

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LETICIA DA SILVA INÁCIO

UMA PROPOSTA DE MODELO DE MATURIDADE EM
GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE PARA O SETOR
BANCÁRIO

SÃO CARLOS -SP
2020

LETICIA DA SILVA INÁCIO

UMA PROPOSTA DE MODELO DE MATURIDADE EM GESTÃO DA
SUSTENTABILIDADE PARA O SETOR BANCÁRIO

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção, ao
Departamento de Engenharia de
Produção da Universidade Federal de
São Carlos, para obtenção do título de
mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Dra. Ivete Delai

São Carlos-SP
2020

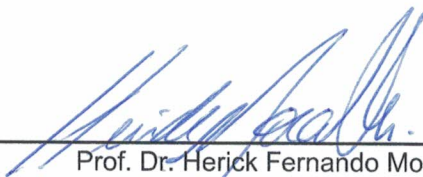


UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

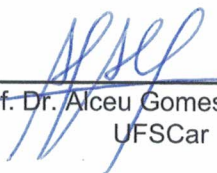
Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Leticia da Silva Inácio, realizada em 04/02/2020:



Prof. Dr. Herick Fernando Moralles
UFSCar

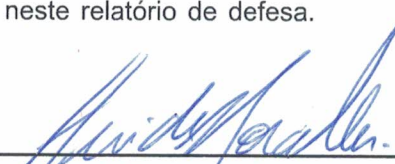


Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
UFSCar

Profa. Dra. Ivete Delai
UFSCar

Prof. Dr. Mateus Cecílio Gerolamo
USP

Certifico que a defesa realizou-se com a participação à distância do(s) membro(s) Ivete Delai, Mateus Cecílio Gerolamo e, depois das arguições e deliberações realizadas, o(s) participante(s) à distância está(ao) de acordo com o conteúdo do parecer da banca examinadora redigido neste relatório de defesa.



Prof. Dr. Herick Fernando Moralles

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Carlos e Elizabeth, a minha irmã, Débora, e a minha avó, Ana, por todo amor e apoio ao longo desse trabalho e de toda minha vida.

AGRADECIMENTOS

À Prof. Dra. Ivete Delai, pela orientação, dedicação e paciência durante todos os anos como minha orientadora.

Aos professores da Universidade Federal de São Carlos e a todos os professores, desde a pré-escola, pelo carinho, compartilhamento de informações e contribuição para minha formação.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão de bolsa de mestrado durante o desenvolvimento deste trabalho.

A minha família pelo apoio e amor incondicional durante toda minha vida.

A Deus pela força, resiliência e amor em todos os momentos deste trabalho.

“Descobrir consiste em olhar para o que todo mundo está vendo e pensar uma coisa diferente”

Roger von Oech

RESUMO

A busca pelo desenvolvimento sustentável tem se tornado cada vez maior, ganhando espaço também no ambiente empresarial. O setor bancário, apesar de apresentar baixo impacto socioambiental direto comparado a outros setores da economia, possui enorme impacto indireto, principalmente devido às atividades de seus clientes. Devido ao seu papel de intermediário, pode influenciar o ritmo e a direção desse desenvolvimento, tanto ao colaborar para a transição de seus clientes para uma economia sustentável, quanto ao transformar seu próprio modelo de negócios e oferta de produtos. Porém, o nível de comprometimento com a sustentabilidade pode variar. Nesse sentido, realizar a mensuração do desempenho da sustentabilidade e identificar sua posição diante dos diferentes níveis de maturidade permite a escolha de decisões empresariais mais eficazes para a busca de melhoria de resultados. Apesar dessa relevância, há poucos estudos sobre a mensuração da sustentabilidade no setor bancário e não há um trabalho que aborde de maneira completa e abrangente a maturidade da sustentabilidade nesse setor. Nesse contexto, esta pesquisa objetiva propor um modelo para classificar o grau de maturidade em gestão da sustentabilidade para o setor bancário, resultando em um padrão evolutivo da gestão da sustentabilidade com base em três estágios (reativo, preventivo e estratégico) que englobam sete competências da sustentabilidade (gestão estratégica, integração nos processos internos, organização, relacionamentos externos, processos ambientais, processos sociais e processos econômicos). Para tanto, um modelo teórico foi construído a partir de revisão sistemática da literatura e posteriormente aplicado ao caso dos dois maiores bancos comerciais brasileiros. Com isso, o presente estudo traz contribuições tanto acadêmicas, quanto práticas, se destacando também por ser abrangente e um dos pioneiros no Brasil.

Palavras-chave: Sustentabilidade corporativa. Gestão da sustentabilidade. Finanças sustentáveis. Setor bancário. Maturidade.

ABSTRACT

The pursuit of sustainable development has become ever larger, gaining ground in the business environment as well. The banking sector, despite having low direct social and environmental impact compared to other sectors of the economy, has a huge indirect impact, mainly due to the activities of its clients. Because of its role as an intermediary, it can influence the pace and direction of this development, both by collaborating with its customers' transition to a sustainable economy and by transforming their own business model and product offering. The level of commitment to sustainability can vary, so measuring sustainability performance and identifying its position at different maturity levels allows for the choice of more effective business decisions to seek results improvement. Despite this relevance, there are few studies on the measurement sustainability in the banking sector and there is no work that completely and comprehensively addresses the maturity of sustainability in this sector. In this context, this research aims to propose a model to classify the degree of maturity in sustainability management for the banking sector, resulting in an evolutionary framework of sustainability management based on three stages (reactive, preventive and strategic) encompassing seven sustainability competences (strategic management, integration into internal processes, organization, external relationships, environmental processes, social processes and economic processes). For this, a theoretical model was built from a systematic literature review and later applied to the case of the two largest Brazilian commercial banks. Thus, the present study brings both academic and practical contributions, also standing out for being comprehensive and one of the pioneers in Brazil.

Keywords: Corporate sustainability. Sustainability management. Sustainable finance. Banking sector. Maturity.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Evolução da quantidade de publicação ao longo do tempo	18
Gráfico 2 - Resultado da revisão de literatura	25
Gráfico 3 - Principais fontes de publicação	26
Gráfico 4 - Principais autores	27
Figura 1 – Apresentação do método de Forza (2002)	22
Figura 2 - Resumo das etapas da pesquisa	23
Figura 3 - Processo da revisão bibliográfica sobre papel e mensuração	30
Figura 4 - Critérios da sustentabilidade corporativa	41
Figura 5 - Modelo de economia circular	47
Figura 6 - Competências da gestão da sustentabilidade	70
Figura 7 - Objeto de estudo dos artigos	78
Figura 8 - Papel do setor bancário para promoção da sustentabilidade	80
Figura 9 – Fontes para construção do modelo teórico proposto	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo relacionado à gestão de sustentabilidade	28
Quadro 2 - Modelo relacionado aos processos de sustentabilidade	29
Quadro 3 - Lista dos oito maiores bancos comerciais do Brasil	33
Quadro 4 - Conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável	38
Quadro 5 - Conceitos de sustentabilidade corporativa	42
Quadro 6 - Conceitos de responsabilidade social corporativa	44
Quadro 7 - Composição do Sistema Financeiro Nacional	50
Quadro 8 - Conceitos de finanças sustentáveis	52
Quadro 9 - Relação entre autores e conceitos de finanças sustentáveis	54
Quadro 10 - Papéis das instituições financeiras	57
Quadro 11 - Impactos das instituições financeiras	59
Quadro 12 - Produtos e práticas sustentáveis	61
Quadro 13 - Acordos relacionados à sustentabilidade	65
Quadro 14 - Direcionadores para finanças sustentáveis	66
Quadro 15 - Barreiras para finanças sustentáveis	67
Quadro 16 - Foco dos artigos de mensuração identificados na literatura	81
Quadro 17 - Análise de conteúdo em relação às dimensões da sustentabilidade	81
Quadro 18 - Análise de conteúdo em relação aos temas da sustentabilidade	82
Quadro 19 - Método e grau de mensuração dos artigos	83
Quadro 20 - Modelos excluídos do estudo	84
Quadro 21 - Modelos utilizados	85
Quadro 22 – Método utilizado nos modelos analisados	86
Quadro 23 - Simplificação dos resultados após a aplicação do modelo específico aos bancos	89
Quadro 24 – Simplificação dos resultados após a aplicação do modelo geral aos bancos	90
Quadro 25 – Modelo de maturidade proposto específico para o setor bancário	94
Quadro 26 – Modelo de maturidade geral proposto	97
Quadro 27 – Protocolo da revisão sistemática da literatura	122
Quadro 28 - Modelos de mensuração de sustentabilidade no setor financeiro	123
Quadro 29 - Estudos sobre o papel do setor financeiro na sustentabilidade	125

