

# A ERA DAS ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS

Carlos Eduardo Leal<sup>1\*</sup>

**Resumo** - Neste trabalho, discutimos a implementação de mudanças corporativas em organizações que têm adotado o conceito de desenvolvimento sustentável em seus negócios. Apresentamos os aspectos históricos e os princípios fundamentais da construção de um modelo de sustentabilidade empresarial, assim como a implementação de novas formas gerenciais baseadas na adoção de técnicas de ecoeficiência e práticas de responsabilidade social. Discutimos a implementação de algumas ferramentas que funcionam como agentes de consolidação desse novo paradigma de gestão, e a implantação desses instrumentos como uma das grandes responsáveis pela melhoria do desempenho econômico, social e ambiental de empresas, transformando-as em organizações economicamente próspera, socialmente justa e ambientalmente responsável, fortalecendo, com isso, sua atuação no promissor mercado da sustentabilidade neste século XXI.

**Palavras-Chave:** Organizações Sustentáveis, Sustentabilidade, Ecoeficiência, Responsabilidade Social.

*\* Professor Associado – Faculdade de Engenharia da Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ*

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a insustentabilidade do modelo de desenvolvimento tecnológico e econômico existente no mundo, pós-revolução industrial, tem estado diretamente relacionada aos modos e costumes da sociedade global. Como principais características deste modelo temos visto o consumo exagerado de bens e serviços atrelados ao conceito de qualidade de vida, a exploração irresponsável dos recursos naturais e o descaso com as desigualdades sociais. De acordo com o 4º Relatório do *Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas – IPCC* na sigla em inglês, divulgado, em 2007, pela *World*

---

<sup>1</sup>Universidade Castelo Branco – UCB - Escola Superior de Gestão e Tecnologia - Curso Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental - Campus Realengo, CEP 21.710-255

*Meteorological Organization (WMO)* e a *United Nations Environment Programme (UNEP)*, grande parte dessa insustentabilidade planetária é resultado das atividades humanas ao longo dos últimos três séculos, o que direta ou indiretamente tem afetado as condições estéticas e sanitárias do meio ambiente, a qualidade dos recursos naturais, a segurança e o bem-estar das atividades socioeconômicas entre os povos e as nações. Como consequências dessas ações de degradação ambiental, temos o esgotamento dos recursos naturais, a incapacidade da biosfera em absorver a carga de resíduos, a poluição dos solos, dos recursos hídricos e da atmosfera e, mais recentemente, os problemas associados ao aquecimento global e às mudanças climáticas [1].

Diante desse cenário de calamidade social, ambiental e econômica, verifica-se a necessidade de adoção de um novo paradigma para o desenvolvimento global. Como proposta alternativa ao modelo de desenvolvimento vigente, foi introduzida pela *Comissão Brundtland*, em 1987, o conceito de *Desenvolvimento Sustentável* ou *Sustentabilidade*. Essa nova proposta de desenvolvimento envolve simultaneamente, e de forma holística, as dimensões ambiental, social, tecnológica, política, cultural e econômica para o progresso da sociedade global. A construção do conceito de sustentabilidade, pelas partes envolvidas, exige, necessariamente, a adoção de uma visão de planejamento e de operação capaz de contemplar a complexidade dos problemas globais e atender o fator tempo numa escala de curto, médio e longo prazo. A transição do modelo de desenvolvimento atual rumo a sustentabilidade tem sido, portanto, o grande desafio enfrentado pelos principais segmentos da sociedade: empresas, governos e sociedade civil organizada [2].

