

REFLEXOES SOBRE NARRATIVAS DA SUSTENTABILIDADE EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

JANAINA RUFINI FERREIRA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)

MARLENE MARCHIORI

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)

THAIS ACCIOLY BACCARO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecimento ao PPGA da Universidade Estadual de Londrina e, sobretudo à Prof^a Dra. Marlene Marchiori

REFLEXOES SOBRE NARRATIVAS DA SUSTENTABILIDADE EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

1. INTRODUÇÃO

Este artigo surge da necessidade de identificação da análise das narrativas sobre sustentabilidade, num cenário em que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) está em constante mudança (Carroll, 1999), e é constituída por interpretações, promulgações e negociações de legisladores, corporações e outros, justificando-se pela necessidade de entendimento das narrativas sobre sustentabilidade de uma instituição financeira. Neste sentido, surge a necessidade de compreensão do processo de construção de significado de sustentabilidade que a instituição financeira possui e, sobretudo, de forma a evidenciar de fato sua sustentabilidade nos pilares econômico, social e ambiental que por mais provável que aparente ser, pode ser observado e reconhecido por órgãos internacionais como possuidora de práticas sustentáveis. Bem como destacando que a percepção do público envolvido nesta instituição faz com que o discurso emergido seja condizente com os caminhos percorridos pela instituição financeira.

Desta forma, é possível responder ao objetivo proposto pelo artigo que se trata de identificar o processo de construção desses argumentos de sustentabilidade, em forma de estudo do caso, embasado pela consulta de documentos públicos externos, bem como por meio de uma revisão bibliográfica do conceito de RSC ou RSE. Ressaltando que neste sentido, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) provém de uma variedade de posições, normas e expectativas sociais - em termos de formulação de definições, articulação ideais, estabelecendo princípios, contestando padrões, divulgando visões, apresentando planos, tendo sobretudo o potencial de estimular uma mudança social positiva, mesmo quando essa conversa não é refletida nas práticas organizacionais, surge o objetivo desta análise que trata de identificar através de um estudo do caso com método de pesquisa quantitativo e qualitativo, com análise documental principalmente do Relatório Anual 2010, 2017 e 2018 de uma instituição financeira, quais são as narrativas de construção do discurso de *Sustentabilidade* desta organização, ou melhor, quais são seus indicadores e de que forma são construídos e disseminados.

Neste sentido, a comunicação da RSC é essencialmente *aspiracional*, ou seja, destacada como algo almejado, podendo não ser, entretanto, um reflexo perfeito das práticas de RSC organizacionais, aqui destacada por Christensen et al (2013) que essa comunicação que anuncia ideais e intenções ao invés de refletir comportamentos reais é tida como discurso aspiracional, por isso, além de entender as diferenças entre palavras, as ações da RSE podem ser vitais para avançar em direção a padrões superiores e devem ser revisadas constantemente (CHRISTHENSEN et al., 2013). Assim sendo, é necessário identificar a construção dessas narrativas no cenário organizacional, sobretudo em uma instituição financeira que possui acordos, metas e indicadores de sustentabilidade, ou seja, como pode ser reconhecida como sustentável tendo seu viés institucional no âmbito econômico. Essas narrativas podem ser compreendidas enquanto maneiras de questionamento acerca do caminho percorrido e os desdobramentos futuros. Por conseguinte, a considerar que o caminho corrente é colocado em xeque, percebe-se que novos olhares podem surgir tendo como premissa a reforma das estruturas atuais, ou ainda, em um estágio mais avançado, a transformação das esferas da sociedade ao ponto de os públicos, por meio da reflexão, demandarem uma mudança radical (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005).

Desta forma, a contribuição deste estudo surge da necessidade de identificar como são construídas as narrativas sobre sustentabilidade, através dos indicadores de sustentabilidade de

uma instituição financeira que lhe proporciona um reconhecimento mundial destas práticas sustentáveis. E, buscando responder a esse questionamento pode-se verificar que a política de responsabilidade Socioambiental da instituição financeira estudada se define pela governança da responsabilidade socioambiental, praticada há mais de uma década e sendo aprimorada ao longo do tempo. Documentos como o código de Ética, a Carta de Princípios de RSA e o Plano de Sustentabilidade são exemplos dessa evolução, bem como os diversos pactos e compromissos públicos voluntários dos quais a instituição é signatária. Esses compromissos permeiam estratégias, políticas e instruções normativas que orientam as rotinas do banco. Suas Políticas gerais e específicas vigentes trazem diversos aspectos socioambientais a serem considerados nas práticas negociais e administrativas, a exemplo das operações de crédito e de investimentos, e do relacionamento com fornecedores e funcionários.

O método da pesquisa contemplou, inicialmente, uma etapa de revisão conceitual sobre os eixos teóricos: responsabilidade social empresarial, sustentabilidade e suas demandas comunicacionais; novos públicos e *stakeholders*. Seguindo de um estudo do caso, através de pesquisa descritiva e exploratória, dos indicadores de sustentabilidade de uma instituição financeira através da observação e análise dos resultados equivalentes a sustentabilidade, divulgados em seus relatórios anuais de 2010, 2017 e 2018. Visando obter esses esclarecimentos e responder ao questionamento inicial de como se constroem as narrativas sobre a sustentabilidade em uma instituição financeira, torna-se necessária uma análise de documentos públicos sobre a sustentabilidade desta organização, que levam a conclusões de construção do discurso de sustentabilidade como um diferencial estratégico, aceito e compartilhado pelo público da instituição que faz com que esta seja reconhecida inclusive internacionalmente, como uma instituição sustentável, não apenas como discurso aspiracional citado por Christensen et al. (2013).

Tendo em vista a afirmação constante entre os pesquisadores de que a sociedade exerce pressão sobre as empresas para que essas sejam socialmente responsáveis, Cruz (2006) realizou uma pesquisa de campo junto a clientes de uma instituição financeira de grande porte conhecida por investir em gestão ambiental, com o objetivo de identificar os fatores que motivam os consumidores a escolherem os seus serviços. De acordo com o autor, os resultados revelaram que os investimentos ambientais da instituição não são determinantes para a decisão dos clientes ao buscar seus serviços e apesar de demonstrarem simpatia pelo tema, limite de crédito, cartões e cheque especial são os maiores atrativos de um banco (CRUZ, 2006). Neste sentido, para expor os resultados sustentáveis através dos quais indica-se que a instituição financeira, dentro do discurso de sustentabilidade abordado por Newig et al (2013), que se refere a sustentabilidade no setor econômico como CSR – Responsabilidade Social Corporativa, obtém-se que pelos dados e indicadores apresentados, metas e objetivos amplamente divulgados e assimilados pelo público interno e *stakeholders*, e sobretudo, com reconhecimento de nacional e internacional, torna-se possível e plausível compreender a organização como sustentável dentro desse cenário.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Responsabilidade Social Corporativa

Embora a formulação de Brundtland forneça um esboço conceitual amplo, ela pouco faz para operacionalizar o termo “sustentabilidade”, como relata Herrick e Pratt (2013), pois a busca por definir e operacionalizar a sustentabilidade tem se mostrado e tortuoso. Além disso, modelos alternativos de sustentabilidade variam amplamente e incorporam uma confusão de

significados, ou seja, o termo é usado em numerosas disciplinas e numa variedade de contextos. Ainda segundo os autores, os modelos existentes de sustentabilidade se concentram numa variedade de questões, incluindo o comprometimento da saúde humana, biodiversidade, extinção de espécies, violação dos direitos humanos, redução da qualidade de vida e outros valores (HERRICK e PRATT, 2013).