Quadro 30 - Elementos relacionados à dimensão gestão estratégica	129
Quadro 31 - Elementos relacionados à dimensão integração processos internos	131
Quadro 32 - Elementos relacionados à dimensão organização	131
Quadro 33 - Elementos relacionados à dimensão relacionamentos externos	133
Quadro 34 - Elementos relacionados à dimensão social	135
Quadro 35 - Elementos relacionados à dimensão ambiental	140
Quadro 36 - Elementos relacionados à dimensão econômica	145
Quadro 37 - Modelo de macroposturas de Delai (2014)	147
Quadro 38 - Modelo de estágios evolutivos de Delai (2014)	148
Quadro 39 - Modelo de Bititci <i>et al.</i> (2011)	149
Quadro 40 – Modelo de Johnson (2017)	151
Quadro 41 – Modelo de Myllyviita, Antikainen e Leskinen (2016)	153
Quadro 42 - Modelo de Machado <i>et al.</i> (2016)	153
Quadro 43 - Modelo de Landrum (2017)	154

LISTA DE SIGLAS

ANOVA – Análise de Variância

BCB – Banco Central do Brasil

BE – Banco Ético

BS – Banco Sustentável

BV - Banco Verde

C - Conceitual

CBA – Análise de Custo-Benefício

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

EC – Estudo de Caso

ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em
Administração

FEBRABAN – Federação dos Bancos Brasileiros

FS – Finanças Sustentáveis

FV - Finanças Verdes

GRI – Global Reporting Initiative

IFC – Corporação Financeira Internacional

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

KPI – Key Performance Indicator (Indicador-Chave de Desempenho)

LCA – Avaliação do Ciclo de Vida

MEC – Ministério da Educação

MCDM – Método de Decisão Multi-Critério

OECD – Organization for Economic Co-Operation and Development

ONU – Organização das Nações Unidas

PE – Princípios do Equador

PNMPO – Programa Nacional do Microcrédito Produtivo Orientado

PRI – Princípios para Investimento Responsável

PRSA – Política de Responsabilidade Socioambiental

PV – Protocolo Verde

RB – Revisão Bibliográfica

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

RSL – Revisão Sistemática da Literatura

S - Survey

SSMA – Saúde, Segurança e Meio Ambiente

StArt – State of the Art through Systematic Review

UFSCar – Universidade Federal de São Carlos

WCED – World Commission on Environment and Development

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CARACTERIZAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2	OBJETIVO GERAL	17
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.4	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	17
1.5	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	19
2	MÉTODO DE PESQUISA	21
2.1	IDENTIFICAR O PAPEL DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS EM RELAÇÃO À SUSTENTABILIDADE E OS MODELOS TEÓRICOS DE MENSURAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO SETOR BANCÁRIO EXISTENTES NA LITERATURA	23
2.1.1	Revisão Sistemática de Finanças Sustentáveis	24
2.1.2	Revisão Sistemática de Papel e Mensuração da Sustentabilidade no Setor Financeiro	27
2.1.3	Revisão Sistemática de Maturidade da Gestão da Sustentabilidade	30
2.2	DEFINIR A VERSÃO TEÓRICA DO MODELO DE MATURIDADE DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE PARA O SETOR BANCÁRIO	31
2.3	APLICAR A VERSÃO TEÓRICA DO MODELO AOS DOIS MAIORES BANCOS COMERCIAIS BRASILEIROS	33
3	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: CONCEITO E CONTEXTUALIZAÇÃO	35
3.1	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	35
3.2	SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	39
3.3	ECONOMIA CIRCULAR	46
4	FINANÇAS SUSTENTÁVEIS: CONCEITO E CONTEXTUALIZAÇÃO	49
4.1	SETOR FINANCEIRO	49
4.2	CONCEITO DE FINANÇAS SUSTENTÁVEIS	50
4.3	PAPEL DO SETOR BANCÁRIO NA SUSTENTABILIDADE	55
4.4	IMPACTO DO SETOR BANCÁRIO NA SUSTENTABILIDADE	58
4.5	PRODUTOS, SERVIÇOS E PRÁTICAS	59
4.6	ACORDOS VOLUNTÁRIOS E LEGISLAÇÃO	63
4.7	DIRECIONADORES E BARREIRAS	66
5	GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE E GRAU DE MATURIDADE	68
5.1	MATURIDADE	68
5.2	GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE	69
5.3	NÍVEL DE MATURIDADE DA SUSTENTABILIDADE	73

6	CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO	78
6.1	SÍNTESE DO PAPEL DO SETOR BANCÁRIO PARA A SUSTENTABILIDADE	79
6.2	MENSURAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE	80
6.3	APRESENTAÇÃO DO MODELO TEÓRICO PROPOSTO	86
7	APLICAÇÃO DO MODELO TEÓRICO EM BANCOS COMERCIAIS	88
8	PROPOSTA DE MODELO DE MATURIDADE EM GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE PARA O SETOR BANCÁRIO	93
9	CONCLUSÃO	106
9.1	LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS	107
	REFERÊNCIAS	109
	APÊNDICE A – Protocolo da Revisão Sistemática da Literatura	122
	APÊNDICE B – Estudos Referentes à Mensuração e Papel Identificados na Literatura	123
	APÊNDICE C– Elementos de Gestão da Sustentabilidade no Setor Bancário	129
	ANEXO A - Modelos de Maturidade	147

1 INTRODUÇÃO

Nesse capítulo apresenta-se uma visão geral sobre o presente estudo. Ele está dividido nas seguintes seções: contextualização, apresentação dos objetivos, justificativa da escolha da pesquisa e maneira como o trabalho está organizado.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A revolução industrial foi um período de desenvolvimento econômico acelerado que proporcionou prosperidade e transformações, incluindo rupturas tecnológicas, novos mercados emergentes e crescimento da classe média (WORKING GROUP FINANCE, 2016). Por outro lado, esse novo padrão cultural e econômico também gerou impactos negativos. O aumento do consumo de produtos e serviços acarretou em uma intensa degradação do meio ambiente (DIAS, 2011; WORKING GROUP FINANCE, 2016) e em um aumento da carga horária de trabalho.

Segundo o relatório das Nações Unidas divulgado em março de 2019 na Assembleia da ONU para o Meio Ambiente, a extração de recursos mais do que triplicou desde 1970, passando de vinte e sete bilhões de toneladas para noventa e dois bilhões (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2019). Este mesmo relatório ainda afirma que, com base em tendências históricas, o consumo de recursos naturais aumentará 110% de 2015 a 2060, ocasionando uma redução de 10% a 20% em diversos habitats e um aumento de 43% nas emissões de gases do efeito estufa. Além disso, de acordo com a World Wide Fund of Nature (2019), o planeta já vive em condições insustentáveis desde o final dos anos setenta e atualmente utiliza cerca de cinquenta por cento a mais de recursos do que há disponível.

Nesse contexto, a preocupação com a manutenção da vida no planeta tem aumentado e dado origem ao conceito de desenvolvimento sustentável, usado pela primeira vez no relatório “Nosso Futuro Comum” divulgado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente em 1987. Segundo esse relatório, conhecido como Relatório Brundtland, o desenvolvimento sustentável é aquele que “atende às necessidades do presente sem comprometer a habilidade das futuras gerações de satisfazer às suas” (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987, p.8), equilibrando indicadores econômicos, sociais e ambientais.

Esse conceito se estendeu para o ambiente empresarial, o qual passou a sofrer

pressão de seus *stakeholders* por meio de uma série de exigências, leis e regulamentações ambientais (RAO; HOLT, 2005; HASSINI; SURTI; SEARCY, 2012; DELAI; TAKAHASHI, 2013; RAUT; NAOUFEL; KHARAT, 2017). Assim, a fim de contribuir para a sustentabilidade, a organização deve atender às necessidades de seus *stakeholders* internos e externos e buscar balancear o desempenho social, ambiental e econômico, também conhecido como o tripé *People, Planet and Profit* (DYLLICK; HOCKEERTS, 2002; DUNPHY; GRIFFITHS; BENN, 2007; LINS; WAJNBERG, 2007; LASZLO; ZHEXEMBAYEVA, 2011; YIP; BOCKEN, 2017). Além disso, o aumento da preocupação ambiental criou uma demanda por produtos e serviços ecologicamente corretos possibilitando a geração de vantagem competitiva para as empresas que introduzem iniciativas inovadoras e produtos ou serviços verdes (DELAJ; TAKAHASHI, 2008; RAUT; NAOUFEL; KHARAT, 2017).

Nesse contexto, um grupo importante de *stakeholder* que possui um papel ou impacto significativo é o setor financeiro. Por um lado, comparado a outros setores da economia, o setor financeiro é considerado limpo e com baixo impacto direto em termos de consumo de energia, água e papel e de emissão de gases poluentes (JEUCKEN; BOUMA, 1999; SINGH, 2015; KULSUM; HUDA, 2018; KUNHIBAVA, LING, RUSLAN, 2018). Porém, por outro lado, esse setor é responsável por um enorme impacto indireto (VASCONCELOS, 2011; SINGH, 2015; KULSUM; HUDA, 2018; KUNHIBAVA, LING, RUSLAN, 2018). Devido ao seu papel de intermediário, ele pode influenciar o ritmo e a direção desenvolvimento de uma sociedade (JEUCKEN; BOUMA, 1999; ARAS *et al.*, 2017; BEHESHTINIA; OMIDA, 2017). Assim, pode contribuir para o desenvolvimento sustentável tanto ao colaborar para a transição de seus clientes para uma economia sustentável, quanto ao transformar seu próprio modelo de negócio e oferta de produtos (WORKING GROUP FINANCE, 2016).