A era da sustentabilidade e das organizações sustentáveis se caracteriza por apresentar variáveis bastante distintas em relação ao atual modelo de desenvolvimento. O modelo atual é fundamentado numa visão reducionista, cartesiana e mecanicista para os problemas, guardando uma relação linear de causa e efeito com suas soluções. Por outro lado, o paradigma da sustentabilidade é orgânico, holístico e sistêmico, onde a natureza é entendida como um conjunto de sistemas inter-relacionados, de modo que o todo seja formado pela somas das partes e de suas interações, e os seres humanos sejam vistos como sendo inseparáveis dos ecossistemas, em uma relação de profunda sinergia [3]. Além disso, o bem-estar deve ser avaliado pela qualidade das inter-relações entre os sistemas ambientais e sociais, enquanto os limites tecnológicos devam ser definidos pelas relações de

sustentabilidade dos sistemas naturais, sociais e econômicos. A sustentabilidade exige ainda, uma postura preventiva, de modo a maximizar os aspectos positivos e minimizar os impactos e os efeitos negativos de qualquer empreendimento [4].

No mundo dos negócios tem-se verificado uma preocupação crescente por parte das empresas no sentido de implementar mudanças em seus paradigmas e modelos gerenciais, de modo a atender a esses desafios, e satisfazer as exigências para a construção de um desenvolvimento sustentável planetário. Esse movimento inclui a adoção de regras rígidas de conduta ética e de responsabilidade social para com suas partes interessadas (funcionários, familiares, acionistas, fornecedores, público em geral etc.). Esses aspectos são tidos, cada vez mais, como fatores determinantes para a sobrevivência das empresas e a perpetuidade de seus negócios. As empresas que passarem por esse processo de transformação e conseguirem realizar mudanças corporativas que as qualifiquem e sejam percebidas como organizações sustentáveis estarão mais adaptadas ao novo modelo de desenvolvimento global e melhor preparadas para operarem no futuro mercado de negócios da era da sustentabilidade do século XXI.

Ao longo deste trabalho, discutimos o processo de amadurecimento do conceito de desenvolvimento sustentável no mundo e as principais etapas de construção de um modelo gerencial sustentável nas organizações. Analisamos algumas ferramentas de gestão da sustentabilidade empresarial e, em particular, discutimos a implantação de práticas de ecoeficiência e de responsabilidade social corporativa nas organizações sustentáveis.

## **EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA SUSTENTABILIDADE**

A discussão mundial a respeito das questões ambientais é relativamente recente, menos de cinco décadas, o que representa muito pouco tempo de reflexão e entendimento completo dos problemas ambientais globais e um período mais curto ainda para a verificação da eficácia de ações voltadas para a mitigação dos impactos socioambientais. Em 1962, a publicação, nos Estados Unidos, do livro *Primavera Silenciosa*, (*Silent Spring*, em inglês) da bióloga Rachel Carson, denunciou pela primeira vez ao público leigo a insidiosa contaminação do meio ambiente por resíduos tóxicos decorrentes do uso de pesticidas químicos, dentre eles, o DDT (diclorodifeniltricloroetano), inseticida responsável

por disfunções reprodutivas em animais e plantas [5]. Isto serviu como ponto de partida para a difusão da correlação dos efeitos de contaminação de solos, ar e águas superficiais e subterrâneas devido às intensas atividades industriais. No final dos anos 60, um grupo formado por cientistas, intelectuais e empresários, denominado Clube de Roma, discutia a tese da incompatibilidade entre o modelo de desenvolvimento vigente e o meio ambiente. Sob esse enfoque, o planeta rumaria para a catástrofe se os países subdesenvolvidos passassem a adotar níveis de consumo dos recursos naturais semelhantes aos dos países desenvolvidos. Como resultado desses estudos, em 1971, foi publicado o relatório dos cientistas *Dennis e Donella Meadows*, denominado *Limites do Crescimento*, no qual previam que a continuação de um crescimento exponencial 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. Desta forma, conclamavam sobre um “crescimento econômico zero” para o mundo todo com bases na inviabilidade do modelo vigente de crescimento urbano-industrial ilimitado [6].

A partir desse momento, a Organização das Nações Unidas – ONU – organizou, em 1972, em Estocolmo, Suécia, a I Conferência Internacional de Meio Ambiente e Desenvolvimento, onde oficializou a preocupação internacional com o meio ambiente e a necessidade de implementação de políticas públicas de meio ambiente em todo o mundo. Em 1977, na cidade de Tbilisi, na Geórgia, ex-URSS, foi organizada a I Conferência Mundial de Educação Ambiental, vista como um manifesto em prol da restauração da Terra, como forma de garantir a sobrevivência de todas as espécies, e tendo o consumismo extremado, devido à industrialização capitalista, como um grande vilão nesse processo.

