



ESTRATÉGIA

ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE DE BANCOS COMERCIAIS

ANALYSIS OF SUSTAINABILITY REPORTS OF COMMERCIAL BANKS

Natália Rese

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal do Paraná

Diego Iturriet Dias Canhada

Mestre em Administração
Universidade Federal do Paraná
Instituto Market Analysis Brasil

Data de submissão: 06 abr. 2010 . **Data de aprovação:**

12 dez. 2011 . **Sistema de avaliação:** Double blind review.

. Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Henrique Cordeiro

Martins . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho.

RESUMO

O objetivo do presente trabalho consistiu em compreender a relação entre as pressões exercidas pelo ambiente e as práticas desenvolvidas pelas três maiores organizações bancárias privadas que atuam no Brasil, observando seus relatórios de sustentabilidade. Procurou-se observar também se existe a configuração de um padrão semelhante de valores e ações estratégicas entre as três organizações, como resposta às pressões ambientais e a configuração de isomorfismo institucional. Para tanto foram utilizados dados secundários, coletados nos relatórios de sustentabilidade das três maiores organizações bancárias privadas, em atuação no Brasil. Evidenciou-se que os relatórios de sustentabilidade configuram-se como resposta a inúmeras pressões advindas do ambiente, sob as facetas técnica e institucional, e que o isomorfismo é a principal tática adotada pelas organizações para lidar com o ambiente, sob a faceta institucional, o que é compreendido a partir da identificação de um grande número de práticas semelhantes, entre as três organizações analisadas.

PALAVRAS-CHAVE

Ambiente técnico. Ambiente institucional. Estratégia. Relatórios de sustentabilidade. Isomorfismo.

ABSTRACT

The objective of this work consisted in understanding the relationship between the pressure put on by the environment and the practices developed by the three biggest private bank institutions working in Brazil, investigating their sustainability reports. It was also investigated if the configuration of a pattern of similar goodness and strategic actions among the three organizations exists, as an answer to the pressure put on by the environment and the institutional isomorphism configuration. To do so, it was used secondary data collected in the sustainability reports of the three biggest private bank institutions working in Brazil. It was noticed that the sustainability reports configure themselves as answer to several pressures put on from the environment, under the technical and institutional facets and that the isomorphism is the main tactic adopted by the organizations to deal with the environment under the institutional facet, what is understood from the identification of a large number of similar practices among the three organizations that were analyzed.

KEYWORDS

Technical environment. Institutional environment. Strategy. Sustainability reports. Isomorphism.

INTRODUÇÃO

O momento que se observa, na história mundial, é de insegurança e incerteza a respeito do futuro das gerações vindouras e do próprio planeta. Embora haja divergências significativas entre as abordagens teóricas que buscam interpretar nossa época, o cenário não é animador. Seja colocando isso como efeito da busca incessante pela liberdade, especialmente de consumo,

em uma época marcada pela recusa de qualquer interferência coletiva nos destinos individuais (BAUMAN, 1998); seja apontando tudo isso como os efeitos sombrios da própria modernidade, em que a reflexividade que a caracteriza não permite prever nem controlar todos os seus efeitos, gerando assim indivíduos inseguros e ansiosos, quanto aos mais variados riscos e perigos do mundo (GIDDENS, 1991); seja como fruto das inúmeras contradições inerentes ao

próprio processo produtivo capitalista, em uma época que o capital investe de forma maciça sobre a subjetividade humana, para se reproduzir e acumular (FARIA, 2004), pode-se achar um ponto de convergência: nosso modo de organização em sociedade gera cada vez mais desigualdades sociais e coloca a sustentabilidade da vida humana e do planeta em perigo.

Dia-a-dia, cientistas anunciam novas descobertas sobre os efeitos desastrosos das mudanças climáticas e ambientais em curso, cujos responsáveis – em princípio – são o próprio homem, as organizações surgidas com a Revolução Industrial e o modo como o sistema capitalista está estruturado globalmente (CAPRA, 2002). Não obstante, escândalos desastrosos provocados pelas fraudes das empresas americanas Enro e WorldCom agravaram a questão da incerteza e insegurança no âmbito organizacional. Combinados esses dois contextos, observa-se a ampliação das exigências impostas às organizações, desde o seu papel diante do ambiente em que atuam até a prestação de contas de suas ações para seus acionistas e o público em geral.

Em se tratando das instituições financeiras, os bancos comerciais, mais especificamente, essa situação torna-se mais evidente, visto que a redução da insegurança e da incerteza são fatores primordiais para um melhor desempenho no mercado. Os episódios da falência do Banco Santos, em 2005, despertaram a atenção dos brasileiros para os fatos descritos acima.

Diante de tais fatos, tem-se observado uma popularização dos conceitos como responsabilidade social, sustentabilidade, governança corporativa, questões estas

presentes na maioria das grandes (e cada vez mais nas pequenas) organizações, grupo do qual os bancos comerciais fazem parte. Instituições específicas foram criadas para orientar e certificar as organizações nas suas práticas e na publicação de seus balanços sociais ou relatórios de sustentabilidade e essas questões tornaram-se motes para campanhas publicitárias e para a promoção mercadológica das organizações, sem contar as vantagens tributárias que determinadas práticas ensejam.

Também se percebe certa exaltação das organizações socialmente responsáveis, sustentáveis e que possuem governança corporativa. O presente trabalho procura voltar a atenção para essas questões, sob a ótica da estratégia e dos valores organizacionais que subjazem a esta discussão. Entendendo que as organizações não são autossustentáveis e que se configuram como sistemas abertos em permanente troca com o ambiente (SCOTT, 2003), faz-se necessário discutir também os valores ambientais relacionados, determinantes para o entendimento proposto. Posto isto, trazem-se à discussão as noções de ambiente técnico e institucional, como referenciais para o entendimento dos valores organizacionais. Além disso, o entendimento da abordagem da escolha estratégica configura-se como relevante para a discussão.

Para tanto, buscou-se examinar os relatórios de sustentabilidade (ou balanços sociais) das três maiores organizações bancárias privadas do Brasil, com vistas à compreensão da relação entre as pressões exercidas pelo ambiente e as práticas desenvolvidas por essas organizações, apresentadas em

seus relatórios de sustentabilidade. Além disso, o estudo procurou observar se há a configuração de um padrão semelhante de valores e ações estratégicas, entre as três organizações, para atender às pressões ambientais.

