

Dos cem questionários recolhidos, seis indivíduos (6%) não responderam. Por se tratar de uma resposta dissertativa, nas leituras e análises feitas embasado na teoria aqui descrita, apenas 20% das respostas foram satisfatórias, apresentando respostas completas com definições claras e fundamentadas e 74% foram não satisfatórias, com respostas incompletas, simples, sem clareza e não comentada. No entanto, de maneira geral, os respondentes entendem que sustentabilidade é estar em plena atividade “hoje” sem comprometer a capacidade de recursos das gerações futuras, o “amanhã”. Foram observados também casos relacionados à existência de ações concretas sobre as três esferas tratadas no trabalho. As ações mais comuns exemplificadas foram principalmente a Fundação Bradesco no âmbito social, a reciclagem, no ambiental e para o escopo econômico, títulos de capitalização e cartões.

Os colaboradores reconhecem o alcance social dos bancos e sabem da importância para a disseminação dessas ações, e responderam que de maneira geral a capilaridade deve ser a ferramenta de propagação do *TBL* e assim caminhar juntos. Um bom exemplo de resposta dizia:

“É a sinergia de ações nas esferas econômicas, cultural-social e ambiental, que garantam a continuidade do meio em que vivemos, gerando valor, ou seja, preservação, reinvestimento e manutenção. Os exemplos são: microcrédito, Fundação Bradesco e reciclagem, nas esferas econômicas, social e ambiental, respectivamente.”

Já a segunda questão um pouco mais específica, pediu a conceituação do *TBL*, e 56% das pessoas não o conheciam, e menos da metade, ou seja, os 44% restantes conheciam o *TBL*. Sendo que apenas 7% das respostas foram satisfatórias, ou seja, sem plágio da internet e bem fundamentada. Já os outros 93%, recorrerão a sites de busca para responder o questionário, que tem caráter humano / pessoal sobre a percepção e não a exatidão do tema estudado, ou não responderam com clareza. As respostas satisfatórias apontavam para o Tripé da sustentabilidade, citando suas três pernas e que essas ações devem andar de forma conjunta para gerar valor, bem como estar dentro da cultura das organizações. Um bom exemplo de resposta dizia:

“O *Triple Bottom Line*, nada mais é do que Tripé da Sustentabilidade, que consideram ações conjuntas no aspecto econômico, social e ambiental afim de não comprometer o meio, no

presente e no futuro, gerando valor para a sociedade em geral e garantindo a continuidade dos recursos e das atividades geradoras de riquezas.”

Nesta segunda parte do questionário, foram selecionadas para análise descritiva apenas oito das dezoito questões de múltipla escolha aplicadas na escala *Likert*, que seguem a mesma linha de análise das entrevistas com diretores, para efeito de relação comparativa, que é o objeto de estudo.

A primeira Tabela demonstra através do *Ranking* Médio, os níveis de concordância a respeito de cada questão.

Questões	Escala					Ranking Médio
	Concordo Totalmente	Concordo	Sem Definição	Discordo Totalmente	Discordo	
	5	4	3	2	1	
3 Existe uma falta de interação ou percepção de sustentabilidade entre a diretoria executiva e os profissionais contadores operacionais (profissionais das agências e da Cidade de Deus).	4	18	10	11	57	2,0
7- O conceito está institucionalizado, ou seja, faz parte da cultura organizacional.	22	64	11	1	2	4,0
10- Existem mecanismos estruturados para comunicar ao público interno e externo as estratégias, valores e princípios voltados para sustentabilidade.	32	57	7	0	4	4,1
12- Há campanhas educativas de incentivo.	26	64	6	0	4	4,1
14- O Bradesco disponibiliza aos colaboradores informações econômico-financeiras, sociais e ambientais sobre a empresa.	43	54	3	0	0	4,4
15- O Bradesco apóia os colaboradores interpretar as informações.	24	52	20	0	4	3,9
16- Sei onde encontrar as informações econômicas financeiras.	37	53	7	0	3	4,2
20- A instituição reconhece em seus compromissos éticos o papel peculiar e estratégico que o setor financeiro tem no desenvolvimento socioeconômico do país.	31	66	2	1	0	4,3

Tabela 1. Distribuição das respostas do *Back Office* por quantidade de respondentes

Já a Tabela 2, abaixo, mostra a simples relação percentual para cada nível da escala *Likert*.