No sentido de procurar uma nova ordem econômica mundial, na qual se tivesse 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 às suas próprias necessidades [7].

Cerca de vinte anos 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 [8]. O objetivo principal da Rio-92 foi buscar meios de conciliar o desenvolvimento socioeconômico com a conservação e proteção dos ecossistemas da Terra. Neste 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, principal documento da Rio-92 e que serve de base para que cada país, estado, município e/ou instituição elabore seu plano de preservação para o meio ambiente.

A partir de então, várias outras conferências e acordos internacionais têm sido organizados de modo a promover o caráter de urgência na implementação do modelo de sustentabilidade em escala mundial. As empresas, os governos e a sociedade civil organizada, como principais atores desse processo, devem atuar conjuntamente de modo a encontrar o ponto de equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental em todas as suas iniciativas e atividades de modo a garantir o bem estar da sociedade e o futuro do próprio planeta.

## **ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS**

As organizações sustentáveis são definidas como sendo aquelas que baseiam suas práticas e premissas gerenciais de modo a atender os critérios de serem economicamente viáveis, se mantendo competitivas no mercado, atendendo prioritariamente os conceitos de Ética, de Responsabilidade Social, de Transparência e de Governança Corporativa [9]. Essas empresas devem, ainda, produzir de maneira a não agredir o meio ambiente e contribuir para o desenvolvimento social da região e do país onde atuam. Para isso, realizam ações que promovam o aumento da qualidade de vida e bem-estar de todos os seus públicos interessados (*stakeholders*) em suas atividades, produtos e serviços. Vale ressaltar que tal definição se aplica às empresas dos mais diferentes setores (público ou privado), independente de seu porte e de sua área de atuação.

A empresa interessada em se posicionar no mercado como uma organização sustentável deve, necessariamente, incluir em seus objetivos, além do cuidado com o meio

ambiente e do bem-estar dos *stakeholders*, a constante melhoria de sua imagem institucional e a qualidade de seus serviços. Assim sendo, a sustentabilidade de uma empresa dependerá, basicamente, de sua capacidade de estabelecer um equilíbrio entre a sua competitividade no mercado, a sua relação com o meio ambiente natural, e a sua atuação em termos de responsabilidade social.

A tendência crescente, consolidada no ambiente corporativo, quanto ao valor da sustentabilidade na gestão das organizações aponta para a necessidade de se acelerar a adoção dos princípios de sustentabilidade e de estabelecer suas práticas em conformidade com o perfil de atuação da empresa e as demandas dos diversos tipos de público que com ela interage. Entretanto, os princípios de sustentabilidade só conseguem agregar valor para as empresas se, e somente se, aplicados de maneira integrada a um conjunto de estratégias que envolvam suas questões internas e que englobem as diversas dimensões da sustentabilidade, tais como: *sustentabilidade social*, ou seja, a promoção da equidade na distribuição de renda para os habitantes do planeta; *sustentabilidade ambiental*, na qual se utilizam os recursos naturais que são renováveis e limita-se o uso dos recursos não-renováveis; *sustentabilidade econômica*, através do crescimento econômico; *sustentabilidade espacial*, na qual deve atingir uma configuração de equilíbrio entre as populações rural e urbana e *sustentabilidade cultural*, a qual garante a continuidade das tradições e pluralidade dos povos.