Em busca da compreensão dessa realidade e da importância que esses conceitos têm adquirido no contexto atual, associadas a uma reflexão sobre a efetividade dessas questões diante daquilo a que se propõem, apresenta-se, a seguir, um breve referencial teórico a respeito das questões relevantes para a discussão, acompanhado de uma apresentação da situação em estudo, a qual embasa a análise, seguida de algumas considerações finais a respeito do estudo.

REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações têm se apresentado na sociedade moderna como sendo um de seus aspectos proeminentes, senão, o dominante (SCOTT, 2003; HALL, 2004). Nesse sentido, entender seu papel na sociedade é fundamental para compreender a sociedade em si, assim como compreender a sociedade, seus valores e crenças permite entender melhor o papel das organizações. Percebe-se uma relação dual e complexa, de influenciador e influenciado, entre organização e ambiente. Essa afirmação implica no entendimento de que as organizações não podem ser estudadas de forma isolada, sem olhar os impactos que causam no ambiente e como o ambiente as influencia.

Ao se falar em ambiente, faz-se relevante entender que ele pode ser compreendido sob duas facetas: a faceta técnica e a faceta institucional. A faceta técnica do ambiente compreende

o ambiente-tarefa, a partir do qual se entende a organização como sistema produtivo, criada para atingir objetivos e desempenhar determinada tarefa com vistas a estes objetivos (SCOTT, 2003). O ambiente é visto como estoque de recursos – o que leva a organização a ser dependente dele, à medida que necessita de recursos para sua sobrevivência – e como fonte de informações – estas responsáveis pela redução ou aumento da incerteza, dependendo, respectivamente, do acesso ou não a tais informações. Scott (2003) propõe que, ainda que muitas organizações valorizem e entendam essa faceta como a mais importante, em detrimento da faceta institucional, é a faceta institucional que acaba moldando a faceta técnica – por exemplo – quando os aspectos técnicos são condicionados por regras e normas. Embora não haja, real e objetivamente, dois ambientes (SCOTT, 2003; MACHADO-SILVA; BARBOSA, 2002), a distinção conceitual tem se mostrado importante para se considerarem, nas análises organizacionais, as pressões institucionais, que não são levadas em conta em estudos, partindo de uma abordagem que foca somente nos aspectos materiais e econômicos do ambiente.

De seu lado, a faceta institucional do ambiente está relacionada aos aspectos simbólicos e culturais que afetam as organizações (SCOTT, 2003). Sob essa ótica, as instituições são compostas por elementos culturais, cognitivos e normativos que, junto com atividades associadas a recursos, proveem estabilidade e significado para a vida social (SCOTT, 2001). Ainda com relação ao entendimento sobre o conceito de instituições, Scott (2001, 2003) propõe o QUADRO 1:

QUADRO 1 - Concepções de instituições

	Regulativa	Normativa	Cultural-Cognitiva
Base de obediência	Oportunidade	Obrigação Social	Aceitação/Entendimento Compartilhado
Bases de ordem	Regras Regulativas	Expectativas Arraigadas	Esquemas constitutivos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumental	Conveniência	Ortodoxia
Indicadores	Regras, Leis, Sanções	Certificação, Credenciamento	Crenças comuns, Lógicas de ação compartilhadas
Bases de legitimidade	Sanções Legais	Moralmente Governado	Compreensível, Reconhecível, Embasado culturalmente

Fonte: SCOTT (2001, p. 52); SCOTT (2003, p. 135). Tradução livre.

Scott (2003) argumenta que algumas áreas de estudo concentram-se em uma dessas concepções de instituição, porém, o conceito deve ser entendido sob as três dimensões propostas no QUADRO 1. Diante das concepções apresentadas acima, percebe-se que as instituições fornecem bases regulativas, normativas e culturais-cognitivas, diante das quais as organizações tendem a se conformar em busca de legitimidade. Segundo Scott (2003, p. 137), as organizações “recebem suporte e legitimidade à medida que elas se conformam às normas contemporâneas – como as determinadas por profissionais e autoridades científicas com relação ao jeito apropriado de organizar”. Diante disso, as organizações precisam, além do desempenho técnico, executar suas atividades em conformidade com os padrões, regras e normas vigentes na sociedade, com vistas a sua sobrevivência. O nível de adequação às normas e às pressões institucionais está relacionado à interpretação que os indivíduos da organização têm dessas pressões, à intenção que a organização tem em relação a essa resposta e ao papel do ambiente nas atividades organizacionais (OLIVER, 1991). Guarido Filho e Machado-

da-Silva (2001, p. 40) colocam ainda, com relação à Teoria Institucional, que embasa o entendimento dessa faceta do ambiente, que

[...] os fundamentos da teoria institucional chamam a atenção para as pressões por legitimidade e aceitação social, de modo que esses padrões fornecem elementos para a constituição dos critérios para a orientação organizacional, em adição àqueles com ênfase na relação econômica de custo-benefício. O ambiente penetra na organização, influenciando a criação de lentes para a leitura do mundo e para o delineamento de suas ações e estruturas. Contudo, o componente associado à interpretação e à constituição de quadros de referência próprios de cada organização torna essas pressões ambientais sujeitas à escolha coerente com a amplitude de valorização do contexto institucional pela organização. Contata-se, assim, a presença de níveis de análise ambiental na esfera de atuação das organizações sob o mesmo conjunto de

pressões contextuais, aos quais são creditados diferentes graus de importância, de acordo com a visão de mundo decorrente da estrutura de valores consolidada internamente (GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2001, p. 40).