Questões	Concordo Totalmente	Concordo	Sem Definição	Discordo Totalmente	Discordo	Total
3 Existe uma falta de interação ou percepção de sustentabilidade entre a diretoria executiva e os profissionais contadores operacionais (profissionais das agências e da Cidade de Deus).	4%	18%	10%	11%	57%	100%
7- O conceito está institucionalizado, ou seja, faz parte da cultura organizacional.	22%	64%	11%	1%	2%	100%
10- Existem mecanismos estruturados para comunicar ao público interno e externo as estratégias, valores e princípios voltados para sustentabilidade.	32%	57%	7%	0%	4%	100%
12- Há campanhas educativas de incentivo.	26%	64%	6%	0%	4%	100%
14- O Bradesco disponibiliza aos colaboradores informações econômico-financeiras, sociais e ambientais sobre a empresa.	43%	54%	3%	0%	0%	100%
15- O Bradesco apóia os colaboradores interpretar as informações.	24%	52%	20%	0%	4%	100%
16- Sei onde encontrar as informações econômicas financeiras.	37%	53%	7%	0%	3%	100%
20- A instituição reconhece em seus compromissos éticos o papel peculiar e estratégico que o setor financeiro tem no desenvolvimento socioeconômico do país.	31%	66%	2%	1%	0%	100%

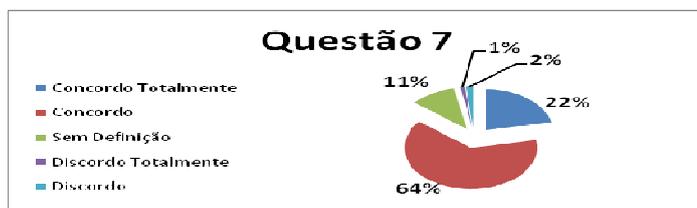
Tabela 2. Distribuição das repostas do *Back Office* por porcentagem

Com a apresentação das tabelas, segue uma análise descritiva de caso a caso das questões analisadas:

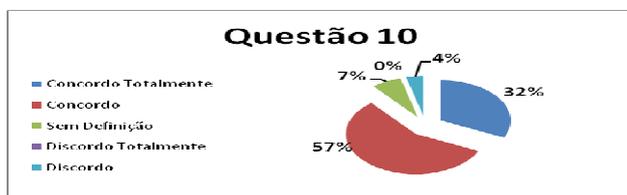
A terceira questão evidenciou que o nível de concordância era 2,0 (Tabela 1), ou seja, os entrevistados discordavam muito a respeito da falta de percepção de sustentabilidade entre a diretoria os profissionais de contabilidade. Para 68% (Tabela 2) das pessoas não há falta de interação entre as partes, enquanto 10% (Tabela 2) não tem uma definição clara.



A sétima questão apurou pelos mesmos métodos os achados sobre a institucionalização da sustentabilidade no Bradesco. Para tanto, ficou evidente que 86% (Tabela 2) concordam que está institucionalizado, havendo portanto um nível elevado de concordância, 4,0 (Tabela 1).



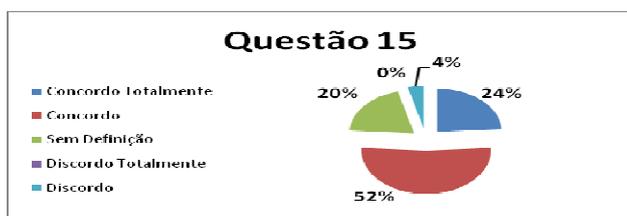
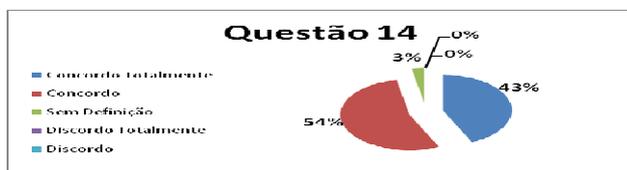
A décima questão procurou verificar se existiam mecanismos estruturados para comunicação dos públicos internos e externos, estratégias, valores e princípios voltados para sustentabilidade. E a percepção foi elevada, chegando ao nível de 4,1 (Tabela 1). Portanto, 89% dos entrevistados responderam existir esses mecanismos.



A décima segunda, verificou a existência de campanhas educativas. O alto nível de concordância foi observado 4,1, onde 90% dos entrevistados confirmam que existem campanhas educativas.



As questões quatorze, quinze e dezesseis norteiam sobre os relatórios, perguntavam se o banco disponibilizava as informações econômicas financeiras, sociais e ambientais para o público, se apoiava os colaboradores a interpretá-las e se sabiam onde encontrá-las. Mais uma vez, foram observados níveis elevados de concordância, 4,4, 3,9 e 4,2 (Tabela1) que correspondiam a 97%, 76% e 90% (Tabela 2) dos entrevistados, respectivamente.