Nessa adoção de modelos de sustentabilidade é que surge a Responsabilidade Social Corporativa, definida como o processo pelo qual as empresas decidem contribuir para melhoria da sociedade e meio ambiente, expressando-se frente a todo seu público em geral. Neste sentido, as práticas de RSC podem ser consideradas como agentes que impulsionam o crescimento da empresa, em contextos cada vez mais competitivos e dinâmicos (AGUILERA e PUERTO, 2012). Pesquisas ao longo do tempo, que analisaram o impacto das práticas de RSE inicialmente se concentraram nos aspectos econômico-financeiros das empresas (Davis, 1960). Enquanto Gómez (2008) sugere que a relação entre as práticas de RSC e o desempenho financeiro é mista, ou seja, alguns estudos mostraram evidências que apoiam uma relação positiva entre RSE e desempenho financeiro (Fisher-Vanden e Thorburn, 2011) e, outros estudos mostraram o contrário (Nelling & Webb, 2009). Ressalta-se que as literaturas geralmente se concentram em medir a influência das práticas de RSC no meio ambiente, medida sob a perspectiva de *stakeholders* e acionistas, identificando as dimensões: econômica, legal, social, ética e ambiental (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). Tais modelos de Dimensões da RSC, como o modelo piramidal proposto por Carroll (1991), consideram que as empresas têm quatro tipos de responsabilidades: (1) Responsabilidade Econômica, (2) Responsabilidade Legal, (3) Responsabilidade Ética, e (4) Responsabilidade Voluntária Discricionária e Filantrópica, que está aumentando de acordo com o nível de comprometimento que a empresa tem com o ambiente em que desenvolve suas atividades. Por outro lado, Joyner e Payne (2002) estendem sua análise verificando a atitude das empresas em relação às suas práticas de RSE e, em geral, os aspectos que podem influenciar a maximização do desempenho social, o que permite relacionar a adesão à diferentes níveis de RSE propostos por Carroll.

Tem-se que a política de responsabilidade socioambiental das instituições financeiras está pautada na atuação em responsabilidade socioambiental, pelas definições estratégicas institucionais, alinhadas às leis e normas que disciplinam o assunto, adotando e difundindo princípios de atuação em bases social e ambientalmente responsáveis com relação à ética, a promoção dos direitos humanos, dos direitos fundamentais do trabalho, meio ambiente e o desenvolvimento sustentável e a contribuição para a universalização dos direitos sociais e da cidadania; pelo respeito e a valorização da diversidade e da equidade nas relações; desenvolvimento de ações voltadas para a ecoeficiência e para a prevenção da poluição e das emissões de carbono em produtos, serviços e processos, bem como o zelo pela adequada destinação dos resíduos gerados e; apoio a iniciativas que visem à redução da emissão ou à estabilização da concentração de gases de efeito estufa na atmosfera (ETHOS, 2013).

Num estudo anterior, Calixto (2007) relata que essas instituições adotam também uma estrutura de governança da responsabilidade socioambiental e gestão de riscos socioambientais compatíveis com o porte da instituição, com a natureza do negócio, a complexidade dos produtos e serviços, e as relações estabelecidas com os diversos públicos de interesse, bem como as ações em conjunto com empresas, governos e sociedade na definição de iniciativas voltadas à redução de riscos e ao aproveitamento de oportunidades relacionadas às questões socioambientais, inclusive às mudanças climáticas.

Neste sentido, pelos conceitos de RSC apresentados por Carroll (1991), ao caracterizar que uma instituição financeira pode ser sustentável e, ter argumentos para uma perspectiva comunicacional onde os membros possam participar das decisões e até das próprias atividades e, há necessidade emergente de em engajamento e capacitação da alta administração e o do público interno, em todos os seus níveis, para o cumprimento destas políticas. Neste sentido,

Taylor e Van Every (2000:4) argumentam que “as organizações emergem na comunicação”, isto é, através dos membros falam e dão conta de decisões, planos e atividades organizacionais. Por este meio, eles não sugerem uma simples correspondência entre o que uma organização diz e o que faz e, portanto, uma análise dessa construção das narrativas de sustentabilidade nestas instituições é imprescindível para uma adequação de processos e, até mesmo para reposicionamento do público e *stakeholders*, sendo que o foco particular da abordagem nas organizações é a sua ênfase nas *decisões* (HERRICK e PRATT, 2013).

Em questões sociais, ambientais e éticas, espera-se que a organização envolva mais contagem (Aguilera et al., 2007; Carrol, 1979). Enquanto especialistas em comunicação sugerem que a consistência é de suma importância que a comunicação em RSC seja eficaz e, toda uma indústria de consultores e auditores de RSC tem trabalhado para ajudar as organizações alcançar este ideal (Campbell, 2007), enquanto ativistas sociais, meios inquisitivos e críticos os acadêmicos buscam lacunas entre as declarações corporativas de RSC e as práticas organizacionais (Adams, 2002; Rasmus e Montiel, 2005; Visser et al., 2010).

No estudo de Christensen et al (2013), se reconhece plenamente a existência de tais práticas organizacionais, numa noção de comunicação como chamadas *performativas* para uma exploração mais profunda da relação entre fala e ação de RSE. Ainda destaca que uma organização se estabelece não apenas para confirmar sua identidade, mas sim simultaneamente se inspirar e seus membros a se tornarem melhores. Desta forma, na arena da RSE, onde objetivos precisos são frequentemente pouco claros ou em contínuo desenvolvimento, e outros atores organizacionais podem estar incertos sobre o que exatamente significa RSC determinado tipo de negócio, como diferentes definições e padrões se aplicam a seus produtos ou serviços, e como eles podem priorizar seus recursos para se beneficiar de assumir um papel mais ativo na arena da RSC (Christensen et al, 2013). Sob tais circunstâncias, a necessidade de explorar, inspirar e motivar é crucial (CARROLL, 1979).

Seguindo a linha de sustentabilidade como prática de responsabilidade socioambiental é necessário, como contribuição deste estudo, identificar a forma pela qual é construído esse discurso na instituição financeira mas para isso é imprescindível os conceitos sobre as narrativas de sustentabilidade presentes na instituição financeira, como será destacado a seguir.