Ainda com relação à faceta institucional do ambiente, há que se esclarecer o que se entende por institucionalização, que é o processo por meio do qual as ações são repetidas e ganham um significado semelhante para determinado indivíduo ou organização e por outros indivíduos ou organização (SCOTT, 2003). Em função disso, Meyer e Rowan (1977) colocam que a sociedade moderna é composta por uma série de regras e padrões complexos institucionalizados, os quais são produtos de grupos profissionais, determinações estatais, associações não governamentais. Essas regras e padrões institucionalizados fazem parte de uma realidade socialmente construída, o que significa dizer que, além do mundo físico, dos objetos brutos, existe uma série de fatores sociais que ganham existência somente a partir dos homens e do compartilhamento dos seus significados por grupos (GEERTZ, 1989; SCOTT, 2001; BERGER; LUCKMANN, 2003). Dentro dessa realidade socialmente construída, com fatores sociais que existem somente pelo compartilhamento de seus significados, podem-se citar os sistemas de linguagem, as instituições legais (e o poder que exercem), os sistemas monetários, as fronteiras nacionais (SCOTT, 2003). Diante disso, segundo Meyer e Rowan (1977), essas realidades socialmente construídas fornecem um padrão para a criação e elaboração de organizações formais e, na sociedade moderna,

essas instituições adquirem a forma de mitos racionalizados. Scott (2003) coloca que se configuram como mitos pelo fato de os indivíduos considerarem as instituições como verdades, não pelo fato de acreditarem exatamente nelas, mas por acreditarem na sua veracidade, porque todo mundo acredita, sem questionamentos, compartilhando aquilo como verdade. Com relação à sua racionalidade, ela se deve ao fato de que esses mitos tomam formas de regras e procedimentos relacionados a um determinado fim. Diante disso, muitas das ações organizacionais são executadas para serem reconhecidas pela opinião pública, pelo prestígio social, tendo em vista que aquele conhecimento aplicado foi legitimado por um sistema educacional, por haver uma determinação legal, porque, caso não se cumpra, existem sanções legais, e não por serem comprovadamente efetivos para as organizações (SCOTT, 2003).

Dada a importância dessas facetas ambientais, tanto uma quanto a outra estão sujeitas a controles, sendo que cada faceta demanda controles específicos, conforme a diferença de entendimento das duas. O controle técnico está relacionado à faceta técnica e permite o uso de controles baseados nas características de produtos e serviços, tais como a avaliação de custos relativos e qualidade, basicamente relacionados ao controle dos resultados do sistema produtivo da organização. De seu lado, a faceta institucional exige controles institucionais muito mais complexos, no sentido de que são difíceis de mensurar, pois se relacionam à adequação estrutural e de procedimentos da organização, em relação às pressões ambientais a que deve se conformar, segundo Scott

(2003), que assegura que os controles técnicos estão muito relacionados à racionalidade instrumental, enquanto os controles institucionais estão relacionados à racionalidade formal.

A discussão acerca de racionalidade remete a Weber, a partir do qual se tem o entendimento do que vem a ser racionalidade. Segundo apresenta Kalberg (1980), a racionalidade não se manifesta nos homens pelo seu grau de instrução formal, uma vez que subjetivamente essa noção já estava presente nas ações dos homens primitivos. A ideia de racionalidade está relacionada aos processos mentais dos indivíduos, às referências que eles usam nesses processos mentais e que se manifestam em padrões de ações (KALBERG, 1980; DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000). Diante disso, a racionalidade instrumental está ligada ao cálculo

utilitário de consequências, à maximização do desempenho organizacional, em termos de eficiência e eficácia. De seu lado, a racionalidade formal é aquela relacionada à aplicação e cumprimento de regras, leis, normas, regulamentos (DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000). Postas essas definições, tem-se, portanto, que tanto um quanto outro tipo de racionalidades, vinculadas aos controles técnico e institucional, têm por finalidade o desempenho organizacional, porém uma está mais relacionada ao cálculo utilitário e à maximização do desempenho, enquanto a outra está relacionada à conformação aos padrões para atingir esse desempenho.

Scott (2003) coloca que, dependendo do tipo de organização, ela pode sofrer pressões maiores para adequar-se à faceta técnica ou à institucional, conforme o QUADRO 2:

QUADRO 2 - Tipos de Controles – Institucional e Técnico

		Controles Institucionais	
		FORTE	FRACO
Controles Técnicos	FORTE	Bancos , hospitais	Manufaturas em geral
	FRACO	Clínicas de saúde mental, escolas, agências legais, igrejas	Restaurantes, academias.

Fonte: SCOTT; MEYER (1991, apud SCOTT, 2003, p. 140). Tradução livre. Grifos inseridos.

Além disso, a forma como a organização lida com seus ambientes técnico e institucional está relacionada ainda aos seus contextos de referência. A FIG. 1 é um esquema representativo da discussão que trata da natureza institucional da mudança organizacional. Ela foi desenvolvida

como uma proposta, que busca integrar as perspectivas da teoria econômica e da teoria institucional (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999), para a análise do fenômeno da competitividade. Com o objetivo de captar a dinâmica da competitividade

organizacional, Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) propõem que ambiente técnico (aquele caracterizado pela troca de bens e serviços) e ambiente institucional (aquele caracterizado pelo estabelecimento e difusão de normas de atuação) constituem-se em duas facetas de uma mesma dimensão; entendido desta maneira, as organizações sofrem

pressões desses dois ambientes e a intensidade dessa pressão depende da atividade de cada empresa (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999), em conformidade também com o que afirmam Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001), conforme exposto anteriormente.

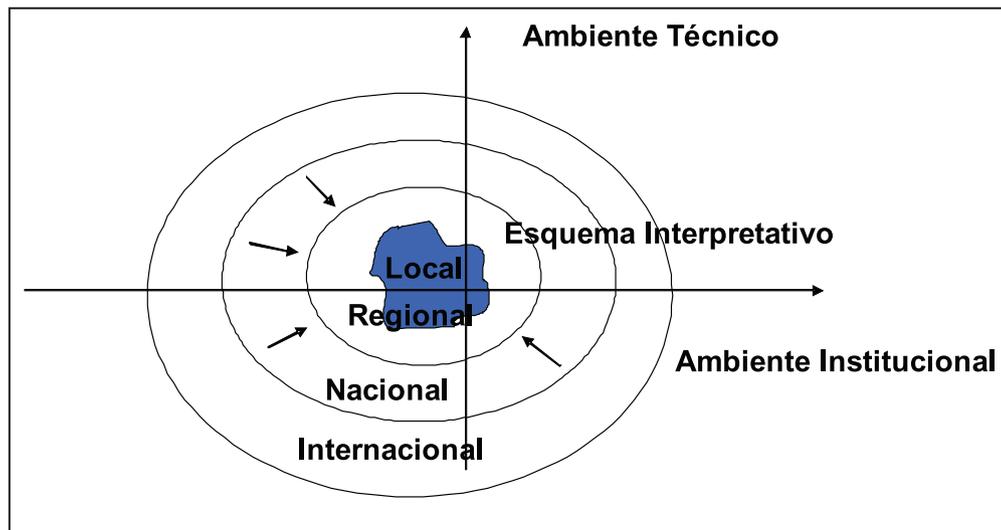


FIGURA 1 - Contexto institucional de referência, esquemas interpretativos e mudança

Fonte: MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999, p. 114.