## **FERRAMENTAS DE SUSTENTABILIDADE**

Uma empresa que se organiza de modo a se tornar sustentável deve alterar suas formas gerenciais de modo a mitigar progressivamente os impactos ambientais de suas atividades, assim como promover a redução do consumo de matéria-prima, de água, de energia e de recursos naturais ao longo do ciclo de vida de seus produtos e/ou serviços. Além disso, deve reforçar seu papel de agente estruturante na construção e desenvolvimento de uma comunidade equilibrada economicamente e socialmente. Entretanto, a sustentabilidade não pode ser encarada como uma meta a ser atingida dentro de um contexto finito, e sim, como um processo de evolução contínuo. Neste sentido, a avaliação do crescimento do grau de sustentabilidade de uma organização, por meio de indicadores de sustentabilidade [10], é

fundamental para que a empresa possa monitorar e avaliar, continuamente, as suas atividades rumo a um estágio de sustentabilidade gerencial mais elevado.

Na construção de sua sustentabilidade, a empresa deve estabelecer uma visão de planejamento e de operação, em todas as suas ações, que contemple o curto, o médio e o longo prazo. Para tal, são fatores vitais para a empresa, a adoção de ferramentas como a ecoeficiência, que garanta à empresa uma produção maior e melhor, com menos matéria-prima e recursos naturais; e uma atuação socialmente responsável, visto que toda empresa está inserida num ambiente social no qual influencia e do qual recebe influência.

## **ECOEFIÊNCIA**

A filosofia de gerenciamento estratégico voltada para a gestão da sustentabilidade da empresa combinando o desempenho econômico e o desempenho ambiental, de modo a criar e promover valores com menor impacto sobre o meio ambiente, dá-se o nome de Ecoeficiência. Este conceito foi introduzido como modelo de gerenciamento ambiental em 1992, pelo *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*. Atualmente, a *Organization for Economic Co-Operation and Development (OCDE)* e o WBCSD são os promotores mais atuantes dessa proposta de gestão ambiental. A implementação de práticas ecoeficientes é um processo de melhoria contínua, e para tal deve-se sempre ter em mente os limites e capacidades de um sistema resistir aos diferentes tipos de impactos ambientais. Além disso, a ecoeficiência se alcança pela entrega de produtos e serviços com preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e melhorem a qualidade de vida, ao mesmo tempo em que seus impactos ecológicos são reduzidos a um nível equivalente à capacidade de carga do planeta [9].

De uma forma geral, o uso excessivo dos recursos naturais rompe o equilíbrio do sistema socioambiental e desestrutura o sistema econômico. Uma das formas de avaliar a implantação de um modelo gerencial sustentável se faz a partir da medição da quantidade de resíduos gerados ao longo de sua linha de produção e de serviços. A ecoeficiência combina o desempenho econômico e desempenho ambiental de modo a criar e promover valores com menor impacto sobre o meio ambiente. Além disso, ela promove a substituição dos fluxos de material por fluxos de conhecimento, como a customização de produtos e

serviços para o consumidor, o que reduz o desperdício, já que recursos que não são desejados pelo consumidor deixam de ser produzidos. Essa estratégia “verde” de produção alinha naturalmente a gestão da qualidade, a gestão da sustentabilidade e a gestão estratégica empresarial com a gestão do conhecimento, ferramentas fundamentais para o empresariado do século XXI.

A ecoeficiência exige que as empresas tracem estratégias de gestão ambiental preventiva, que integrem aspectos ambientais ao ciclo de vida de seus produtos e serviços, relacionando a excelência ambiental com a empresarial. Desta forma, a implementação da ecoeficiência, como instrumento de gestão na empresa, deve seguir algumas práticas básicas [9]:

- 1 Redução do consumo de materiais com bens e serviços;
- 2 Redução do consumo de energia com bens e serviços;
- 3 Redução da emissão de substâncias tóxicas;
- 4 Intensificação da reciclagem de materiais;
- 5 Maximização do uso sustentável de recursos renováveis;
- 6 Prolongamento da durabilidade dos produtos;
- 7 Agregação de valor aos bens e serviços.