2.2. Construção das narrativas de Responsabilidade Social Empresarial

O discurso de RSE destaca que em meio a sua atuação negocial, pretende favorecer a inclusão e a educação financeira, a geração de emprego e renda e a melhoria contínua das condições de vida para clientes e sociedade, sobretudo buscando o alinhamento entre o investimento social privado e a atuação negocial, considerando práticas ambientalmente corretas. Para isso, adota uma estrutura de gerenciamento de riscos que tem por objetivo identificar, classificar, avaliar, monitorar, mitigar e controlar o risco socioambiental.

Seguindo a linha de pensamento de Newig et al (2014) a compreensão do discurso de RSC no cenário empresarial e econômico num contexto corporativo, as questões de sustentabilidade são tipicamente comunicadas sob o rótulo de responsabilidade social corporativa (RSC), sendo esta um componente cada vez mais importante da comunicação corporativa. De acordo com Podnar, a comunicação de RSE é “um processo de antecipação das expectativas das partes interessadas, articulação da política de RSC e gerenciamento de diferentes ferramentas de comunicação da organização, projetadas para fornecer informações verdadeiras e transparentes”. O reconhecimento das partes interessadas e a orientação do diálogo são elementos-chave da comunicação da RSE (NEWIG et al, 2014).

Ainda de acordo com Newig et al (2014), a comunicação da RSC também é uma parte crucial da “gestão de comunicação” corporativa, que visa gerenciar as situações de comunicação e as relações de comunicação. Por essa razão, a comunicação de RSC é vista às

vezes como uma forma de “lavagem verde”. Neste sentido, as corporações querem que as partes interessadas sejam informadas sobre o comportamento sustentável, a fim de melhorar a reputação corporativa, para isso sempre estão comunicando seu compromisso de sustentabilidade por meio de ferramentas, como relatórios impressos e a internet. Atualmente, os relatórios de sustentabilidade são feitos principalmente apenas por grandes corporações e de importância crescente para suas publicações corporativas.

De acordo com Bhattacharyya et al (2008), a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) deve resgatar a dinâmica do relacionamento entre a sociedade e os negócios da empresa (DAVIS et al, 1998 apud BHATTACHARYYA et al, 2008, p. 266). Em resumo, em uma organização, esta estratégia, quando adotada, deve estabelecer uma relação de ganhos para a organização e para a sociedade, por meio da busca contínua de sustentabilidade para estes dois grupos ao longo do tempo. Além disso, o engajamento de uma empresa em questões ambientais e sociais contribui também para o posicionamento da empresa em um determinado nicho e também no posicionamento de sua marca.

Para identificar as narrativas existentes em qualquer organização é primordial entender, segundo Herrick e Pratt (2013), o papel constitutivo da linguagem nos estudos de liderança e administração pública, onde foi documentado que essa transformação envolve um processo de visão através do qual um defensor a mudança articula por que o *status quo* não é mais sustentável ou aceitável e como a organização pode mudar para acomodar novas condições ou contingências. Essa capacidade de usar palavras, símbolos e outras impressões é fundamental no contexto de transformação organizacional, como mudanças associadas a esforços para alcançar operações sustentáveis (HERRICK e PRATT, 2013).

Ainda segundo os autores, organizações que procuram compelir mudança fundamental e duradoura devem desenvolver narrativas persuasivas que incorporem ações contempladas dentro de uma orientação de valor que ressoa com as partes interessadas e, neste sentido, é essa narrativa que permite que uma organização dê um “salto imaginário” para operações sustentáveis. Nessa construção das narrativas, a empresa reconhece que a sustentabilidade envolve mudança organizacional e que esta pode ser difícil para muitos e, o caminho do sucesso requer ouvir clientes e *stakeholders* para discernir suas necessidades, modelando seu comportamento sustentável, visando a comunicação e a educação para as necessidades e vários públicos.

Neste artigo, temos desafiado a suposição predominante crítica sobre a superficialidade da responsabilidade social corporativa, surgindo como um recurso importante para a mudança social numa instituição financeira e destacando suas narrativas de sustentabilidade, numa proposta que evidencia os ganhos para a sociedade e para a organização.

2.3 Construção das narrativas de sustentabilidade

Para um desdobramento da construção de narrativas da RSE e da sustentabilidade é interessante destacar que os termos Comunicação e organização, de acordo com Taylor e Van Every (2000), são equivalentes ou mutuamente constitutivos e, por esse motivo não sugerem uma simples correspondência entre o que uma organização diz e o que faz, tornando-se mais complexo analisar a construção dessas narrativas ou indicadores de sustentabilidade. Desta forma, o foco particular da abordagem destes autores tem ênfase nas *decisões* e, nessa visão as organizações desenvolvem e organizam as comunicações em torno das decisões. Neste sentido, reitera-se a perspectiva de Christensen et al (2013) de que a “persistência entre palavras e ação significa que as consequências sugeridas pelas palavras, geralmente implicando algum comportamento físico não são tomadas. Mas muitas vezes, as palavras vêm antes das decisões (...)”.

Dessa forma, a comunicação sobre a sustentabilidade tem potencial para impulsionar a mudança social, pois as falas aspiracionais podem desempenhar um papel significativo em padrões e práticas sustentáveis mais elevados (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2013). Logo, compreende-se que por meio da comunicação entre sujeitos emergem novas categorias a partir das experiências e das interpretações compartilhadas que se revelam (MARCHIORI, 2013). Sendo assim, pode-se destacar a importância do *sensemaking* (criação de sentido) que pode ser definido como um processo de criação central nas organizações, sendo a organização uma tentativa de ordenar o fluxo das ações humanas pela criação de sentido (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFIELD, 2005). Acontece quando as pessoas se questionam quanto ao que devem fazer em seguida e, torna-se um evento entre os membros das organizações.

Portanto, as organizações não podem ser consideradas como algo fixo, mas sim uma atividade que acontece e é performada, na qual pode-se entrar e viver. Isso implica que a organização acontece sensorialmente através de conexões estabelecidas entre as pessoas, os contextos e os processos estabilizados em artefatos e, quando isso ocorre, representam o *sensemaking* (WEICK, 1995). E, por isso, ao apropriar-se do *sensemaking* é possível entender como os indivíduos nas organizações geram ativamente sua própria realidade organizacional. É um processo guiado por agentes e por motivos pragmáticos, mostrando aos agentes envolvidos uma maneira de agir praticamente nas situações. Tal processo pode ser descrito em 3 momentos: *a) Notar*: atuação individual dos atores que tomam alguns estímulos como pistas para processar experiências que enfrentam; *b) Interpretar*: a compreensão das pistas provocam uma estrutura de referência e faz com que o indivíduo trace seu plano de ação; *c) Agir*: comportamento orientado para metas, com base numa previsão e que gera um processo de notar e interpretar (WEICK, 1995).