Ao financiar um projeto, a instituição pode optar e dar preferência a investimentos ambientalmente sustentáveis (SINGH, 2015; BIDABAD; SHERAFATI, 2017; TAN; CHEW; HAMID, 2017; KULSUM; HUDA, 2018) ou ainda recusar financiamentos a empresas que geram uma grande pegada de carbono ou que afetam negativamente pessoas vulneráveis e violam os direitos humanos (KRASODOMSKA, 2015; BANHALMIZAKAR, 2016; BRIGHTWELL; GARDENER, 2018; KUNHIBAVA, LING, RUSLAN, 2018). Neste último caso, devem possuir regulamentações e políticas rigorosas em relação a empréstimos a fim de evitar riscos de crédito, legal ou de reputação (KULSUM; HUDA, 2018). As instituições podem pesar tais riscos e atribuir

um preço a eles, promovendo a sustentabilidade por meio dessa diferenciação de preço e da prática de avaliação socioambiental para a aprovação de crédito (JEUCKEN; BOUMA, 1999; YIP; BOCKEN, 2017).

Desse modo, o setor financeiro está se engajando proativamente em atividades sustentáveis, o que gera valor e melhora a imagem (RAUT; NAOUFEL; KHARAT (2017). Segundo Kunhibava, Ling e Ruslan (2018), essas instituições devem promover e fornecer liderança na área de sustentabilidade. Assim, o número de adesões a pactos voluntários e de legislações ligadas ao desenvolvimento sustentável e voltados para o setor financeiro cresceu nos últimos anos. Existem diversos acordos internacionais específicos ao setor. Por exemplo, em 1992 foi criada a Iniciativa Financeira da ONU para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento Sustentável a fim de inserir fatores ambientais em todos os aspectos da operação e dos serviços do setor. Muitas instituições também aderiram aos Princípios do Equador para avaliar, determinar e gerenciar o risco ambiental em financiamento de projetos industriais e de infraestrutura de grande porte cujo custo de capital seja de no mínimo dez milhões de dólares (EQUATOR PRINCIPLES, 2013).

Outro exemplo são os Princípios para o Investimento Responsável que visam compreender as implicações do investimento em temas socioambientais e de governança (UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2019). Em 2016, a Comissão Europeia criou um grupo de especialistas sobre finanças sustentáveis a fim de auxiliar na identificação das medidas que o setor deve tomar para reduzir riscos ambientais, na orientação dos fluxos de capital para financiamentos e na implantação dessas políticas. Já no Brasil, também há acordos específicos ao setor bancário para a promoção da sustentabilidade, como o Protocolo Verde e a Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA).

Com base nesse cenário, surge o conceito de finanças sustentáveis, que pode ser entendido como a utilização de variáveis associadas à sustentabilidade no processo de tomada de decisão do setor financeiro (BRITO; GONZALEZ, 2007; AMAESHI, 2011; MENGZE; WEI, 2013). E para referir-se aos bancos especificamente, e não ao setor financeiro como um todo, há o conceito de setor bancário sustentável. Esse termo pode ser definido como um sistema bancário confiável que fornece produtos e serviços que atendem às necessidades das pessoas, consideram aspectos socioambientais em horizontes de curto a longo prazo e geram lucro (REBAI; AZAIEZ; SAIDANE, 2016; YIP; BOCKEN, 2017).

A partir dessa busca por novas formas de fazer negócio, as instituições financeiras e as empresas em geral passaram a implementar diversas ações nessa direção. Porém, com diferentes níveis de desenvolvimento das práticas sustentáveis entre elas (HASSINI; SURTI; SEARCY, 2012), enquanto algumas possuem atividades socioambientais simples e pontuais, outras estão engajadas em atos mais complexos tanto operacionais quanto estratégicos. Em relação ao setor bancário, Lins e Wajnberg (2007) também demonstram que, apesar das instituições possuírem muitas práticas de sustentabilidade, há grande discrepância entre elas. No Brasil, estudos comparativos entre os maiores bancos comerciais do país também identificam a existência de diversas práticas sustentáveis em graus distintos de comprometimento (INÁCIO; DELAI, 2016; INÁCIO; DELAI, 2017).

A maturidade pode ser aplicada à avaliação desses graus diferentes de comprometimento da gestão da sustentabilidade. Esse conceito pode ser entendido como a capacidade de responder adequadamente ao meio ambiente utilizando práticas adequadas de medição de desempenho, assim, um alto grau de maturidade implica em um melhor desempenho (BITITCI *et al.*, 2015). Para Delai e Takahashi (2016), para que as empresas definam as ações e metas para atingirem melhores resultados, é importante a compreensão anterior dos diferentes níveis de maturidade a fim de identificarem sua posição. Ademais, utilizar modelos de maturidade permite a promoção da aprendizagem organizacional e a eficiência na avaliação das práticas de gestão de desempenho (BITITCI *et al.*, 2015).

Apesar do importante papel que o setor bancário desempenha para a contribuição do desenvolvimento sustentável e da relevância tanto da medição de desempenho da sustentabilidade nesse setor quanto da utilização da maturidade aplicada a esse aspecto, a literatura nesses três pontos não está completa. Em relação aos estudos sobre a sustentabilidade no setor bancário, estes têm recebido pouca atenção comparado a outros setores da economia (RAUT; NAOUFEL; KHARAT, 2017), e a maioria dos seus clientes não conhece o conceito de sistema bancário sustentável ou a sua importância (KULSUM; HUDA, 2018). A fim de identificar o estado da arte sobre finanças sustentáveis, Inácio e Delai (2018) realizaram uma revisão sistemática da literatura e concluíram que ainda não há um consenso sobre os conceitos de finanças sustentáveis e de setor bancário sustentável.

Em relação à mensuração do desempenho da sustentabilidade dos bancos, há

ainda menos estudos. Aras *et al.* (2017) afirmam que os principais indicadores de sustentabilidade para a mensuração do grau de comprometimento com as práticas de sustentabilidade dos bancos são insuficientes. A maioria dos modelos de avaliação de desempenho nesse setor utiliza apenas fatores financeiros, consideram somente o curto prazo e se baseia em pontos de vista de um único *stakeholder* (REBAI; AZAIEZ; SAIDANE, 2016). Além disso, há poucos estudos sobre a avaliação da sustentabilidade no setor bancário com uma perspectiva multidimensional em uma economia em desenvolvimento (OGOLA, 2012; PEREZ; MARTINEZ; BOSQUE, 2012; RAUT; NAOUFEL; KHARAT, 2017), tanto no contexto internacional, quanto brasileiro.

O mesmo resultado também foi levantado por Inácio e Delai (2018). Após realizarem uma revisão sistemática da literatura, as autoras concluíram que não há um modelo completo aceito para mensuração de desempenho sustentável no setor bancário. Este estudo ainda identificou somente vinte e nove modelos que tratavam da mensuração no setor, sendo que a maioria foca em responsabilidade social empresarial e não na sustentabilidade como um todo. Além do fato de não estarem completos em relação às três dimensões da sustentabilidade, vários desses estudos são muito específicos para apenas um determinado produto ou país e seus princípios religiosos, como os bancos islâmicos, por exemplo. Outros ainda apontam superficialmente os temas que devem ser avaliados, mas não apresentam seu conteúdo ou como realizar essa mensuração.

Por fim, em relação ao conhecimento sobre maturidade da sustentabilidade no setor bancário também não foram identificados estudos completos sobre o assunto. Inácio e Delai (2018) não encontraram um modelo de avaliação da maturidade que possa ser utilizado de forma prática pelas instituições e seus *stakeholders*. E Bititci *et al.* (2012) também concluíram, a partir de uma revisão sistemática da literatura, que o atual estado de conhecimento em relação aos modelos de maturidade da sustentabilidade está incompleto e que muitas questões fundamentais estão sem resposta.

Nesse cenário, há necessidade de um modelo eficiente e eficaz para conduzir avaliações do grau de desempenho de sustentabilidade organizacional (RAUT; NAOUFEL; KHARAT, 2017). E apresentada a importância do setor bancário para o desenvolvimento sustentável, é relevante a construção de um modelo de maturidade aplicado à gestão da sustentabilidade do setor. Modelo pode ser entendido, nesse contexto, como uma representação de uma situação ou realidade a fim de auxiliar o

tratamento de determinada situação sistematicamente (MORABITO NETO; PUREZA, 2012).