Partindo da FIG. 1 e da questão de que as organizações sofrem pressões do ambiente técnico e do institucional, e entendendo-se que as ações organizacionais são definidas pelos dirigentes a partir da interpretação que eles fazem da situação ambiental, tem-se que o ambiente técnico e o institucional precisam ser distinguidos em termos de níveis de análise: local, regional, nacional e internacional, uma vez que esses níveis de análise podem subsidiar

o entendimento da competitividade das organizações (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999). As organizações mais competitivas serão aquelas que conseguem entender as concepções do ambiente de referência internacional e aplicam esse entendimento na definição de estratégias de ação coerentes (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999).

Posto isso, a FIG. 1 representa, em seu núcleo, os esquemas interpretativos

da organização, que refletem um contexto de referência local, tendendo a ignorar as mudanças e pressões advindas do contexto de referência de natureza nacional, pressões estas representadas pelas setas em direção ao núcleo, conforme representado na FIG. 1 (MACHADO-DASILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999). À medida que o contexto de referência se expande, as organizações passam a ser capazes de interpretar pressões advindas de contextos mais amplos, como o nacional e o internacional, e passam a ser mais competitivas e a terem mais condições de responderem às pressões ambientais – tanto técnicas quanto institucionais. Uma “miopia” nesse sentido leva a organização a não enxergar

essas pressões, não tomando atitude alguma para lidar com elas, o que pode levá-la à extinção.

Scott (2003) coloca ainda que as organizações, a partir do momento em que precisam realizar trocas com o ambiente – seja sob a faceta institucional seja sob a técnica – tornam-se interdependentes desse ambiente, e, para se proteger, acabam adotando táticas para alcançar esse intento. Não se atentará aqui para a série de táticas adotadas em relação à faceta técnica do ambiente, uma vez que o estudo que se propõe estará mais preocupado com a faceta institucional. Diante disso, as táticas para lidar com o ambiente institucional, enumeradas por Scott (2003), estão descritas no QUADRO 3.

QUADRO 3 - Táticas para Lidar com o Ambiente Institucional

Tática	Descrição
Diminuição do Impacto	
Codificação Simbólica	Estabelecimento de mecanismos internos de codificação e de utilização de símbolos, próprios da organização.
Separação	Separação entre a estrutura formal ou normativa da estrutura operacional, com vistas à preservação da autonomia de ação, ainda que se obedeça às normas institucionalizadas.
Construção de Pontes	
Isomorfismo	Tendência que as organizações têm a tornarem suas estruturas semelhantes, em virtude da necessidade de conformação às normas institucionalizadas. Pode ser dos tipos: <i>Coercitivo</i> : é resultado de pressões exercidas por uma organização sobre outra que se encontra em situação de dependência. Essas pressões podem advir também de expectativas culturais da sociedade; <i>Normativo</i> : surge a partir da existência de um conjunto de normas e métodos de trabalho que regulam o trabalho dos membros de determinadas ocupações. Está diretamente relacionado à profissionalização; <i>Mimético</i> : configura-se na imitação de estruturas e procedimentos implementados por outras organizações e considerados bem sucedidos. Ocorre principalmente como resposta à incerteza decorrente de problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências ambientais (DIMAGGIO; POWELL, 1983; COCHIA; MACHADO-DASILVA, 2004).

Fonte: Adaptado a partir de Dimaggio e Powell (1983), Scott (2003); Cochia e Machado-da-Silva (2004).

Diante daquilo que informa o quadro exposto acima, Scott (2003) coloca que são adotadas táticas de conformidade, a partir da combinação dos três tipos de isomorfismo. Essas táticas de conformidade podem ser: (1) conformidade categórica – adoção de regras gerais para padronização das estruturas; (2) conformidade estrutural – adoção de elementos estruturais específicos; (3) conformidade de procedimentos – adoção de práticas certificadas por normas como a ISO 9000; (4) conformidade pessoal – contratação de pessoal certificado e qualificado, reconhecido por isso; (5) conformidade de equilíbrio e distinção – buscam equilibrar a conformidade e o isomorfismo com suas práticas distintivas e sua identidade organizacional. Além disso, Cochia e Machado-da-Silva (2004, p. 14) colocam que

Pressões isomórficas estão relacionadas ao fenômeno da estabilidade e da mudança organizacional. *As interpretações que os dirigentes organizacionais fazem das pressões ambientais afetam as estratégias de ação em termos de abrangência, oportunidade, ritmo e assim por diante.* Desse modo, a mudança pode ser vista como fenômeno compreensível a partir de elementos simbólicos compartilhados pelos membros da organização, em especial pelo seu grupo dirigente. Em suma, a dinâmica da mudança inspira a orientação estratégica das organizações e a sua adaptação ambiental; contudo, as diferentes reações das organizações resultam de elementos próprios de cada uma delas, expressos nos esquemas

interpretativos dos seus dirigentes (COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2004, p. 14).

Diante do exposto, percebe-se que muito mais do que recursos e informações, o ambiente é fonte de outras pressões sociais, culturais e normativas, com as quais as organizações precisam conviver e tomar partido, por meio de estratégias de ação, para que possam desempenhar seu papel e sobreviver. Percebe-se ainda que, muitas vezes, o desempenho de determinadas tarefas está mais relacionado ao cumprimento de alguma norma ou à satisfação de alguma pressão institucional, imposta à organização, do que ao desempenho de atividades que tenham uma finalidade específica nos resultados organizacionais.

A SITUAÇÃO EM ESTUDO

Delimitação do Estudo

Ao se pensar no papel das organizações diante do ambiente, fundamentalmente na faceta institucional, percebe-se que, para se adequar a esse ambiente, elas apresentam algumas ações em busca de legitimidade. O contexto atual tem imposto novos desafios às organizações, bem como novas exigências, tais como a necessidade de responder a partes interessadas e a agir de forma responsável e sustentável. Não obstante, em busca dessa legitimidade e de adequar-se às exigências, as organizações têm sido cobradas a prestar contas de suas ações, apresentando, assim, relatórios de sustentabilidade ou balanços sociais, além dos tradicionais relatórios de desempenho anuais – estes últimos mais relacionados às respostas correspondentes ao ambiente técnico da organização, ainda que a exigência de sua apresentação,

enquanto norma e forma de legitimação, tenha suas raízes na faceta institucional. Diante desse contexto, o presente estudo procurou focar a atenção e traçar alguns aspectos analíticos, a partir dos relatórios de sustentabilidade.