A proposta de gestão, com bases na ecoeficiência, diz respeito às ações de reciclagem interna e externa, como também à questão da durabilidade dos produtos, e é estruturada na ideia de que a redução de materiais e de energia por unidade de produto e/ou serviço aumenta a competitividade da empresa, ao mesmo tempo em que reduz as pressões sobre o meio ambiente. Para isso o modelo pressupõe uma nova relação entre empresa e consumidores para a redução dos impactos ambientais o que inclui, por exemplo, a responsabilidade estendida do produtor. Conforme recomendações do WBCSD, a empresa pode e deve fazer uso de quatro instrumentos fundamentais na aplicação de práticas de ecoeficiência, a saber: implantação de um sistema de gestão ambiental; obtenção de certificação ambiental para seus produtos e/ou serviços; uso da técnica de Análise do Ciclo de Vida (ACV) para avaliação dos impactos ambientais de seus produtos; e a adoção da técnica de Produção mais Limpa (*P+L*), que tem a sua ênfase voltada para a medição, controle e redução do consumo de matérias-primas, da poluição, e da geração de resíduos

durante o processo de produção [11].

Consequentemente, a evolução dos processos de mudanças corporativas sustentáveis está diretamente atrelada ao sucesso ou a dificuldade na implementação de um programa de ecoeficiência, o qual passa rigorosamente pela percepção das vantagens (tangíveis e intangíveis) inseridas na mudança de procedimentos e atitudes da organização, desde os níveis de diretoria até os níveis operacionais. Neste sentido, um dos grandes desafios das organizações sustentáveis é o de colocar, entre seus planos estratégicos, as práticas de ecoeficiência para todos os seus *stakeholders*.

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA**

O mundo dos negócios tem sentido as recentes transformações da sociedade e as consequências das enormes desigualdades econômicas por todo o planeta, onde os principais protagonistas são a fome, a pobreza e a destruição ambiental. As pressões da sociedade por relações comerciais mais justas, respeito ao meio ambiente, melhores condições de trabalho, entre tantas outras, têm gerado mudanças que refletem o amadurecimento do capitalismo. Há uma necessidade de um novo modelo de desenvolvimento que não leve em conta apenas o sucesso econômico, mas também seu equilíbrio com os interesses sociais e ambientais. Desta forma, tem aumentado a discussão sobre o papel das empresas como agentes sociais no processo do desenvolvimento global.

As empresas em busca da sustentabilidade se dão conta da sua responsabilidade frente à valorização do homem, ao meio ambiente, dentre outras questões. O pensamento da corresponsabilidade pela sociedade, pelo meio ambiente, pelo país, é hoje um diferencial competitivo de uma empresa, que com essa visão passa a agregar importante valor à sua marca, ou seja, de uma empresa cidadã, que se volta para o resgate de princípios éticos e morais nas suas relações de negócios. Assumir uma responsabilidade social demonstra o pensamento consciente do empresário que deseja construir uma “tecnologia social” de enfrentamento dos problemas da coletividade, significa abraçar, juntamente com o Estado, o que podemos chamar de “cidadania compartilhada”, onde empresas não se fecham sobre si mesmas, mas se abrem para a construção de uma sociedade mais democrática e menos

desigual, mais humana e menos injusta. Por outro lado, as novas organizações sustentáveis passam a adquirir *status* de empresas responsáveis, garantindo com isso uma posição de destaque no novo cenário mercadológico do século XXI [12].

O conceito de responsabilidade social corporativa (RSC) pode ser entendida como o comprometimento permanente do empresariado em adotar um comportamento ético e transparente e contribuir para o desenvolvimento econômico, simultaneamente melhorando a qualidade de vida de seus empregados e familiares, comunidade local e da sociedade como um todo, tendo como valores essenciais: o respeito aos direitos humanos e aos direitos trabalhistas, e valorização do bem-estar das comunidades e do progresso social. Desta forma, a RSC é a forma ética e transparente com que a empresa se relaciona com suas partes interessadas. Como ferramenta de gestão, a responsabilidade social não é somente um fator de competitividade, mas também um ato de sobrevivência para as empresas. Entretanto, há de se verificar como condição fundamental de sucesso das iniciativas de RSC, a existência de uma forte cumplicidade entre empresa e comunidade, que garantam que a implantação das práticas de RSC atendam, primordialmente, os verdadeiros anseios e necessidades das comunidades contempladas.