Entretanto, se estamos analisando o processo comunicativo de sustentabilidade de uma instituição financeira e, se partimos do pressuposto que esta pode ser considerada sustentável por todos os fatos expostos acima, voltamos a Weick (1995) que afirma que o *sensemaking* se diferencia da interpretação, pois se pauta no modo como as pessoas geram o que elas interpretam, sendo considerado um processo ou uma atividade. Em contrapartida, a interpretação pode ser considerada um processo que apenas descreve um objeto ou fenômeno que se estabelece em determinado contexto, aguardando apenas para ser descoberto. Diante disso, o *sensemaking* parte do pressuposto de que o conjunto de significados se dá mediante a interação dos sujeitos em dado contexto social e através da ação que se constitui o significado, pautando-se mais na invenção do que na descoberta, na compreensão concreta e não metafórica.

Neste aspecto, algumas políticas organizacionais são capazes de fomentar a construção das narrativas da sustentabilidade através de várias formas e canais de comunicação, sobretudo quando se propõe ao aprimoramento profissional, qualidade de vida e satisfação de seus funcionários de acordo com os preceitos institucionais e éticos, bem como a promover a geração de valores sociais e defesa dos direitos humanos e do trabalho, além da promoção da diversidade e respeito às diferenças, incorporando os princípios de desenvolvimento sustentável no planejamento de suas atividades, negócios e práticas administrativas, envolvendo inclusive seus *stakeholders*. Neste sentido as contribuições de Herrick e Pratt (2013) demonstram que a construção das narrativas da sustentabilidade é a base do processo de sustentabilidade, ou seja, a busca pela sustentabilidade envolve não apenas o discurso aspiracional mas envolve um processo de transformação organizacional em larga escala de acordo com sua utilidade, entendida como um construto narrativo constitutivo - que molda e permite novas formas de conceber o estado das coisas e, transacional - que fornece meios para uma deliberação participativa que proporciona o compartilhamento de instruções e informações para realizar uma transformação do *status quo*. (HERRICK e PRATT, 2013).

Posterior ao referencial teórico apresentado, presume-se que a narrativa da sustentabilidade no contexto organizacional é um processo de contínua construção e, neste sentido, a comunicação enquanto processo que constitui a organização permite a criação para que as diferentes visões sejam consideradas por meio de discursos abertos de discurso aspiracional (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2013, 2015; MARCHIORI, 2013), e, por meio das narrativas entre os agentes envolvidos (internos e externos) a compreensão desse processo possibilita a construção de novos sentidos enquanto formuladores de novas ações cuja sustentabilidade seja o elo direcionador (MAITLIS, 2005; GABRIEL, 2004; WEIK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Neste transcurso, as narrativas são capazes de organizar as práticas organizacionais e atribuir sentido a determinado contexto, pois contemplam o mundo e ressaltam as interações e conversações produzidas pelos sujeitos (RESE et al, 2010), enquanto mecanismos para construção de sentido, a narrativa é o meio através do qual os eventos são construídos e contestados (GABRIEL, 2004). Assim, posto que histórias e narrativas existem em organizações em diferentes medidas, a importância destas “reside precisamente na sua capacidade de criar espaços simbólicos onde a hegemonia de fatos, informações e racionalidade técnica pode ser desafiada ou influenciada” (GABRIEL, 2004, p.71), os processos de sensemaking conectam-se com as diferentes narrativas e ações, o que possibilita no amadurecimento acerca das negociações com as partes interessadas (MAITLIS, 2005). Portanto, como destaca no estudo de TOMIOTTO et al (2017), em sentido amplo, o termo “narrativa” é utilizado para abordar uma variedade de gêneros, porém, independente da modalidade e o gênero em que é expressa, “todas as narrativas representam uma transição temporal de um estado para outro” (OCHS, 1999, p.189). Ao entender que os diferentes movimentos acerca da sustentabilidade podem representar mudanças e reflexões para com sustentabilidade - status quo, transição e reforma - (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005), a utilização da análise das narrativas aproxima-se nesse estudo, pela compreensão de que “as narrativas organizam essa prática e possibilitam a ação dos atores organizacionais, bem como a construção do sentido dessas práticas” (RESE, et. al., 2010, p.5).

A partir da fundamentação teórica acima, se propõe a segunda etapa deste artigo através de um estudo de caso pautado pela pesquisa documental pública e, sobretudo, embasada no Relatório Anual 2010, 2017 e 2018 de uma instituição financeira, destacando seus indicadores e metas que lhe proporciona reconhecimento mundial entre as dez empresas mais sustentáveis do mundo, mediante divulgação do Fórum Econômico Mundial de Davos (Suíça) em 2019.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de compreender de quais maneiras as narrativas da sustentabilidade se manifestam em uma empresa reconhecida como sustentável, esta pesquisa é quantitativa e qualitativa quanto à sua abordagem. A pesquisa quantitativa é um método de pesquisa social que utiliza a quantificação nas modalidades de coleta de informações e no seu tratamento, mediante técnicas estatísticas, tais como: percentual, média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outros (MICHEL, 2005) é usada para medir os indicadores e resultados dos relatórios analisados. Na visão qualitativa, com o objetivo de compreender de quais maneiras as narrativas da sustentabilidade se manifestam em uma empresa reconhecida como sustentável pois, segundo Minayo (2001), dedica-se a interpretar a forma como as vivências cotidianas dos indivíduos interferem na construção de estruturas e instituições.

A pesquisa classifica-se como um estudo descritivo e exploratório, por haver a necessidade de maior conhecimento sobre o comportamento de uma instituição financeira em relação à questão socioambiental. Os procedimentos metodológicos adotados foram: a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a análise das narrativas através da observação. Em relação aos fins, caracteriza-se como descritiva e exploratória, já que se trata do estudo detalhado de um fenômeno social (GODOY, 2006), por meio da descrição das características que compõem sua construção (GIL, 2006). Quanto aos meios é documental, porque foram utilizados os relatórios de sustentabilidade e documentos públicos da instituição pesquisada, sobretudo através dos Relatórios Anuais de 2017 e 2018 e, demais informações públicas, na perspectiva dos indicadores de sustentabilidade, pois tais ilustram os compromissos assumidos para com a sustentabilidade como um discurso aspiracional, na medida em que comunicação e ação estão correlacionadas nos processos organizacionais, porque as falas representam ações e, essas ações inevitavelmente “falam” (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2013).

Para obtenção e coleta de dados optou-se pelos relatórios institucionais na perspectiva de sustentabilidade publicados pela própria empresa, por se tratar de uma fonte de comunicação oficial da organização e conter o posicionamento da empresa em relação à sustentabilidade, bem como a consulta nos documentos públicos institucionais disponibilizados, dentre os quais destacam-se: Relatório Anual 2010, Relatório Anual 2017, Relatório Anual 2018 e informações de domínio público através do site da instituição e do Banco Central do Brasil, bem como a observação dos fatores que compõem o processo de construção das narrativas sobre sustentabilidade.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Como assinalado na Introdução, esse estudo contemplou um estudo do caso de uma instituição financeira, com a intenção de ilustrar os aspectos abordados pela revisão bibliográfica, definida como alvo em função do destaque que as ações de sustentabilidade desse segmento empresarial têm recebido no Brasil e exterior. Sabe-se ainda que seus pilares de sustentabilidade são pautados pelos princípios de Governança e Gestão, Práticas Administrativas e Soluções Negociais e, que a gestão da sustentabilidade é praticada pela instituição há mais de uma década e aprimorada constantemente, com compromissos que permeiam estratégias, políticas e instruções normativas que orientam as práticas e rotinas da instituição.