Definido que o estudo seria pautado nos relatórios de sustentabilidade, desenvolveu-se o trabalho com base nos relatórios dos três maiores bancos comerciais privados, que atuam no Brasil, em virtude do número de informações disponíveis, acerca dessa questão, nesse setor. Foram utilizadas três organizações, para que houvesse condições de traçar análises comparativas. A escolha de quais organizações estudar deu-se então a partir das três maiores organizações bancárias comerciais privadas, em atuação no Brasil, pela disponibilidade das informações, bem como por se considerar que a competitividade e o porte delas podem ter suas raízes na legitimidade que as mesmas adquiriram perante o mercado, em virtude de suas práticas e adequação. Ressalta-se que esse não é o foco do estudo, e essa

questão mereceria um estudo particular e maior, que evidenciasse seu fundamento e comprovação. Acredita-se, porém, que serve como um fator de justificativa da escolha.

Tendo selecionado e delimitado o estudo, partiu-se para a coleta, leitura, análise e compilação de dados para que se pudesse traçar as comparações e as considerações que se seguem. Destaca-se que os relatórios analisados foram do ano de 2006, referentes ao exercício do ano de 2005.

Discussão da situação em estudo

Tendo em vista que os relatórios de sustentabilidade procuram “prestar contas” à sociedade, em geral, sobre as ações da empresa, com relação às suas ações, relacionadas às mais diversas partes envolvidas, faz-se necessário, em um primeiro momento, conhecer quais são as partes importantes, consideradas por cada uma das organizações, que são apresentadas no QUADRO 4:

QUADRO 4 - Stakeholders nomeados por cada uma das organizações estudadas

BANCO A¹	BANCO B²	BANCO C³
1. Acionistas e Investidores 2. Público Interno 3. Comunidade 4. ONG's 5. Clientes 6. Fornecedores 7. Governo e Sociedade	1. Acionistas e Investidores 2. Colaboradores 3. Fornecedores 4. Clientes 5. Imprensa 6. Comunidade 7. Meio ambiente	1. Clientes 2. Fornecedores 3. Parceiros de Negócios 4. Funcionários 5. Formadores de Opinião 6. Clientes Potenciais 7. Acionistas 8. Mídia 9. ONGs 10. Associações Setoriais 11. Conselhos Paritários 12. Comunidade 13. Analistas 14. Institutos/Universidades 15. Família dos Funcionários 16. Demais Inst. Financeiras 17. Bolsa de Valores 18. Org. Reguladoras 19. Governo 20. Órgãos de Defesa do Consumidor 21. Câmara de Compensação e Liquidação

Fonte: Elaborado a partir de dados secundários provenientes dos relatórios das empresas citadas.

¹ Inicialmente a organização A havia mapeado 29 grupos de relacionamento. Desses, a organização selecionou os grupos prioritários listados de acordo com critérios por eles estabelecidos: importância, interesse, influência e frequência.

² Em seu mapa de públicos estratégicos, o Banco B descreve os seguintes grupos: (1) empresa – colaboradores, família; (2) mercado – clientes, consumidores, acionistas, investidores, fornecedores, concorrentes; (3) sociedade – governos, ongs/oscips, parceiros, comunidade, imprensa, universidade; (4) planeta – meio ambiente. Porém, no corpo do relatório os públicos descritos são os listados na tabela.

³ O Banco C concebe a apresentação dos seus *stakeholders* de forma diferenciada no relatório. Em vez de elencar os grupos, apresenta uma espécie de diagrama para evidenciar as relações entre esses grupos. Diante disso, a lista apresentada no quadro foi elaborada a partir desse mapa.

Percebe-se, pelo QUADRO 4, apresentado acima, que há uma certa semelhança entre as instituições, ao considerarem suas partes envolvidas (*stakeholders*), com exceção feita ao Banco C, que ampliou bastante o seu rol de *stakeholders* em relação às

outras duas organizações. Além disso, percebeu-se uma grande diferença, com relação ao Banco C, na estrutura do seu relatório, a qual incorpora os conceitos de sustentabilidade, de forma mais abrangente do que os demais, que seguem os padrões dos relatórios de desempenho

econômico-financeiro. Importante ressaltar que, apesar da diferença comentada, todos os relatórios seguiram padrões de conteúdo e de indicadores semelhantes, instituídos por instituições como o Global Reporting Initiative (GRI) (vinculado à ONU – Organização das Nações Unidas) e o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), importante e respeitada ONG brasileira, criada pelo sociólogo Betinho. Percebe-se, diante disso, que a estrutura dos relatórios (principalmente em relação ao conteúdo) está pautada em modelos internacionalmente (como o caso da primeira instituição) e nacionalmente (no caso da segunda citada) aceitos, o que confere legitimidade aos relatórios, perante os públicos interessados (*stakeholders*) e perante a sociedade,

em geral. Conforme descrito na revisão teórica, essa é uma característica das organizações em busca de conformidade e legitimidade perante a faceta institucional do ambiente.

Analisadas essas questões iniciais, percebeu-se que os relatórios de sustentabilidade apresentaram diferenças sutis em relação à singularidade das ações que cada organização desenvolve. Por outro lado, muitas semelhanças podem ser apontadas em relação à estrutura de conteúdo, às práticas desenvolvidas e às características que dão forma aos conceitos de sustentabilidade na organização. Com vistas à explicitação dessa questão, apresenta-se o QUADRO 5, que evidencia as características identificadas nos relatórios e as semelhanças encontradas entre as três organizações analisadas.