A partir do contexto discutido, este trabalho se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: **Como classificar o grau de maturidade em gestão da sustentabilidade no setor bancário?**

1.2 OBJETIVO GERAL

Propor um modelo para classificar o grau de maturidade em gestão da sustentabilidade para o setor bancário.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- I) Identificar o papel das instituições financeiras em relação à sustentabilidade e os modelos teóricos de mensuração da sustentabilidade no setor bancário existentes na literatura;
- II) Definir a versão teórica do modelo de maturidade de gestão da sustentabilidade para o setor bancário;
- III) Aplicar a versão teórica do modelo de maturidade aos dois maiores bancos comerciais brasileiros.

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

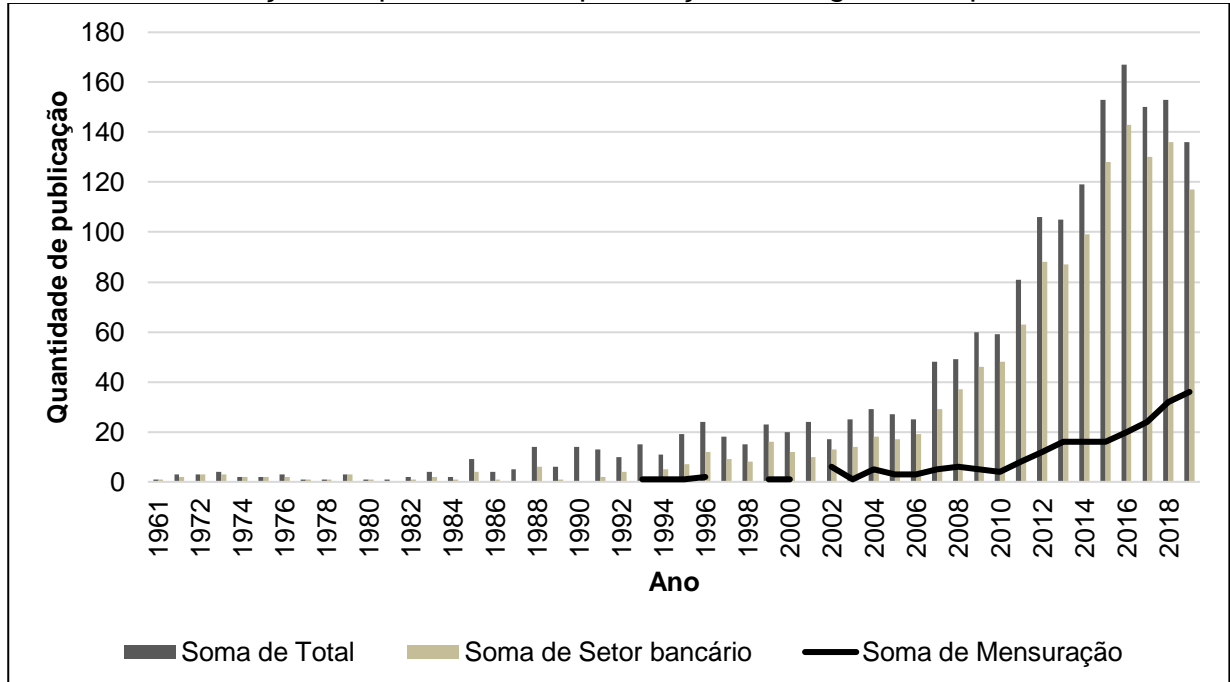
O setor bancário apresenta um papel crítico de indutor das ações, principalmente, de seus clientes (SULAIMAN *et al.*, 2011; VASCONCELOS, 2011). Pode estimular boas práticas sociais e ambientais por meio do uso de critérios de avaliação que considerem aspectos relacionados à sustentabilidade, tanto nos seus processos de concessão de financiamentos e linhas de crédito, quanto na criação de linhas específicas para financiamentos de produtos verdes ou tecnologias limpas, ou ainda via promoção de ações de conscientização e treinamento (INÁCIO; DELAI, 2017).

Um trabalho realizado por Lins e Wajnberg (2007) concluiu que há diversas práticas de sustentabilidade nas instituições financeiras, porém, em níveis diferentes de ação e implementação, sendo que algumas estão em estágios mais avançados e

outras em estágio inicial. Esse resultado também é notado por Inácio e Delai (2016) e Inácio e Delai (2017) ao analisarem as práticas sustentáveis dos maiores bancos brasileiros. Devido ao fato de as práticas de gestão da sustentabilidade adquirirem maior complexidade e diversidade, tanto acadêmicos, quanto profissionais passaram a caracterizar as ações sustentáveis das empresas (KOLK; MAUSER, 2002). Assim, a importância do presente estudo se dá tanto em termos acadêmicos, quanto práticos.

Em relação ao âmbito acadêmico, estudos que contemplam questões sustentáveis dentro do setor financeiro têm recebido mais ênfase nos últimos anos, o que mostra a importância do tema. O Gráfico 1 a seguir apresenta a evolução da quantidade de publicações ao longo do tempo. A primeira série mostra o número de artigos do setor financeiro. Já a segunda coluna mostra, dentre os artigos do setor financeiro, quantos destes são relacionados ao setor bancário. Dentre esses, a linha apresenta a quantidade de publicações relacionada à mensuração da sustentabilidade. Ao analisar tal gráfico, nota-se um crescimento exponencial no volume de artigos publicados ligados ao setor financeiro e um pico em 2016.

Gráfico 1 – Evolução da quantidade de publicação ao longo do tempo



Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar da relevância do setor para o desenvolvimento sustentável, esse tema, tanto no Brasil, quanto em outros países, ainda é pouco estudado comparado a outras abordagens da literatura; e o conhecimento sobre quais processos esse setor utiliza e

como toma decisões de financiamentos é incompleto (LINS; WAJNBERG, 2007; COMINI *et al.*, 2011; BANHALMI-ZAKAR, 2016).

Além disso, uma revisão sistemática da literatura, realizada por Inácio e Delai (2018), demonstrou que há poucos estudos que tratam da mensuração ou da maturidade da sustentabilidade no setor bancário. No geral, esses trabalhos não lidam com todas as dimensões da sustentabilidade ou focam em determinado produto financeiro. A maioria dos estudos de mensuração apresentados no Gráfico 1 estão relacionados apenas ao desempenho financeiro da instituição (INÁCIO; DELAI, 2018). Dessa forma, não há um estudo completo relacionado à gestão da sustentabilidade para esse setor (OGOLA, 2012; PEREZ; MARTINEZ; BOSQUE, 2012; REBAI; AZAIEZ; SAIDANE, 2016; ARAS *et al.*, 2017; INÁCIO; DELAI, 2018; RAUT; NAOUFEL; KHARAT, 2017).

Em relação ao âmbito prático, o uso de modelos de maturidade é viável e tem sido extensivo em diversas áreas de pesquisa e em práticas de gestão (BITITCI *et al.*, 2015). Bititci *et al.* (2015) confirmaram que modelos de maturidade permitem tanto a aprendizagem, quanto uma avaliação do que está acontecendo na organização. Delai (2014) também possui resultados semelhantes para os modelos de gestão da sustentabilidade, os quais auxiliam na promoção da educação, no diagnóstico e na melhoria organizacional. Além disso, reconhecer em que estágio da sustentabilidade o setor bancário está permite o aumento das pressões internas e externas para que o setor caminhe cada vez mais em direção à sustentabilidade. E ao promoverem o desenvolvimento sustentável, os bancos criam oportunidades de negócio e valor para seus acionistas, por meio da redução dos custos e riscos, do aumento da renda com produtos inovadores ou da melhoria da reputação e da atração e retenção de clientes (LINS; WAJNBERG, 2007; ING WHOLESAL BANKING, 2015).

Uma vez que os bancos de foco do estudo são os maiores bancos comerciais brasileiros, pode-se dizer que o resultado do trabalho proverá uma análise significativa sobre a maturidade da sustentabilidade do sistema bancário nacional.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho está organizado da seguinte forma: O Capítulo 2 apresenta os métodos que foram utilizados, abordando o tipo de pesquisa e suas etapas. Os Capítulos de 3 a 5 contêm os principais conceitos utilizados relacionados a

desenvolvimento sustentável, finanças sustentáveis e gestão da sustentabilidade e maturidade, respectivamente. Já o Capítulo 6 mostra os resultados, apresentando o papel das instituições financeiras em relação à sustentabilidade, a forma de mensuração da mesma no setor e o modelo teórico de gestão da maturidade proposto. A aplicação do modelo em bancos comerciais brasileiros a fim de calibração é apresentada no Capítulo 7 e o modelo final após os ajustes e acréscimos está no Capítulo 8. Por fim, o Capítulo 9 apresenta as conclusões, limitações da pesquisa e propostas para trabalhos futuros.

2 MÉTODO DE PESQUISA

Esta seção apresenta o método utilizado para o desenvolvimento do trabalho. Primeiramente é descrito o tipo de pesquisa, em que são apresentados a abordagem e o método escolhidos. Em seguida são retratadas as etapas da pesquisa, que descreve como os objetivos específicos serão atingidos.