Na caracterização e descrição da Instituição Financeira (IF) pesquisada pode-se constatar que, para conseguir atingir seus objetivos, as organizações precisam, efetivamente, comunicar-se com seus *stakeholders*, promovendo, assim, seu engajamento, por isso que, o plano de sustentabilidade dessa instituição financeira é constantemente revisado, envolvendo todas as áreas estratégicas da organização e representantes de seu público de relacionamentos como funcionários, clientes, fornecedores, parceiros, acionistas e investidores, bem como membros da sociedade civil e especialistas em sustentabilidade, diluindo seus princípios de Sustentabilidade em cinco pilares: Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz e Parceria.

Neste aspecto observa-se os acordos globais proeminentes vêm dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, baseando nos indicadores de exigências crescentes por informações não financeiras como de desempenho e risco, bem como uma regulação crescente e mais rigorosa. Aos clientes, os modelos de negócios ligados à economia verde contemplam soluções sustentáveis, que geram retorno financeiro e benefícios sociais, além de auxiliarem na preservação do meio ambiente e na redução das emissões de carbono. As exigências do mercado são consideradas nos planejamentos e nas definições dos setores para as ofertas de crédito, nas estratégias de captação de recursos e nas áreas de atuação prioritárias.

Todas as iniciativas estão em consonância com os compromissos da Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA) e das Diretrizes de Sustentabilidade para o Crédito. Os princípios de governança corporativa demonstram o compromisso com os princípios básicos de transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa e, neste processo de construção das narrativas de sustentabilidade pode-se inferir que as relações com os públicos de interesse, em especial acionistas e investidores, são pautadas por confiança, o que fundamenta a decisão de investimento e, conseqüentemente, fomenta a atração de capitais, ou melhor, há uma busca por influenciar essa decisão na medida em que se demonstra a sustentabilidade da gestão, que equilibra e protege os interesses das partes, de maneira que uma não seja beneficiada em detrimento de outra.

Entre as boas práticas adotadas, contamos com modelo de decisão colegiada desde 1995, e todas elas, independentemente do nível interno, são tomadas com o envolvimento dos representantes das unidades e apoio dos comitês estratégicos na definição de estratégias e na aprovação de propostas para os diferentes negócios. Além de manter políticas estratégicas, investir em programas de *compliance*, que visam assegurar que as ações planejadas e aprovadas sejam executadas adequadamente, todas as unidades são responsáveis por garantir a aplicação das diretrizes éticas. O corpo funcional é o protagonista nesse aspecto ao aplicar diariamente, no exercício de suas atividades, leis, regulamentos, normas, políticas e procedimentos, observando princípios de integridade, conduta ética, eficiência e sustentabilidade dos negócios.

É interessante destacar que existem marcos que demonstram a busca da IF por esse reconhecimento, a partir do olhar desses compromissos voluntários e numa ação crescente como observado entre 2009 a 2018 e, os prêmios acontecendo em anos diferentes alimentam a ânsia da empresa por esse reconhecimento e, fortalecendo que as narrativas sobre sustentabilidade como uma capacidade de usar palavras, símbolos e outras impressões torna-se fundamental no contexto de transformação organizacional, como mudanças associadas a esforços para alcançar operações sustentáveis e, toda análise envolve julgamento e deriva de pontos narrativos de origem, incluindo declarações de formulação de problemas, articulação de hipóteses analíticas e operacionalização de construtos de dados (HERRICK e PRATT, 2013).

Portanto, continuando a análise dos indicadores de sustentabilidade desta instituição financeira, tendo assumido a construção de suas narrativas num sentido amplo, envolvendo público interno, *stakeholders* e órgãos e mecanismos internacionais, pode-se identificar que possui uma agenda empresarial alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da ONU, pautada pelo Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI), da Bolsa de Nova Iorque, na Carteira Dow Jones Sustainability Emerging Markets, incluindo o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da B3; e sobretudo, baseado no fomento à economia verde por meio de cooperação técnica com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Agenda 30 BB contribui para o aprimoramento de negócios e processos ao consolidar ações com viés socioambiental, nesta estão contempladas 82 ações para o período 2017-2019 e tem como foco principal a promoção de soluções financeiras voltadas para a economia verde.

De acordo com os relatórios 2010, 2017 e 2018 publicados pela instituição financeira, sua gestão ambiental tem como foco a ecoeficiência a fim de minimizar o consumo de recursos naturais, a geração de resíduos, as emissões de gases do efeito estufa (GEE) e, conseqüentemente, sua pegada ecológica, adotando esse último como instrumento corporativo para avaliar o consumo de recursos naturais (energia elétrica, água e papel) e a gestão dos resíduos sólidos recicláveis não perigosos descartados pelas dependências. Neste sentido, é necessário destacar que no último relatório apresentado pela instituição, o Relatório Anual 2018, os índices de consumo de energia e água mostram uma redução acima de 70% no consumo e energia elétrica e, acima de 50% no consumo de água, como pode ser observado na figura abaixo.

As narrativas sobre a sustentabilidade são fixadas inclusive no planejamento estratégico da IF e, desta forma, além dos dados apresentados anteriormente, no fim da análise dos relatórios e demais informações públicas, é possível observar alguns desafios mais relevantes para cada pilar dos ODS, no ciclo de 2018 e de 2016, como alinhar a governança da instituição às melhores práticas, a fim de reforçar o papel da alta administração na estratégia de sustentabilidade bem como reforçar o desenvolvimento a IF em pro do desenvolvimento produtivo e da inclusão social e financeira, contemplando negócios sociais, dentre outras ações e preocupações.