QUADRO 5 - Características identificadas nos relatórios das organizações analisadas

Característica	Observação
1. Participação do Dow Jones Sustainability Index (DJSI) e integra o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE)	Tanto o DJSI quanto o ISE são indicadores de sustentabilidade empresarial – o primeiro de âmbito internacional e o segundo de âmbito nacional – que classificam as empresas sustentáveis, uma vez que estas são consideradas como geradoras de valor para o acionista em longo prazo. <i>Os bancos A e B manifestaram essa característica em seus relatórios; o Banco C, por sua vez, não fez menção à sua participação na composição desses índices, o que leva à constatação de que ele não faz parte de suas composições.</i>
2. Signatário dos Princípios do Equador e aplicação dos princípios de Finanças Sustentáveis	Estes princípios estabelecem diretrizes para a concessão de financiamentos de forma sustentável, avaliando uma série de riscos – ambientais, sociais, de sustentabilidade. As diretrizes desses princípios são definidas pelo IFC (International Finance Corporation), um braço do Banco Mundial. <i>Todos os três relatórios de sustentabilidade analisados afirmam que os bancos são signatários desses princípios e que desenvolvem as atividades financeiras de forma sustentável.</i>
3. Signatário do Pacto Global	Pacto Global é a tradução do nome em inglês Global Compact. O Pacto Global foi desenvolvido a partir de uma iniciativa das Nações Unidas e estabelece dez princípios, derivados da Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção. Estes dez princípios têm por objetivo uma economia global mais sustentável e inclusiva. <i>Todos os três bancos analisados afirmam em seus relatórios serem signatários desse pacto e de aplicarem seus princípios nas suas práticas de trabalho.</i>
4. Apoio aos Objetivos do Milênio	Por iniciativa da Organização das Nações Unidas, 191 países-membros da organização assinaram um pacto e compromissos compartilhados com a sustentabilidade do planeta. Esse pacto estabelece 8 macro-objetivos a serem atingidos pelos países até 2015. Percebe-se que o compromisso foi assumido por países e não por organizações em si, porém sem o apoio das organizações é difícil atingir os objetivos, por isso a questão do apoio das organizações a estas questões é pertinente. <i>Todos os três relatórios das organizações bancárias estudadas afirmam seu apoio ao cumprimento desses objetivos.</i>
5. Desenvolvimento de Código de Ética	O código de ética estabelece os princípios gerais, os valores e condutas esperados dos colaboradores de uma organização, dentro de uma atuação ética e responsável. <i>Todas as organizações estudadas, em seus relatórios de sustentabilidade, afirmam adotarem esse instrumento em sua gestão e verem nele um instrumento de atuação ética socialmente responsável e sustentável.</i>
6. Adoção de Certificações Ambientais e processos de adequação às normas	As certificações propiciam às organizações a legitimação de suas práticas de acordo com padrões estabelecidos pelo mercado e por instituições certificadoras. A área de responsabilidade social e sustentabilidade também já possui entidades certificadoras e normas de adequação de práticas, tais como: AA1000, SA8000, OHSAS18001, ISO 14000, ISO 26000. <i>Todos os relatórios de sustentabilidade estudados referenciam esforços das organizações para adequarem-se a essas normas e obterem certificações nesse sentido. Embora em diferentes níveis, estágios e adequação a diferentes padrões, todas as organizações pesquisadas manifestam seus esforços para essa adequação.</i>
7. Aplicação de práticas de Governança Corporativa e criação de Conselhos de Administração que monitoram as atividades da organização	As práticas de governança corporativa são utilizadas para superar os conflitos de interesses entre os donos do capital e os administradores desse capital (conflito de agência). Diante disso, são desenvolvidos mecanismos de transparência e monitoramento da gestão empresarial. No setor financeiro, os valores de transparência e idoneidade da gestão adquirem importância ainda maior em virtude da exigência de segurança e estabilidade pelo mercado. <i>Todos os três relatórios de sustentabilidade estudados destacaram que as organizações adotam políticas e práticas de governança corporativa, destacando as ações produtos da atuação dos comitês e partes da organização responsáveis pela governança.</i>

8. Discurso sobre práticas sustentáveis	Tem-se observado no contexto atual um forte discurso em prol da sustentabilidade, apregoando que as organizações precisam adotar estruturas de governança e práticas sustentáveis e responsáveis para garantir o futuro das gerações que estão por vir. <i>Os textos dos três relatórios estudados evidenciam essa característica. Destaque especial para o discurso utilizado no Relatório de Sustentabilidade do Banco C. Esse banco procura desenvolver a própria estrutura do relatório com vistas a evidenciar que o conceito de sustentabilidade está presente em todas as suas práticas e na sua estratégia. As outras duas organizações – A e B – reconhecem a importância desse conceito, evidenciam como o incorporam às suas práticas, mas com menos intensidade do que a primeira citada. Destaca-se que, além disso, todas as organizações ressaltam a importância do diálogo com as diferentes partes interessadas, os stakeholders, traçando inclusive mapas que evidenciam essas relações.</i>
9. Oferecimento de “produtos socialmente responsáveis” na sua carteira de produtos e serviços	Assim como o discurso sobre sustentabilidade, o conceito de “produtos socialmente responsáveis” tem inspirado oportunidades de negócios para as organizações. <i>Em seus relatórios de sustentabilidade todas as três organizações apresentam determinados produtos e serviços, como iniciativas em prol da sustentabilidade, evidenciando produtos e serviços, cujo ganho financeiro é repassado para projetos sociais etc. Destaque neste quesito para o Banco B, que elenca uma série de produtos e serviços nomeados como “socialmente responsáveis”. Em geral, todas as organizações apresentaram produtos e serviços com este fim e com esse conceito subjacente.</i>
10. Implantação de práticas socialmente responsáveis e sustentáveis	Além de uma oportunidade de negócios, as organizações têm adotado, em muitos casos, práticas chamadas de socialmente responsáveis e sustentáveis, tais como economia de água, energia e insumos bem como aproveitamento de resíduos. Adoção de políticas de voluntariado e assistência social está colocada nessa categoria também. A atenção ao público interno e o respeito às diversidades têm se configurado como importantes nessa característica também. Em busca de legitimidade, essas práticas são enumeradas e apresentadas ao público, em geral. <i>Em seus relatórios de sustentabilidade todas as organizações apresentaram essas práticas, com algumas sutis diferenças, porém com foco no uso racional de recursos, na prestação de serviços de auxílio à comunidade e no desenvolvimento de produtos e serviços que englobem esses conceitos. Outro ponto comum nessa característica foram as afirmativas em relação à inclusão social – com programas de capacitação e desenvolvimento de oportunidades no mercado para jovens – bem como o respeito à diversidade, sendo desenvolvidos programas que envolvam mulheres, negros, GLS e portadores de deficiência.</i>
11. Responsabilidade social na cadeia: parcerias sustentáveis com fornecedores	A sustentabilidade deve ser observada em todas as relações que uma organização mantém com seus <i>stakeholders</i> . Por isso, não basta que a organização em si adote medidas sustentáveis: aqueles com que ela se relaciona também devem fazê-lo; isso leva muitas vezes à restrição de fornecedores que não adotem determinados critérios em seu dia-a-dia. <i>Todos os relatórios de sustentabilidade apresentaram uma preocupação em desenvolver parcerias com fornecedores baseadas na sustentabilidade.</i>
12. Investimentos sociais, culturais e ambientais	As ONG’s representam fortes parceiros das organizações, as quais apoiam projetos financiando e apoiando iniciativas. <i>Os bancos estudados apresentaram dados em seus relatórios relacionados a investimentos feitos em questões sociais, culturais e ambientais. Não há exceção para esse critério, a divergência está em que ramo (social, cultural ou ambiental) a organização aplica seus recursos e apoios. Pelo que pôde ser observado, o Banco A investiu apoio em causas sociais e ambientais; o B foca apoio em projetos culturais e artísticos e o Banco C, assim como o A, investem em projetos sociais e ambientais.</i>
13. Manutenção de Fundações relacionadas à organização	Muitas organizações, com o objetivo de firmar suas práticas responsáveis, criam Fundações por meio das quais manifestam seu apoio a projetos sociais. <i>Nos três relatórios de sustentabilidade observou-se o foco das organizações na questão da educação como foco das suas ações. Todas as três mantêm projetos relacionados a este assunto. Especificamente A e B mantêm Fundações que cuidam desses assuntos.</i>