A vigésima e última questão analisada afirmou que a instituição reconhece em seus compromissos éticos o papel peculiar e estratégico que o setor financeiro tem no desenvolvimento socioeconômico do país. Deste modo o nível foi muito elevado e chegou aos 4,3 (Tabela 1), sendo 97% (Tabela 2) dos entrevistados que concordam com a afirmação.



Portanto, de forma geral, os resultados apontam para um contexto em que os funcionários operacionais do Banco Bradesco percebem os esforços da instituição financeira voltados à sustentabilidade, validando a imagem corporativa de uma organização sustentável.

5. Conclusões

Para a entidade analisada neste estudo de caso (Bradesco) a sustentabilidade não vem de hoje, não é modismo e sim uma postural empresarial e tudo isso é repassado para os funcionários, reforçou um dos diretores. As pesquisas apontaram uma alta satisfação dos entrevistados em relação as práticas objeto de pesquisa deste trabalho, segundo eles há incentivo muito grande para a formação dos colaboradores.

Os parâmetros obtidos na primeira parte das análises são de uma organização e uma diretoria que desde sua fundação procurou institucionalizar ações sustentáveis mesmo antes dos conceitos serem discutidos intensamente como nos dias atuais. Para a organização isso é cidadania, está no DNA do Bradesco. Para os responsáveis por disseminar esses conceitos, o banco atende a teoria do *TBL* com práticas de desenvolvimento sustentável, transparência, ética e educação e, portanto, não há falta de interação.

Na segunda parte de análises, a verificação ficou muito redundante nas questões, pois os níveis de concordância apontaram todos para o alinhamento das percepções e interações entre os colaboradores do *Back Office* e a diretoria executiva do banco. Ainda mostrou nas respostas dissertativas um baixo nível de respostas satisfatórias, evidenciado que mesmo sem uma conceituação teórica clara para a maioria, as práticas são aceitas e intrínsecas no Bradesco.

Deste modo, confrontando as duas análises, concluiu-se que a sustentabilidade está institucionalizada sob o enfoque do *TBL* de maneira prática, e não só teórica, em que ainda encontram-se alguns *gaps* conceituais. Os colaboradores por vezes, mesmo sem embasamento teórico, acabam participando dos processos, institucionalizando os conceitos, a maneira de agir, pensar e transmitir sustentabilidade. As respostas obtidas apontam para um fortíssimo elo das percepções entre a direção executiva e os profissionais de contabilidade. O desenvolvimento sustentável indica solidez na organização e sua propagação ocorreu de forma efetiva e satisfatória.

No mais, por mais que não se tenha observado o sucesso da política de sustentabilidade do Banco Bradesco, por outro lado, pôde-se considerar que existem esforços por parte da diretoria do banco em direcionar a cultura e a imagem da instituição nessa direção. Esses esforços que só podem ser bem sucedidos depois que as pessoas aceitam e legitimam o banco como fonte de sustentabilidade dentro da sociedade. Dentro dessa perspectiva, o que se pôde verificar com a pesquisa é que grande parte dos respondentes reagem positivamente aos estímulos voltados à formação institucional de um ambiente ideologicamente sustentável.

Percebe-se, portanto, que existe um discurso fundamentado da diretoria da empresa, que está alinhado e em sintonia com as percepções dos funcionários operacionais. Isso implica que a cultura organizacional nesse caso consegue ser bem difundida e bem

interpretada por parte dos empregados da instituição financeira analisada. Não obstante, por mais que o intuito da presente pesquisa não seja abordar a eficácia de políticas sustentáveis dentro do Banco Bradesco, percebeu-se que as bases estruturais para a formação de uma cultura de sustentabilidade é existente e concisa dentro do banco. Ou seja, existe uma sustentação ideológica institucionalizada dentre as pessoas, que é fomentada no ambiente social do banco e que possibilita a difusão dessas idéias relacionadas à sustentabilidade. Essa difusão vai servir para formar uma massa cultural capaz de trazer um comportamento diferencial (que pode ser base competitiva para o banco) e é capaz de dar maior legitimidade para as ações do banco, o que é propício à satisfação, à aprovação e, posteriormente, à motivação de seus funcionários.

Assim, não apenas a diretoria é difusora dos ideais, cultura e imagem da organização, mas cada funcionário carrega em si essa percepção e acaba servindo também de agente propulsor da imagem organizacional do Banco Bradesco.