Ao iniciar as considerações e discussões sobre os aspectos levantados nesse estudo, pode-se relatar que a pesquisa permitiu algumas constatações que apontam para significativas modificações nas narrativas sobre sustentabilidade, refletidas nos componentes do processo comunicacional. Foi possível, também, apurar que a entrada da sustentabilidade na agenda das organizações empresariais foi motivação para muitas dessas transformações e reconhecimento mundial de organização sustentável. Como apontado no referencial teórico, todo o processo evolutivo, que tem origem no reconhecimento de um novo papel social das empresas e chega, atualmente, ao paradigma de um novo modelo de desenvolvimento, levou as organizações a considerar, em seus processos comunicacionais, a necessidade de relacionamentos mais amplos. A análise das narrativas presentes nos relatórios de sustentabilidade da empresa, bem como as consultas nos documentos disponibilizados no domínio público, além de divulgar a atuação da empresa, “ajudam a negociar a identidade organizacional construindo uma narrativa sobre os eventos e o papel da organização neles” (GILPIN, 2008, p.16). As narrativas aparecem como expressões das práticas e pretensões que integram a dinâmica organizacional (BENNETT; ORR, 2016) e indicam a imagem que a empresa pretende transmitir, isso se dá, pois, as histórias organizacionais, ao longo do tempo, fornecem informações sobre o desenvolvimento de como uma organização tenta construir sua identidade no presente e futuro em relação ao contexto externo (GILPIN, 2008). Retomando Herrick e Pratt (2013), a busca da sustentabilidade parece envolver um processo de transformação organizacional em larga escala, uma transformação que varia significativamente de utilidade para utilidade. Devido a esta qualidade contingente, sugerem que a sustentabilidade é produtivamente entendida como um construto narrativo, em outras palavras, descrevem que a transformação organizacional é facilitada e possibilitada através de um processo de representação da experiência de uma maneira que ressoam para os outros (HERRICK e PRATT, 2013).

Neste contexto de qualidade emergente e processo de transformação do cenário econômico, social e ambiental citado por Herrick e Pratt (2013) torna-se imprescindível reconhecer algumas práticas sustentáveis da IF que contribuíram para redução de consumo e, conseqüentemente para um futuro mais sustentável, como por exemplo a redução no consumo de materiais renováveis e não renováveis, que na análise histórica de 2013 a 2017, são diretamente influenciadas em razão das campanhas de conscientização da utilização dos produtos de papel, aumento das transações por meios eletrônicos, como mobile e internet e ações de revisão das especificações técnicas dos materiais, com objetivo de aprimorar dos materiais.

Além disso, pode-se destacar as informações relativas a consumo de energia que são obtidas por meio de sistema corporativo e disponibilizadas para todo o conglomerado. Encontra-se em fase de implantação uma nova forma de apresentação dos dados que vai permitir maior agilidade e eficiência na obtenção das informações, e assim promover ações mais efetivas. Foram adotados para o ano de 2017 parâmetros regionais de consumo de energia, que apresentam os seguintes valores (kWh/m²): região Norte (21), região Nordeste (20), região Centro-Oeste (17), região Sudeste (16) e região Sul (14). Os valores adotados tiveram sua aplicação implantada em 2014 e são submetidos a revisões anuais, com vistas a sua adequação aos novos perfis de consumo que vão sendo atingidos.

Os valores obtidos para o ano de 2017 foram estimados tendo em vista que a IF está em fase de alteração da sistemática de captura de dados, antes realizada pelas plataformas de engenharia e, agora, com a vinculação do pagamento com o registro simultâneo dos dados de consumo, pelas próprias dependências pagadoras. Assim, o valor estimado para o consumo de energia elétrica no BB para o ano de 2017 foi de 609 GWh, com fornecimento por concessionárias de energia com contratos atendidos pelo mercado cativo de eletricidade que, comparado com o valor de consumo de eletricidade de 704 GWh registrado em 2016, proporcionou uma economia percentual estimada de 13,5%. Com relação aos valores pagos nos últimos anos, pode-se observar que a despesa em 2017 foi de R\$ 444 milhões/ano, que, comparado com o valor de R\$ 480 milhões registrado em 2016, proporcionou uma redução de despesas de R\$ 36 milhões, correspondente a 7,5% do valor observado no ano anterior.

Outras práticas sustentáveis merecem análise, como por exemplo citar o ano de 2016 onde a IF realiza o inventário para definir a quantidade de resíduos de bens móveis armazenados em suas dependências. Neste estudo da IF, houve aplicação de um questionário ao qual não tivemos acesso por se tratar de documento restrito, que segundo informações do Relatório Anual 2018, foi respondido por 2.979 dependências e possibilitou, em 2017, a reciclagem dos bens que se encontravam armazenados. O inventário foi realizado novamente em 2017 e foi respondido por 3.374 dependências. A variação apresentada está relacionada à quantidade de dependências que participaram do inventário de resíduos de bens móveis. Outro fator relevante na variação dos números foi a criação de aplicativo interno para gerenciar o descarte sustentável de bens móveis de uso inservíveis. Para os bens que não apresentem condições de reuso é realizada a reciclagem por meio de empresa especializada, em conformidade com a Política Nacional de Resíduos Sólidos, instituída pela Lei nº 12.305/2010.

Portanto, através das ações e das práticas destacadas e analisadas anteriormente e, na tentativa de compreender como o processo de construção das narrativas de sustentabilidade acabam por influenciar as práticas sustentáveis, pode-se destacar os gráficos a seguir que mostram, através de uma perspectiva histórica, a forma como a construção e aplicação das narrativas sobre sustentabilidade, como por exemplo sobre a redução de consumo de papel, energia e outros índices de práticas sustentáveis podem influenciar na melhoria dos processos institucionais e, proporcionando maior reconhecimento internacional e, sobretudo, mantendo a organização dentro de um contexto cada vez mais competitivo e, de fato sustentável. Isso posto, retomando o conceito de sustentabilidade como RSC citado por Newig et al (2014) com a compreensão deste discurso no cenário empresarial e econômico num contexto corporativo, as questões de sustentabilidade são tipicamente comunicadas sob o rótulo de responsabilidade social corporativa (RSC), sendo esta um componente cada vez mais importante da comunicação corporativa, podemos relatar no relatório de sustentabilidade apresentado e divulgado pela instituição financeira em evidência, que as demandas de mercado e reguladores são a base da construção das narrativas de sustentabilidade, sendo que há necessidade de identificação dos acordos e pactos permeiam a instituição.

Considerando que as narrativas sobre sustentabilidade não são apenas “discursos aspiracionais” como citado por Christhensen et al. (2013), mas sim como prática exercida em plenitude pela IF, pode-se inferir nesse contexto é que redução nos consumos mostrados anteriormente só se torna possível através de uma comunicação eficiente repassada pela diretoria de Gestão de Riscos a todos os colaboradores, ou seja, não mais a construção de uma narrativa mas sim a efetividade de uma narrativa de sustentabilidade que gera responsabilidade, senso crítico e apropriação de valores que possibilitam que a instituição consiga superar os desafios da sustentabilidade dentro do cenário econômico, social e ambiental. Nesse sentido, o processo de comunicação sobre sustentabilidade utilizado foi preparação de cursos internos, workshops e, identificação de processos e demonstração de soluções corporativas para apoiar as áreas de transformação. Além disso, criou-se um painel de acompanhamento de consumo em

todas as unidades da instituição com metas a serem cumpridas para essa redução e, sobretudo, uma revisão de normativos internos com o fim da obrigatoriedade de impressão de documentos para armazenamento.