Fonte: Elaborado a partir de dados secundários provenientes dos relatórios das empresas citadas.

Considerando que os bancos são organizações com fortes controles relacionados ao ambiente técnico e institucional, entendem-se as razões de os relatórios de sustentabilidade serem considerados tão importantes quanto os relatórios de desempenho anual. Observa-se uma tentativa em direção à mensuração dos aspectos relacionados às respostas adequadas ao ambiente institucional, na apresentação dos relatórios de sustentabilidade. Isso se deve ao fato de que, como discorrido na base teórica, a sociedade moderna está repleta de regras e normas – que fazem parte da realidade socialmente constituída – aceitas como verdades às quais as organizações precisam se conformar e demonstrar essa conformidade (controles institucionais), para que o público reconheça essa posição e garanta legitimidade à organização.

Quando, na tabela acima, as organizações recorrem aos índices nacionais e internacionais (ISE e DJSI) para comprovar a sua posição de empresa sustentável, estão recorrendo às instituições socialmente construídas e a quem se credita o poder de certificar essa condição às organizações, para afirmar sua condição. Esse é um exemplo claro do poder da faceta institucional para as organizações bancárias, em questão. Além disso, a assinatura de pactos, princípios e acordos demonstra que a organização sofre as influências institucionais, principalmente no âmbito normativo e cultural-cognitivo, uma vez que procura conformar-se a determinadas normas, em busca de aceitação social, bem como recorre a instrumento cujos significados são socialmente compartilhados e aceitos, com vistas à sua legitimidade e à permanência no mercado.

Ao evidenciar sua adesão a padrões e normas internacionalmente aceitos, as organizações demonstram também o seu contexto de referência, cujos padrões salientam um contexto de referência internacional nessas questões. Não se pode desconsiderar que, apesar de estarem sujeitas às pressões internacionais, o contexto de referência nacional também é relevante para as organizações em questão, uma vez que aspectos técnicos são muito particulares em cada nação. Além disso, nas práticas sociais, as organizações levam em consideração o contexto de referência nacional, dadas as suas preocupações em direcionar seus investimentos sociais para a educação das crianças brasileiras e para ações relacionadas ao contexto nacional. Ressalta-se, porém, que o contexto de referência sob o nível de análise internacional é muito importante para a questão competitiva dessas organizações. O que se quer dizer com a questão do contexto de referência, sob o nível de análise nacional, é que tanto o nacional como o internacional são relevantes para as organizações em questão.

São relevantes ainda os aspectos observados no QUADRO 5, referentes à importância que possuem as certificações para todas as três organizações pesquisadas. Isso indica a forte influência normativa (segundo os princípios apontados no QUADRO 1) na atividade bancária e na interpretação que os atores fazem do ambiente em que estão inseridos.

É importante destacar ainda que se pode perceber, pelo QUADRO 5, que as três organizações possuem características muito semelhantes nas ações que desenvolvem e que

apresentam em seus relatórios de sustentabilidade, com algumas pequenas exceções. Percebe-se, aí, o traço do isomorfismo (DIMAGGIO; POWELL, 1983), característico das organizações, para que possam lidar com a faceta institucional do ambiente. Percebe-se a presença dos três tipos de isomorfismo nesse estudo. O coercitivo, relacionado às expectativas culturais da sociedade em relação à organização e às pressões exercidas por outras organizações com quem os bancos possuem uma relação de dependência, pode ser percebido a partir dos investimentos em obras sociais, em patrocínios (na questão de expectativas culturais da sociedade) e na adequação às normas que regulam os bancos, advindas do Banco Central e de outras organizações que exercem esse tipo de papel (relação de dependência). O isomorfismo normativo (com relação ao profissionalismo) está presente muito fortemente entre os bancos, visto que suas práticas seguem padrões rígidos para garantir transparência e auditabilidade – características dos programas de Governança Corporativa adotados pelas organizações bancárias citadas. Com relação ao isomorfismo mimético (em que ocorre imitação de práticas), apesar de não poder ser comprovadamente afirmado a partir das informações obtidas, percebe-se uma tendência de semelhança entre as práticas, o que leva a se considerar que práticas tão semelhantes possam advir de uma questão isomórfica mimética.

Percebe-se, diante do referencial teórico e da situação de estudo exposta acima, que as ações apresentadas pelas organizações em seus relatórios de sustentabilidade, agora falando não somente das organizações em estudo,

mas em geral, afastam-se muitas vezes de seu núcleo técnico. Apesar de se colocarem diante de seus *stakeholders* e da mídia como empresas corretas, sustentáveis e boas para a sociedade, cada uma dessas ações possui uma correspondência às pressões ambientais e às normas, padrões e regras vigentes. A “consciência sustentável” é, portanto, fortemente “normalizada”, o que se pode perceber ao comparar a estrutura-modelo de relatórios proposta pelo GRI e pelo Ibase: as organizações se conformam exatamente ao que está lá, procuram cumprir exatamente o que lá está delineado, nem mais, nem menos. Inclusive, no modelo-padrão fornecido pelo GRI, são estabelecidos indicadores chamados de “Essenciais” e outros de “Adicionais”. Em sua maioria, os “Adicionais” não são cumpridos, enquanto muitas vezes os “Essenciais” são cumpridos com restrições. Portanto, em vez de considerar as organizações socialmente responsáveis e ditas sustentáveis como “boas e corretas”, deve-se considerá-las como conformadas aos padrões vigentes.