Segundo Forza (2002), as pesquisas podem ser de três tipos: exploratória, confirmatória ou descritiva. A exploratória é realizada no início de um estudo de um novo fenômeno, a fim de obter mais informações sobre o assunto para determinar conceitos, melhores maneiras de mensurá-lo e novos pontos de vista sobre ele. Já a confirmatória é utilizada para fenômenos já conhecidos com objetivo de testar a adequação de conceitos desenvolvidos em relação a eles. Enquanto que a descritiva visa compreender a relevância de um fenômeno e descrevê-lo.

Para responder à questão de pesquisa “como avaliar o grau de maturidade em gestão da sustentabilidade no setor bancário?” apresentada no capítulo de introdução, optou-se por uma abordagem qualitativa e exploratória descritiva. Essa escolha se deve ao fato de a pesquisa possuir três objetivos específicos que necessitam de abordagens diferentes para cada um. A pesquisa qualitativa foca nos processos do objeto em estudo, ou seja, visa obter informações da perspectiva dos indivíduos e compreender o contexto do problema (MARTINS, 2012). Nessa abordagem há uma proximidade com o fenômeno estudado, assim, não só os resultados são importantes, mas a maneira como foram obtidos (MARTINS, 2012). Essa abordagem não é muito estruturada, a fim de oferecer flexibilidade para o desenvolvimento da pesquisa, para capturar o máximo da complexidade dos indivíduos em seu ambiente natural (MARTINS, 2012).

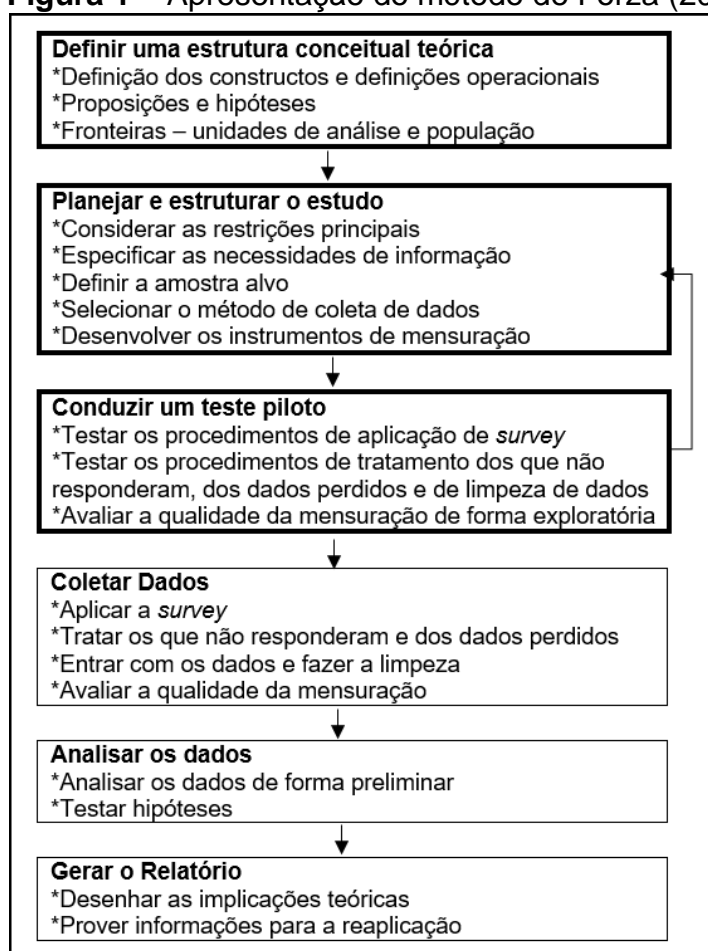
Já a escolha pelo caráter exploratório deve-se ao fato de o assunto da pesquisa ter sido pouco pesquisado até o momento. Segundo Gil (2002), em situações em que o tema é pouco conhecido, a abordagem exploratória é recomendada. E a mensuração da sustentabilidade no setor financeiro tem sido pouco estudada, além do tema finanças sustentáveis no contexto brasileiro e internacional ainda ser considerado uma novidade. As pesquisas exploratórias visam aprimorar ideias ou realizar a descoberta de intuições, assim, definem e caracterizam um problema para possibilitar a visibilidade de um fato determinado previamente (GIL, 2002). De acordo com Martins (2012), essa abordagem também é utilizada quando há a intenção de

generalizar os resultados para diferentes grupos.

Por outro lado, o objetivo específico relacionado à proposição de um modelo teórico e sua calibração por meio da aplicação prática requisita um caráter descritivo. Pesquisas descritivas focam na descrição de características de determinado fenômeno ou população e no estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002; YIN, 2011).

Nesse contexto, pode-se entender modelo como “uma representação de uma situação ou realidade, conforme vista por uma pessoa ou grupo de pessoas, e construída de forma a auxiliar o tratamento daquela situação de uma maneira sistemática” (MORABITO NETO; PUREZA, 2012, p.170). Para a construção do modelo foi utilizada a lógica de teoria de metodologia de Forza (2002). O autor propõe definir uma estrutura conceitual teórica, planejar e estruturar o estudo, conduzir um teste piloto, coletar dados, analisar os dados e gerar relatório. A Figura 1 a seguir mostra essa lógica. A fim de cumprir o objetivo desta pesquisa, foram seguidos os três primeiros passos do método do Forza (2002).

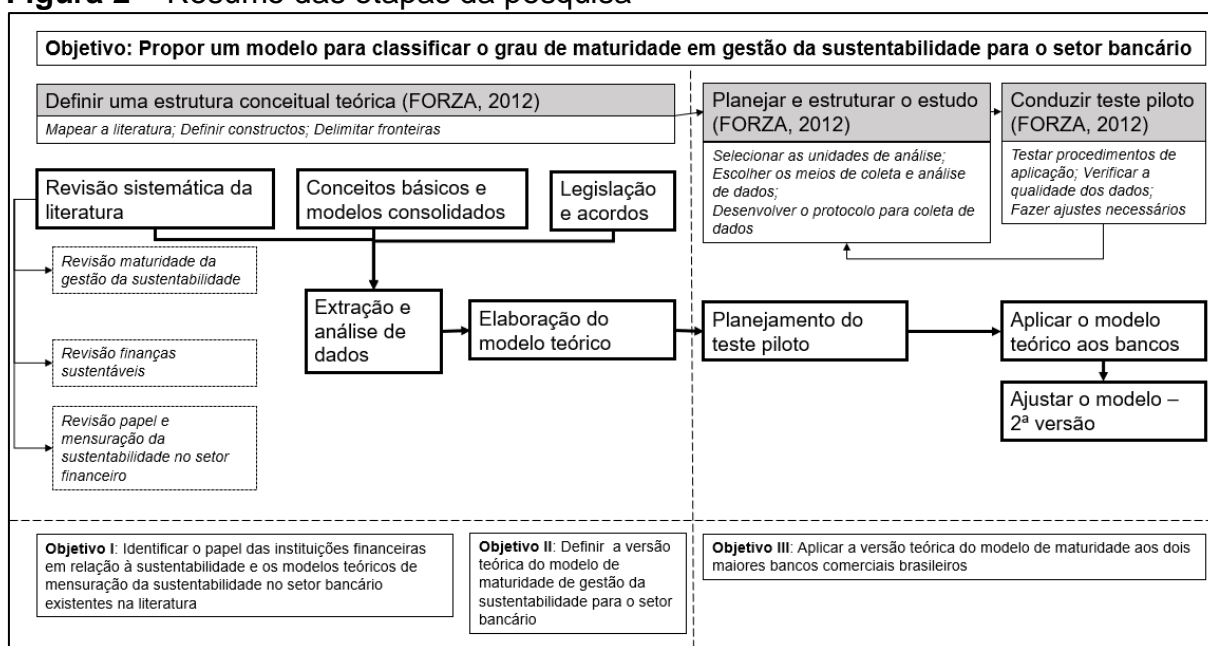
Figura 1 – Apresentação do método de Forza (2002)



Fonte: Adaptada de Forza (2002).

Na primeira etapa o pesquisador define os constructos, mapeia a literatura e delimita fronteiras. Já na etapa de planejamento e estruturação é feita a seleção das unidades de análises, a escolha dos meios de coleta de dados e o desenvolvimento do protocolo para a coleta de informações. Enquanto que na realização do teste piloto os procedimentos de aplicação são testados, a qualidade dos dados é verificada e são realizados os ajustes necessários. O método do presente estudo também está orientado de acordo com os três objetivos específicos apresentados no Capítulo de Introdução. Os objetivos I e II estão relacionados à etapa de definição de estrutura conceitual teórica, enquanto que o objetivo III está ligado às etapas de planejamento e condução do teste piloto. A Figura 2 a seguir apresenta as etapas da pesquisa de forma sintetizada.