Referências bibliográficas

- BANCO REAL. Faro Fino e Olho Vivo. 2006. Disponível em: http://sustentabilidade.bancoreal.com.br/cursos/Documents/Artigo_Palestra_Leo.pdf Acesso em: 12. Jun. 2009.
- BARBIERI, J. C. Desenvolvimento sustentável regional e municipal: conceitos, problemas e pontos de partida. **Revista Administração on line**, v. 1, nº 4, 2000.
- BELL, Simon; MORSE, Stephen. **Sustainability Indicators**. Measuring the Immeasurable? London: Earthscan, 1999.
- BANCO BRADESCO. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2008**. 2009.
- BANCO BRADESCO. **Encontro APIMEC**. Resultados, Planejamento Estratégico e Perspectivas de Crescimento. São Paulo: 2009.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local; estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CONROY, M. E. **Certificado! - A Certificação de Produtos Transformando as Corporações Globais**. WGB, 2008
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- FENZL, N. O Conceito de desenvolvimento sustentável em sistemas abertos. **Revista Poematropic**, v. 1, nº 1, 1998.
- FIGGE, F; HAHN, T; SCHALTEGGER, S; WAGNER, M. The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, nº 5, p. 269-284, 2002.
- FOMBRUN, C; GARDBERG, N. Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets across Institutional Environments. **Academy of Management Review**. Vol. 31, nº 2, 2006.
- FREY, K. Desenvolvimento sustentável local na sociedade em rede: o potencial das novas tecnologias de informação e comunicação. **Revista de Sociologia e Política**, nº 21, p. 165-185, 2003.
- GOODLAND, R. The Concept of Environmental Sustainability. **Annual Review of Ecology and Systematics**, v. 26, p. 1-24, 1995.
- GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; FREZATTI, F. Aplicação dos Modelos de Burns e Scapens para Avaliação do Processo de Institucionalização da Contabilidade Gerencial. **Organizações & Sociedade**, v. 15, nº 44, p. 45-62, 2008.
- JENSEN, M. **Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function**. Boston: Harvard Business School. Working Paper 01-01, outubro 2001.
- LINS, C; WAJNBERG, D. **Sustentabilidade Corporativa no Setor Financeiro Brasileiro**. Rio de Janeiro: Fundação Brasileira para Desenvolvimento Sustentável, 2007.

- MACIEL, C. V.; LAGIOIA, U. C. T.; LIBONATI, J. J.; RODRIGUES, R. N. Contabilidade ambiental: Um estudo exploratório sobre o conhecimento dos profissionais de Contabilidade. São Paulo: **Anais do 8º Congresso USP de Contabilidade**, 2008.
- MARTINS, E. **Balço Social: idéia que merece permanecer**. Gazeta Mercantil. São Paulo, p.A3, 18 SET. 1997.
- NORTH, D. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- PORTER, M. E. **"A Vantagem Competitiva das nações"**. Rio Janeiro, Campus, 1989.
- NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS. Os desafios da sustentabilidade empresarial. A incorporação de indicadores sociais e ambientais ao processo de tomada de decisão ainda é um ideal a ser alcançado pela maioria das empresas. **Revista Negócio sustentável**, nº 1, Outubro, 2008.
- RUTHES, S. **Inteligência competitiva para o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Petrópolis, 2007.
- SILVA, C. H. Da. **Sustentabilidade no Banco do Brasil S.A.: A Responsabilidade socioambiental para além da vantagem competitiva**. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas). Afonso: Universidade do Estado da Bahia – UNEB – Campus VIII, 2008.
- SILVEIRA, M. L. **O Impacto dos Padrões Corporativos de Ética, Governança Corporativa, Responsabilidade Social, Sustentabilidade e Transparência na Volatilidade das Ações de Bancos Latino Americanos**. 2006. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis. Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasília. Disponível em: http://www.unb.br/cca/posgraduacao/mestrado/dissertacoes/mest_dissert_098.pdf . Acesso em: 16. Mar. 2009.
- SKANDIA. **Institucional**. Disponível em: <http://www.skandia.com> Acesso em: 12 Jun. 2009
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: Measures that drive performance. Boston (Estados Unidos): **Harvard Business Review**, v. 70, no 1 / 2, p. 71-79, Jan. / Fev. 1992.
- KONO, F. J. C. **Motivações e Benefícios do Comportamento Socialmente Responsável no Setor Bancário**. 2008. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração de Empresas). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- KROETZ, C. E. S. **Balço Social: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito capitalista*. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.
- WOERD, F. V. D.; BRINK, T. V. D. Feasibility of a Responsive Business Scorecard – a pilot stud. 55, nº 2, p. 173-186, Dez. 2004.y. **Journal of Business Ethics**, v
- YIN, R. K. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YIN, R. K. **The Case Study Crisis: Some Answers**. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, nº 1, p. 58-65, 1981.