Por fim, destaca-se que todas as três organizações estudadas mencionam, em seus relatórios, a questão da emergência do mercado de créditos de carbono como uma questão emergente, a que essas organizações estão atentas, não só pela questão da sustentabilidade, mas também pela questão de oportunidade de negócio. Ao se tratar dessa questão da oportunidade de negócio, observa-se que as organizações bancárias têm percebido, a partir das exigências ambientais sobre responsabilidade social e sustentabilidade, fontes para novos negócios. Passam a oferecer produtos e serviços estrategicamente

alinhados a essas questões, muitas vezes denominados nos relatórios como “produtos socialmente responsáveis”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo propôs-se a compreender a relação entre as pressões exercidas pelo ambiente e as práticas desenvolvidas pelas três maiores organizações bancárias privadas, que atuam no Brasil, apresentadas em seus relatórios de sustentabilidade. Procurou observar também se existe a configuração de um padrão semelhante de valores e ações estratégicas entre as três organizações, como resposta às pressões ambientais.

Diante disso, percebe-se que os relatórios de sustentabilidade têm como papel responder a uma série de pressões relacionadas à forma de atuação das organizações, com relação às suas partes interessadas, ao meio-ambiente, à sociedade em geral. A apresentação dos relatórios, evidenciando práticas realizadas, metas futuras e valores organizacionais, visa, sob a análise realizada à luz dos conceitos teóricos, alcançar a legitimidade da organização, perante seu ambiente, com vistas à garantia de sua competitividade. Isso se dá por meio da conformação às normas e pressões tanto técnicas (descritas nos relatórios anuais) quanto institucionais (iniciativas evidenciadas nos relatórios de sustentabilidade). Portanto, entende-se que as práticas apresentadas nos relatórios de sustentabilidade são respostas às pressões ambientais, sob a faceta institucional, de acordo com a interpretação que os atores organizacionais fazem das mesmas.

Diante da configuração de um grande número de práticas semelhantes entre as três organizações, analisadas por meio dos seus relatórios de sustentabilidade, percebe-se a caracterização de isomorfismo institucional (DIMAGGIO; POWEL, 1983; SCOTT, 2003), o que evidencia a tentativa das organizações de lidarem com essas pressões ambientais de forma similar. Isso corrobora e complementa estudo anterior de Pires e Marcondes (2004) que, embora tenha outra perspectiva teórica como referência, encontrou grande similaridade nos bancos nacionais em relação às práticas de inovação, como consequência da grande imitação entre as organizações desse campo.

Voltando ao presente estudo, a singularidade de cada organização está nas sutis diferenças que elas apresentam e na forma como conduzem essas práticas, tanto que as três apresentam desempenho e resultados diferenciados. Essas diferenças de práticas evidenciam que, embora sujeitas às mesmas pressões institucionais, organizações possuem respostas estratégicas diferentes (OLIVER, 1991), que pode ser uma contradição causada tanto pelas divergências de interesses dos diversos atores que influenciam as ações organizacionais (SEO; CREED, 2002), como pela diferença nos esquemas interpretativos das mesmas (DAFT; WEICK, 1984; MACHADO-DASILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999) ou mesmo pela inter-relação entre essa divergência de interesses e interpretações organizacionais.

Posto isto, percebe-se que, subjacente aos relatórios de sustentabilidade analisados, está uma série de valores

ambientais aceitos como legítimos e verdadeiros, aos quais os valores e as ações estratégicas das organizações precisam se conformar e alinhar. A apresentação de tais relatórios, portanto, é uma tentativa de evidenciar os controles institucionais existentes nas organizações, com vistas à obtenção de legitimidade, aceitação social e competitividade, com desempenho superior. Ressalve-se que o sucesso dessa conformação depende, fundamentalmente, da interpretação dos atores sociais quanto a essas questões e às ações estratégicas que serão tomadas com relação a conformações a esses valores. Ao contrário das visões e abordagens que tratam essas práticas de responsabilidade social, como uma repentina mudança de valores nas organizações bancárias, o presente

estudo evidencia essas ações estratégicas como uma busca por legitimidade frente a pressões sociais, legitimidade buscada para manutenção da competitividade.

Por fim, vale ressaltar que a análise exposta no estudo acima evidencia conclusões preliminares, baseadas no estudo e análise de dados secundários. Conclusões mais aprofundadas e embasadas exigem dados primários que possam corroborar o presente estudo, especialmente para elucidar o motivo das pequenas diferenças encontradas nas práticas de diferentes organizações, sujeitas às mesmas pressões institucionais. Abre-se a possibilidade de futuros estudos, com metodologias qualitativas em profundidade, que possam ajudar a responder essas questões. ➤

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Z. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2003.

CAPRA, F. **As conexões ocultas**. São Paulo: Cultrix, 2002.

COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], p. 11-35, 2004. Edição especial.

DAFT, R.; WEICK, K. Toward a model of organization as interpretation systems. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DELLAGNELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **Organização & Sociedade**, [S. l.], v. 7, n. 19, p. 19-33, set./dez. 2000.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, [S. l.], v. 48, n. 2, p.147-160, 1983.

GEERTZ, C. **A Interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 33-63, maio/ago. 2001.

FARIA, J. H. de. **Economia política do poder**. Curitiba: Juruá, 2004.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KALBERG, S. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization processes in history. **American Journal of Sociology**, [S. l.], v. 85, n. 5, p. 1145-1179, 1980.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. L. Estratégia, fatores

de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 07-32 set./dez. 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 102-118.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em

organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Org.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu Editora, 2000. p. 123-150.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, [S. l.], v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 16, p. 145-179, 1991.

PIRES, M. G.; MARCONDES, R. C. Conhecimento, inovação e

competência em organizações financeiras. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 8, p. 61-78, 2004. Edição especial.

SCOTT, R. W. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural, and open systems**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

SEO, M.; CREED, W. E. D. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: a dialectical perspective. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 27, p. 222-247, 2002.