Figura 2 – Resumo das etapas da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

2.1 IDENTIFICAR O PAPEL DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS EM RELAÇÃO À SUSTENTABILIDADE E OS MODELOS TEÓRICOS DE MENSURAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO SETOR BANCÁRIO EXISTENTES NA LITERATURA

Essa etapa buscou levantar o papel desempenhado pelas instituições financeiras em prol da sustentabilidade e os modelos de mensuração de finanças sustentáveis presentes na literatura qualificada. Para isso, optou-se por realizar uma revisão sistemática da literatura. Segundo Denyer e Tranfield (2009), esse método identifica estudos existentes, avalia contribuições e dados e apresenta evidências,

possibilitando uma visão ampla do que é conhecido pela literatura sobre determinado assunto. Além disso, a sistemática proporciona maior confiabilidade e rigor à revisão bibliográfica, o que possibilita a obtenção de uma base de conhecimento sólida, contribuindo para criação de novas teorias e identificando oportunidades em diferentes áreas (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011). Esse tipo de revisão também tem ganhado destaque pelo fato de ser replicável, transparente, científica, completa e imparcial (DENYER; TRANFIELD, 2009).

A revisão sistemática da literatura desse estudo foi dividida em três revisões sistemáticas: uma pesquisa mais geral para identificar todos os estudos relacionados às finanças sustentáveis, outra revisão para levantar o papel e a mensuração da sustentabilidade no setor financeiro e outra ainda para localizar os modelos de maturidade da gestão da sustentabilidade para qualquer setor da economia. O protocolo completo com as três revisões encontra-se no Apêndice A.

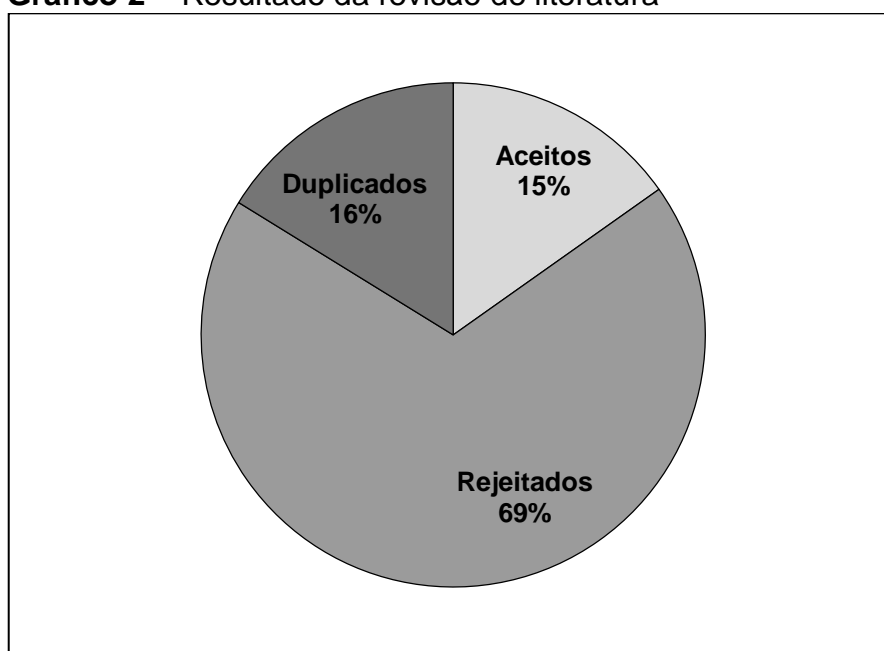
2.1.1 Revisão Sistemática de Finanças Sustentáveis

O objetivo dessa revisão sistemática da literatura foi selecionar trabalhos relacionados às finanças sustentáveis. A primeira pesquisa foi feita no primeiro semestre de 2018 utilizando as bases de dados Scopus, EBSCO e Web of Science, devido ao fato de essas serem abrangentes e internacionais. Foram selecionados artigos de revistas com revisão por pares nos idiomas inglês e português, sem limitação de período ou área de conhecimento. A questão de pesquisa foi “Quais os elementos de gestão da sustentabilidade do setor financeiro?” e as *strings* utilizadas foi uma combinação de palavras relacionadas à sustentabilidade ao setor financeiro: *((sustain* OR environm* OR social OR responsib* OR citizen* OR green*) AND (bank* OR financ* sector OR financ* industry OR financ* institution))*.

Essa primeira etapa retornou um total de 9.680 artigos. Com auxílio da ferramenta Start (*State of the Art through Systematic Review*) desenvolvida pela Universidade Federal de São Carlos, no Brasil, foi possível gerenciar os resultados. No primeiro filtro foi feita a leitura do título, resumo e palavra-chave de todos os artigos, utilizando duas perguntas direcionadoras: “O artigo apresenta aspectos sobre sustentabilidade?” e “O artigo apresenta aspectos sobre o setor bancário ou um banco específico?”. Se ambas as respostas fossem positivas, o artigo seria aceito. Portanto, 1.541 artigos foram aceitos, 6.643 rejeitados e 1.496 estavam duplicados.

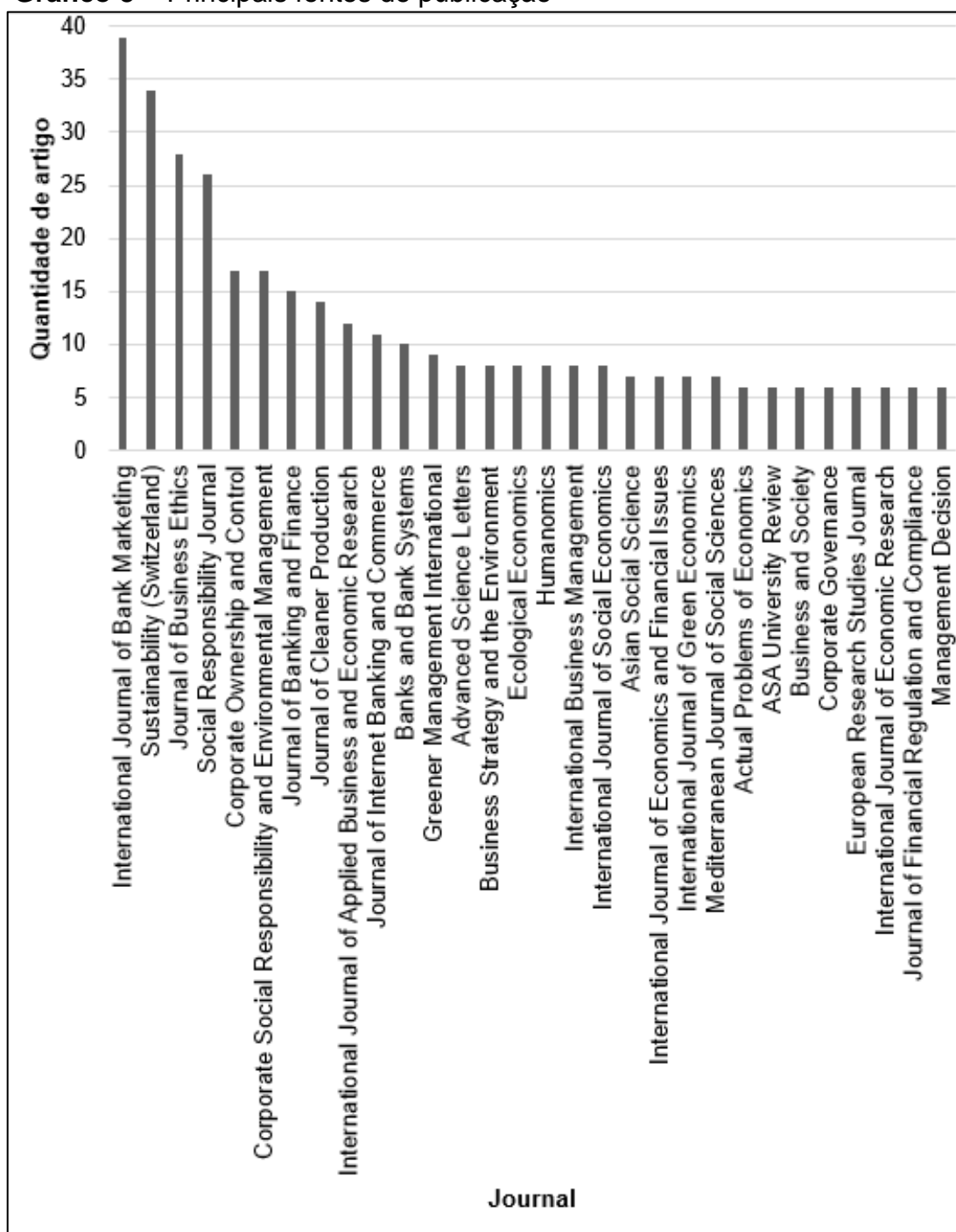
A fim de atualizar essa revisão da literatura geral, outra foi feita no último trimestre de 2019 abrangendo artigos publicados em 2018 ou 2019 e seguindo os mesmos critérios da anterior. Foram encontrados 2.045 artigos, sendo que 245 foram aceitos, 1.400 rejeitados e 400 eram duplicados. Ao agrupar a primeira revisão de literatura com sua atualização, há 1.786 artigos aceitos, 8.043 rejeitados e 1.896 duplicados. O Gráfico 2 a seguir apresenta esse resultado.