Além disso, uma das maiores dificuldades na implantação de propostas de responsabilidade social pelas empresas é sem dúvidas a falta de clareza e exatidão dos contornos conceituais e as fronteiras de aplicação da RSC, principalmente em virtude da diversidade dos *stakeholders* com que interagem e dos ambientes em que as empresas estão inseridas. Apesar disso, nos últimos tempos, temos verificado vários resultados de positivos da implementação de uma série de práticas e programas de responsabilidade social, realizados por empresas que atuam no mercado brasileiro, e que tem contribuído sobremaneira para a melhoria da qualidade de vida de comunidades locais e da sociedade brasileira como um todo [9,12].

## **COMENTÁRIOS FINAIS**

Ao longo deste trabalho discutimos algumas características do processo de transformação pelo qual as empresas estão passando, de modo a alterar a sua forma gerencial tradicional, baseada em premissas puramente econômicas, para se posicionar no

futuro mercado verde como uma organização sustentável. Apresentamos o processo evolutivo do conceito de sustentabilidade ao longo das últimas décadas e verificamos o aumento do grau de sensibilização e conscientização do empresariado moderno cada vez mais alinhado aos principais problemas globais e às tendências de mercado fortemente favoráveis à efetivação de um modelo de desenvolvimento sustentável.

Ressaltamos o fato de que a adoção de técnicas de ecoeficiência e práticas de responsabilidade social, como ferramentas de gestão, fortalecem o caminho a ser construído por essas organizações sustentáveis, pois ajudam a promover a gestão sustentável de seus processos produtivos, desde as etapas de consumo de matéria-prima e de insumos até a destinação dos resíduos provenientes de seus produtos e serviços, e de sua inserção social. Paralelamente aos caminhos e ferramentas utilizados para a transformação das empresas em organizações sustentáveis, é fundamental a verificação do nível de sustentabilidade da empresa, por meio da construção e implementação de indicadores de sustentabilidade, que permitam quantificar e acompanhar a evolução do grau de comprometimento da organização com o desenvolvimento sustentável.

Vimos que a construção de um futuro sustentável nas organizações passa rigorosamente pelo estabelecimento de mudanças corporativas e pela adoção de práticas gerenciais transparentes que valorizem as dimensões sociais e ambientais, melhorando a qualidade de vida, o bem-estar social, o equilíbrio econômico entre as nações e o respeito ao meio ambiente. Por fim, acreditamos que a era das organizações sustentáveis que, por ora se desenha, para este novo milênio, venha a ser o despertar de toda a sociedade global no que tange a preservação da biodiversidade global, a prosperidade econômica da sociedade, a equidade social para os povos e a manutenção da vida do planeta como um todo.

## REFERÊNCIAS

- 1 Disponível em <<http://www.unep.org/>>
- 2 TRIGUEIRO, André (coord.). **Meio ambiente no século 21**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.
- 3 CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1997.
- 4 ANDRADE, E. P. et al. (org.). **Organizações sustentáveis – Contribuições a excelência da gestão**. Rio de Janeiro: UFF/LATEC – ABEPRO, 2005.
- 5 CARSON, Rachel. **Silent spring**. USA: Houghton Mifflin, 1962.
- 6 MEADOWS, Donella H. & outros. **Limites do crescimento**. Rio de Janeiro: Perspectiva, 1973.
- 7 NOSSO futuro comum. Rio de Janeiro: FGV, 1988.
- 8 Disponível em <http://www.wikipedia.org/wiki/ECO-92>
- 9 ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- 10 VAN BELLEN, Hans Michel. **Indicadores de sustentabilidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- 11 Disponível em <<http://www.globalreporting.org/>>
- 12 Leal, C. E., Chiganer, L., Xavier, J. C. **Transformando Instituições Financeiras em Organizações Sustentáveis**. Proceedings da Conferência Internacional SHEWC 2007, Santos, Brasil, em mídia digital.