Adotando o raciocínio de Newig et al (2014), pode-se identificar que a construção das narrativas de sustentabilidade desta instituição está pautada e estruturada sobre seu “Plano de Sustentabilidade”, contribuindo para o aprimoramento de negócios e processos ao consolidar ações com viés socioambiental. Bem como ordenado em desafios em sustentabilidade, ele se desdobra em compromissos mapeados com base na avaliação de tendências nacionais e internacionais de sustentabilidade, índices de mercado e demandas da sociedade em geral. Para sua organização e efetividade, os desafios estão distribuídos entre os cinco pilares dos ODS. Com a identificação do processo que comunicação baseado em narrativas de sustentabilidade onde corpo funcional é tido como primordial nesse processo de engajamento, pode-se chegar a mera conclusão de que após a construção das narrativas de sustentabilidade e, com prática aplicação destes conceitos na instituição financeira, pautando pelo discurso de RSC, que a instituição é reconhecida como sustentável, quebrando paradigmas de que esse conceito não poderia ser plausível tendo-se como referência um cenário econômico.

Neste sentido, retomando o discurso de Responsabilidade Social Corporativa quanto ao significado estrito da expressão pode-se dizer que está em constante mudança (Carroll, 1999), sendo moldada por interpretações e negociações com legisladores, corporações e outros, como destacado por Christensen et al. (2013). Assim tem-se que a RSE tem o potencial de estimular uma mudança social positiva, mesmo quando essa conversa não é refletida nas práticas organizacionais. Refere-se a essa comunicação, que anuncia ideais e intenções ao invés de refletir comportamentos reais, como *discurso aspiracional*. Os dados observados levam então a que, de acordo com os pilares apresentados e pelo reconhecimento da referida instituição financeira analisada em vários fóruns, congressos e premiações nacionais e internacionais, o processo de comunicação para a sustentabilidade está não somente sendo discurso da organização ou de seus membros, mas de fato está presente em suas práticas organizacionais. Com isso, a utilização desse discurso comunicativo sobre a sustentabilidade, ou seja, a comunicação da RSC, é contrária ao conceito essencialmente *aspiracional* e, portanto, pode ser um reflexo perfeito das práticas mas, tem sido exercido, o que acaba por fazer com que a organização avance em relação a metas mais altas e padrões superiores de indicadores de sustentabilidade, por mais improvável que isso pareça.

Ainda neste aspecto podemos destacar um importante reconhecimento internacional, em janeiro de 2019 foi anunciado, durante o Fórum Econômico Mundial realizado em Davos, na Suíça, que a instituição figura entre os 100 maiores líderes mundiais em sustentabilidade corporativa, segundo o ranking Global 100, da Corporate Knights. Ocupando a 49ª colocação e é o banco brasileiro com melhor posicionamento nesse ano, resultado que representa um reconhecimento de importância internacional em se tratando de sustentabilidade empresarial corporativa.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender a sustentabilidade enquanto um processo contínuo de construção de sentidos faz com que novos olhares acerca do tema sejam colocados em debate para que os conceitos, entendimentos e constructos possam ser debatidos e discutidos possibilitando que o *status quo* seja questionado. Por isso, ao abordar o tema a partir da perspectiva da narrativa pode-se trazer à tona questões que vinculam lembranças subjetivas e contexto sócio histórico em que esses fatos ocorrem (ADORISIO, 2014). Na IF analisada percebe-se que as narrativas

da sustentabilidade se manifestam de diferentes maneiras e em momentos distintos, não como discurso aspiracional mas como legitimação dos processos vinculados a sustentabilidade.

O ideal da RSE pode degenerar em um conjunto de práticas ideológicas que sustentam a proeminência de comportamentos de RSC sustentáveis, em vez de desafiá-los. A compreensão da comunicação como performativa, no entanto, leva a uma postura mais otimista ao sugerir a RSE como discurso *aspiracional*, o qual pode contribuir para o desenvolvimento de habilidades deliberativas da sociedade (CHRISTHENSEN et al., 2015). Os resultados obtidos por organizações que praticam a RSE, como a instituição financeira analisada, ressaltam a importância de se destacar o comportamento social e ético das empresas no mercado, especialmente considerando alguns eventos recentes no campo da governança corporativa que abalaram a opinião pública e trouxeram uma crise de desconfiança por parte de seus investidores.

Nos últimos anos, temos visto uma crescente preocupação em fortalecer e melhorar as práticas que as empresas têm com seu meio ambiente, de modo a obter melhores avaliações e menos externalidades negativas, com o objetivo de melhorar sua posição dentro de um ambiente mais dinâmico e, neste sentido, os resultados levam a considerar que é importante que as empresas implementem práticas de RSC, pois além do benefício econômico, posiciona a empresa estrategicamente com seus diferentes stakeholders, o que permite maior permanência e crescimento no mercado. É atraente para os investidores e benéfico para os consumidores. Além disso, a contribuição desta pesquisa para a literatura internacional sobre RSC está em primeiro lugar, no fato de gerar evidências empíricas no contexto de empresas que operam em um mercado latino-americano, com fatores sociais e culturais diferentes do resto do mundo. E, em segundo lugar, este estudo contribui para a proposta de um modelo baseado na revisão de literatura, e testado empiricamente neste artigo para explicar o que impacta o tipo de conteúdo e disseminação das estratégias de RSC e como influencia o nível de reputação corporativa e resultados financeiros.

Por fim, este artigo pretendeu destacar a importância da construção de um discurso efetivo de sustentabilidade que permeie as instituições contribuindo, de forma estratégica, para seu reconhecimento como “possíveis de serem sustentáveis”, ainda que com seu viés fortemente econômico. Ou seja, uma vez que discurso e prática organizacionais sustentam o significado atribuído aos seus colaboradores e público em geral, é possível que a organização tenha um reconhecimento significativo, através de índices e indicadores atingidos, como instituição sustentável. Desta forma, pela análise de documentos públicos da instituição financeira e pelos prêmios nacionais e internacionais que vem recebendo, como o do Fórum Econômico Mundial, de Davos na Suíça (2019), reconhecendo-a entre as dez maiores empresas do mundo consideradas sustentáveis, vem se destacando com práticas sustentáveis nunca possíveis de alcance por empresas e, principalmente por instituições financeiras brasileiras.

O que se pretende destacar neste artigo é que com adoção de um discurso eficiente, concreto e aplicado em práticas, como um diferencial competitivo e como estratégia organizacional, é possível as organizações, seja através das práticas sociais, ambientais ou econômicas, alcançar ou pertencer ao âmbito da sustentabilidade. E nesse sentido, os argumentos efetivos da RSC são imprescindíveis para a consecução de tal resultado.