Gráfico 2 – Resultado da revisão de literatura



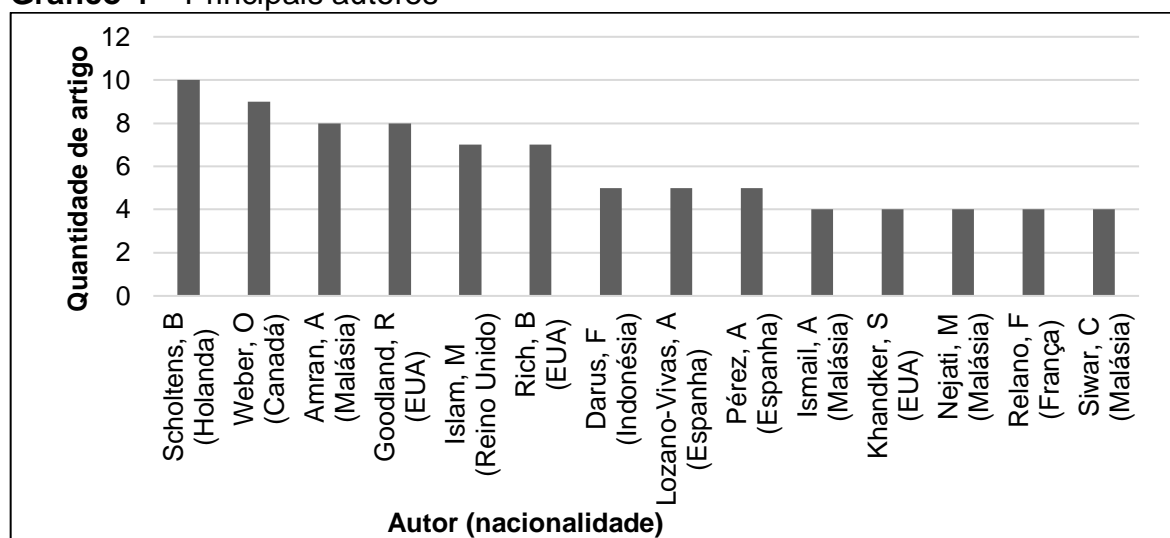
Fonte: Elaborado pela autora.

Para analisar a evolução dos estudos sobre finanças sustentáveis, foi feita uma análise descritiva, analisando dados relacionados ao *journals* de publicação e autores. Os artigos da revisão de literatura possuem diversas fontes de publicação, ao todo, foram identificados 723 *journals* diferentes. Para melhor visualização, o Gráfico 3 apresenta as revistas com mais de cinco artigos publicados sobre esse tema. O principal *journal* é o *International Journal of Bank Marketing*, com 39 publicações, seguido pelo *Sustainability (Switzerland)*, com 34, pelo *Journal of Business Ethics*, com 28, e pelo *Social Responsibility Journal*, com 26. A principal fonte é específica do setor, o que demonstra o aumento da preocupação com a inserção da sustentabilidade nas instituições financeiras. Já as outras três fontes são revistas relacionadas à sustentabilidade e ética.

Gráfico 3 – Principais fontes de publicação

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação aos autores, foram identificados 2.983 diferentes. Para apresentar de forma clara esse resultado, o Gráfico 4 a seguir contém os autores com pelo menos quatro artigos publicados. Em relação à filiação dos autores, destacam-se países como Estados Unidos, Malásia, Espanha, Canadá, Holanda e Reino Unido.

Gráfico 4 – Principais autores

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, o foco desta primeira revisão sistemática foi a identificação dos trabalhos sobre finanças sustentáveis. Os 1.786 artigos encontrados foram utilizados como base para a segunda revisão, relacionada ao papel e à mensuração da sustentabilidade no setor financeiro, apresentada na próxima subseção. O procedimento que mostra a ligação entre as duas está descrito na Figura 3 da subseção 2.1.2.

2.1.2 Revisão Sistemática de Papel e Mensuração da Sustentabilidade no Setor Financeiro

O objetivo dessa revisão foi identificar o papel do setor financeiro e os modelos de mensuração da sustentabilidade para esse setor. Ela teve como base a revisão anterior que resultou em 1.786 artigos. Como os estudos apresentam terminologias diferentes e não possuem um padrão, a fim de investigar o conteúdo e escopo dos modelos de mensuração, foram utilizados os modelos de gestão e processo da sustentabilidade apresentados por Delai (2014) e Delai e Takahashi (2008) nos Quadros 1 e 2, respectivamente, a seguir.

Delai (2014) aborda as competências e elementos da gestão da sustentabilidade. Tal modelo foi escolhido por ser abrangente e por consolidar os principais elementos de gestão da literatura vigente. Ele está estruturado em quatro competências: gestão estratégica, integração de processos internos, organização e relacionamentos externos. Essas quatro competências estão detalhadas no Capítulo de Gestão da sustentabilidade.

Quadro 1 – Modelo relacionado à gestão de sustentabilidade

Competência	Objetivos	Elementos	Principais características
Gestão estratégica	Criar o direcionamento estratégico da empresa em relação à sustentabilidade e garantir o alinhamento organizacional para seu alcance	Integração na visão de futuro, missão, valores	<input type="checkbox"/> Internalizada nos valores organizacionais por toda organização <input type="checkbox"/> Missão e propósito organizacional a partir de uma visão holística orientando-a para a solução de problemas sociais e ambientais locais
		Integração na estratégia corporativa / competitiva	<input type="checkbox"/> Sustentabilidade como parte integral da estratégia <input type="checkbox"/> Sustentabilidade como fonte de vantagem competitiva potencial buscando posicioná-la como líder em práticas sustentáveis e como boa cidadã para maximizar os lucros e aumentar a atração e retenção de talentos <input type="checkbox"/> Busca de estratégias competitivas superiores com benefícios econômicos, sociais e ambientais para todos, empresa e <i>stakeholders</i> <input type="checkbox"/> Busca do equilíbrio entre o desenvolvimento de melhorias incrementais e rupturas, estas decorrentes de estratégias inovadoras que geram soluções, negócios e mercados novos por meio de inovações de valor e disrupções
		Alinhamento estratégico (políticas metas longo prazo)	<input type="checkbox"/> Criação de políticas, diretrizes, prioridades e metas de sustentabilidade balanceando o curto e o longo prazo
		Comprometimento da alta administração	<input type="checkbox"/> Compromisso oficial da alta administração e engajamento da alta administração para tornar-se empresa sustentável
Integração processos internos	Integrar e gerenciar a sustentabilidade em todos os processos organizacionais	Integração nos processos da cadeia interna de valor	<input type="checkbox"/> Sustentabilidade integrada a todos os processos organizacionais
		Engajamento do público interno	<input type="checkbox"/> Programas de treinamento para a conscientização dos funcionários
Organização	Desenvolver estruturas que possibilitem a Gestão transversal	Estrutura de governança da sustentabilidade	<input type="checkbox"/> Integração da sustentabilidade na tomada de decisão gerencial <input type="checkbox"/> Colaboração interfuncional <input type="checkbox"/> Estruturas que favoreçam a gestão transversal da sustentabilidade
		Sistema de mensuração e metas	<input type="checkbox"/> Sistema de mensuração e metas ligadas ao sistema de recompensas da empresa
Relacionamentos Externos	Desenvolver relacionamentos com partes interessadas para aproveitar oportunidades e melhorar imagem	Partes interessadas primárias	<input type="checkbox"/> Parcerias e redes de inovação para aproveitamento de oportunidades (para criar produtos e soluções e processos ambientalmente corretos) <input type="checkbox"/> Promove a participação do setor para solucionar preocupações da sociedade <input type="checkbox"/> Seleção e avaliação de fornecedores e parcerias são estabelecidas para o desenvolvimento conjunto de melhorias ambientais em processos e produtos
		Partes interessadas secundárias	<input type="checkbox"/> Envolver a empresa num diálogo de mão-dupla com as partes interessadas periféricas (pobres, fracos, analfabetos, isolados, desinteressados, divergentes)
		Transparência e divulgação dos resultados	<input type="checkbox"/> Transparência e abertura e divulgação externa dos resultados da sustentabilidade

Fonte: Adaptado de Delai (2014).

Além das práticas de gestão, há as práticas de processo, que abrangem as questões micro da empresa. Estas estão relacionadas com as decisões operacionais que envolvem um período de tempo mais curto, diferente das práticas de gestão que envolvem estratégias e um horizonte de planejamento mais longo. O modelo de Delai e Takahashi (2008) apresenta os processos de sustentabilidade no Quadro 2 a seguir.