Ao término dessa pesquisa, foi possível elencar uma série de impactos que a adoção da sustentabilidade empresarial provoca na comunicação organizacional, alargando seus limites e ampliando, portanto, seu papel estratégico. Esse tema, tão presente nas discussões acadêmicas e empresariais, ainda se mostra pouco explorado e necessita de maior amadurecimento. Ao iniciarmos a revisão bibliográfica, mostrou-se incipiente a literatura específica referente à comunicação da sustentabilidade. Dessa maneira, opta-se por estabelecer pilares complementares que permitissem uma análise dos diversos aspectos que permeiam o tema, ressaltando sobretudo que o tema ainda exige novas pesquisas devido às inconstâncias do

cenário econômico, social e sobretudo ambiental, principalmente na identificação de narrativas de sustentabilidade que possam servir de exemplo ou modelo para outras instituições.

REFERÊNCIAS

- ADORISIO, Anna Linda Musacchio. **Organizational remembering as narrative: ‘Storying’ the past in banking**. *Organization* 2014, Vol. 21(4) 463–476
- AGUILERA, A., & PUERTO, D. P. **Crecimiento empresarial basado en la responsabilidad social**. *Pensamiento & Gestión*, 32, 1-26. 2012.
- BENNETT, Mike; ORR, Kevin. **Relational Leadership, Storytelling, and Narratives: Practices of Local Government Chief Executives**. *Public Administration Review*, Vol. 77, Iss. 4, p. 515–527, 2016
- CALIXTO, L. **Responsabilidade socioambiental das instituições financeiras**. XIV Congresso Brasileiro de Custos – João Pessoa - PB, Brasil, 05 de dezembro a 07 de dezembro de 2007.
- CARROLL, A. **The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders**. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. 1999.
- CARROLL, A., & SHABANA, K. **The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice**. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. 2010.
- COMMISSION-OF-THE-EUROPEAN-COMMUNITIES. **Green paper: promoting a European framework for corporate social responsibility**. European Commission. 2001.
- CHRISTENSEN, L. T.; MORSIN, M.; THYSSEN, O. **CSR as aspirational talk**. *Organization*, 20(3), 372-393. 2013.
- CHRISTENSEN, L. T.; MORSING, M.; THYSSEN, O. **Discursive Closure, Discursive Openings in Sustainability**. *Management Communication Quarterly*, 29(1), 135-144. 2015.
- CRUZ, E.P. GSA: um estudo sobre o interesse do consumidor na gestão ambiental empresarial. In: **SIMGEN – Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios**, IV, Anais... 2006, set. Seropédica – RJ.
- DAVIS, K. **Can business afford to ignore corporate social responsibilities?**. *California Management Review*, 2(3), 70-76.1960.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of Twenty First Century Business**. Oxford: Capstone Publishing Limited. 1997.
- FERNÁNDEZ, L.V; JARA-BERTIN, M; PINEAUR, F. V. Práticas de responsabilidade social, reputación corporativa y desempeño financiero. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. FGV: São Paulo, v. 55, n.3, maio-jun 2015. p.329-344.

FISHER-VANDEN, K., & THORBURN, K. **Voluntary corporate environmental initiatives and shareholder wealth.** *Journal of Environmental Economics and Management*, 62(3), 430-445. 2011.

Forum Econômico Mundial de Davos na Suíça (2019). Disponível em <https://www.weforum.org/>. Acesso em 14 abr. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
GILPIN, Dawn R. **Narrating the organizational self: Reframing the role of the news release.** *Public Relations Review*. Volume 34, Issue 1, p.9-18, 2008.

GÓMEZ, F. **Responsabilidad social corporativa y performance financiero: treinta y cinco años de investigación empírica en busca de un consenso.** *Principios: Estudios de Economía Política*, 11, 5-24. 2008.

GODOY, A.S. **Estudo de caso qualitativo.** In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DEMELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais.* São Paulo: Saraiva, 2006.

HERRICK, C.N.; PRATT, J.L. **Communication and the Narrative Basis of Sustainability: Observations from the Municipal Water Sector.** *Sustainability* 2013, 5, 4428-4443.

JOYNER, B., & PAYNE, D. **Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility.** *Journal of Business Ethics*, 41(1), 297-311. 2002.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional.** In: Marchiori, M. (org). *Comunicação em interface com cultura.* Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional. Difusão Editora e Senac, 2013, v. 1, p. 101-116.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade.** 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos.** São Paulo: Atlas, 2005.

MUJIH, E. **Implementing Corporate Social Responsibility: Punishment or Compliance?** In: *Social Responsibility Journal*. Vol. 3, nº 3, 2007 (p. 79-85).

NELLING, E., & WEBB, E. **Corporate social responsibility and financial performance: the “virtuous circle” revisited.** *Review Quantitative Finance and Accounting*, 32(2), 197-209. 2009.

NEWIG, J.; SCHULZ, D.; FISCHER, D.; HETZE, K.; LAWS, N.; LUDECKE, G.; RIECKMANN, M. **Communication Regarding Sustainability: Conceptual Perspectives and Exploration of Societal Subsystems.** *Sustainability* 2013, 5, 29762990.

OCHS, Elinor. Narrative. In: Van Dijk, Teun. *Discourse as Structure and Process: Discourse Studies: A Multidisciplinary Introduction*. London: Sage Publications, 1997, p.185-205.

ORLITZKY, M., SCHMIDT, F., & RYNES, S. **Corporate social and financial performance: a meta-analysis**. *Organization Studies*, 24(3), 403-441. 2003.

PENTLAND, B. T. Building process theory from narrative: from description to explanation. *Academy of management review*. v. 24, n. 4, 1999.

POLK, E.; SERVAES, J. **Sustainability and participatory communication: a case study of the transition, Town Amherst, Massachussets**. *Management Communication Quarterly*, 29(1), 160-167. 2015.

PUTNAM, L. L., NICOTERA, A. M. and MCPHEE, R. D. 'Introduction: Communication Constitutes Organization', in L. L. Putnam and A. M. Nicotera (eds) **Building Theories of Organization**. *The Constitutive Role of Organization*, pp. 1-19. New York, NY: Routledge. 2009.

RESE, Natália et al. **A análise de narrativas como metodologia possível para os estudos organizacionais sob a perspectiva da estratégia como prática: “Uma estória baseada em fatos reais”**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis. Anais...Florianópolis: ANPAD, 2010. p. 1-17.

TAYLOR, J. R. and VAN EVERY, E. **The Emergent Organization. Communication as its Site and Surface**. Mahwah, NJ: Erlbaum. 2000.

TOMIOTTO, M. F.; GALLASSI, J. N.; MARCHIORI, M; MUNCK, L. **Comunicação, sensemaking e sustentabilidade: o desenrolar da narrativa da sustentabilidade no contexto organizacional**. XX SEMEAD. Nov. 2017, ISSN 2177-3866

VERGARA, S.C.; CALDAS, M.P. Paradigma Interpretacionista: a busca de superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. In: **RAE**. São Paulo, v.45, n.4, out./dez.2005. p.66-72.

VERGARA. S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WEICK, K. E.; SUITCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. 2005. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**, v. 16, p. 409-421, 2005.

WEICK, K. E. Seven properties of sensemaking. In.: _____. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 1995, p. 17-62.