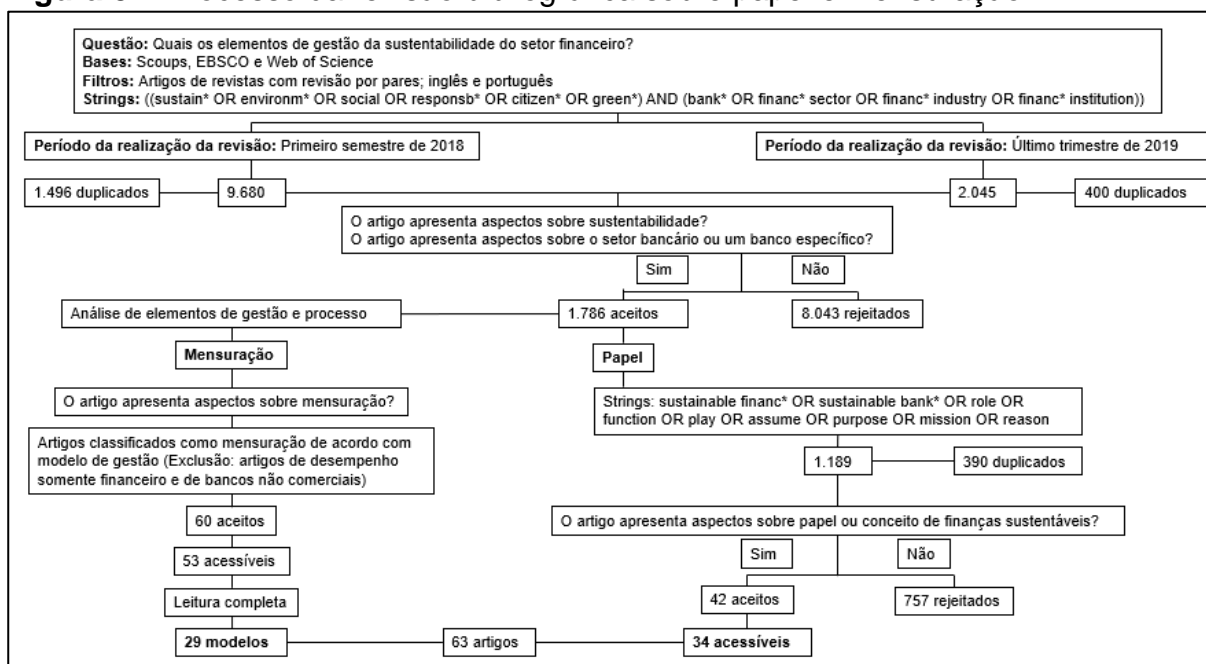
Quadro 2 – Modelo relacionado aos processos de sustentabilidade

Tema	Subtema	Descrição
Econômico	Relação com investidores	Relacionamento com os investidores e governança corporativa
	Investimentos	Ampliação, substituição e renovação de ativos imobilizados para garantir lucratividade a longo prazo
	Lucro e valor	Resultados financeiros da empresa
	Gerenciamento de crises	Avaliação dos riscos e política para manutenção das operações em períodos de crise
	Lavagem de dinheiro	Políticas adotadas em relação à lavagem de dinheiro
Social	Práticas trabalhistas	Contribuição da empresa para melhoria de aspectos como equidade, justiça social, geração de emprego, desenvolvimento e capacitação de pessoas e direitos humanos
	Relacionamento com clientes	Abordagem da relação empresa-consumidor envolvendo satisfação, privacidade, saúde e segurança dos clientes, publicidade e produtos
	Cidadania corporativa	Responsabilidade social. Alcance do sucesso comercial respeitando valores éticos, pessoas, meio ambiente e comunidades.
	Fornecedores/ Parceiros	Relacionamento com os integrantes da cadeia de suprimentos
	Setor Público	Relacionamento com o setor público e com um <i>stakeholder</i> que contribui para a redução de riscos e impactos na reputação da empresa e para recebimento de auxílios
Ambiental	Ar	Atividades para redução dos impactos atmosféricos da empresa na qualidade do ar, nas mudanças climáticas e na camada de ozônio.
	Água	Controle da quantidade e qualidade da água
	Energia	Controle do consumo de energia e escolha de fontes renováveis
	Materiais	Redução do consumo de materiais
	Terra	Manutenção e conservação dos recursos naturais do solo
	Biodiversidade	Manutenção da variedade de espécies e da variação genética

Fonte: Adaptado de Delai e Takahashi (2008).

A fim de identificar os artigos que apresentam o papel das instituições financeiras e sua mensuração em relação à sustentabilidade, foram utilizados como base os 1.786 artigos aceitos na revisão anterior apresentada na subseção 2.1.1. A Figura 3 a seguir apresenta esse processo.

Figura 3 – Processo da revisão bibliográfica sobre papel e mensuração



Fonte: Elaborada pela autora.

Os artigos relacionados ao papel das instituições financeiras foram selecionados com auxílio do programa Microsoft Excel e a partir de uma busca inicial no título, resumo e palavra-chave dos 1.786 artigos aceitos utilizando as *strings* “sustainable financ* OR sustainable bank* OR role OR function OR play OR assume OR purpose OR mission OR reason”, apresentadas na Figura 3. A partir do resultado retornado, realizou-se a leitura desses três elementos e 42 artigos passaram por esse filtro, porém, somente 34 estavam acessíveis para download de forma gratuita.

Já os artigos que apresentam modelos de mensuração da sustentabilidade dentro do setor financeiro foram identificados por meio do elemento de “sistema de mensuração e metas” do modelo de gestão de sustentabilidade apresentado no Quadro 1. Apenas os artigos que tratavam exclusivamente de mensuração do desempenho financeiro e bancos não comerciais foram rejeitados. Nesse primeiro filtro foram aceitos 60 artigos, desses, 53 foram encontrados para download gratuitamente. Após a leitura completa dos artigos, restaram 29 modelos.

2.1.3 Revisão Sistemática de Maturidade da Gestão da Sustentabilidade

O objetivo dessa revisão foi identificar modelos relacionados à maturidade da sustentabilidade para empresas no geral. Para isso, foram utilizados os modelos de

maturidade de Delai (2014) e de Bititci *et al.* (2011) como embasamento teórico. Além disso, foi realizada uma revisão sistemática da literatura a fim de identificar outros modelos de maturidade. Essa revisão ocorreu nas plataformas de dados Scopus e Spell, sendo a primeira uma base internacional e a segunda uma base nacional, no primeiro quarto de 2017. Foram selecionados artigos em inglês para a primeira plataforma de buscas e em português para a segunda. As palavras-chave, procuradas pelo título, foram (sustain* OR environm* OR social OR responsib* OR citizenship OR green) AND (maturity OR evolution OR capability OR stage OR path OR levels OR route OR road) na base de dados internacional, e (sustent* OR ambient* OR social OR responsa* OR cidadania OR verde) AND (maturidade OR evolução OR adapta* OR estágio OR caminho OR nível OR trajet* OR percurso) na base de dados nacional.

Também foi utilizado o software StArt, que facilitou o encontro de artigos relacionados com o tema estudado. A primeira busca nas plataformas retornou um total de 3.208 resultados, entre os quais 157 foram previamente selecionados a partir da leitura do título, resumo e palavra-chave. Como o modelo proposto por Delai (2014) no Quadro 37 faz um levantamento dos modelos de maturidade presentes na literatura até o início de 2014 e é o mais abrangente da literatura, optou-se por utilizar esse modelo como base e se restringir aos artigos a partir dessa data. Após um filtro em busca de artigos que possuísem como foco o ambiente empresarial como um todo e apresentassem modelos de maturidade de gestão da sustentabilidade, encontrou-se três estudos: Johnson (2017), Myllyviita, Antikainen e Leskinen (2016) e Machado *et al.* (2016), que estão detalhados na revisão de escopo.

A fim de atualizar essa revisão de modelos de maturidade, foi realizada uma nova busca no último trimestre de 2019 utilizando os mesmos critérios da anterior. Foram identificados 939 artigos, sendo 23 aceitos, 899 rejeitados e 17 duplicados. Após a leitura completa dos artigos aceitos, apenas 1 correspondia ao resultado procurado: Landrum (2017), também apresentado no capítulo de revisão de escopo.

2.2 DEFINIR A VERSÃO TEÓRICA DO MODELO DE MATURIDADE DA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE PARA O SETOR BANCÁRIO

A construção do modelo de mensuração da sustentabilidade foi feita a partir de três frentes principais: mapeamento de conceitos básicos e modelos consolidados,

revisão sistemática da literatura e levantamento de legislação e acordos relacionados à sustentabilidade.

No mapeamento de conceitos básicos e modelos consolidados foi realizada a leitura de estudos que retratam a realidade do setor financeiro e são referências em âmbito global ou se relacionam especificamente ao Brasil, como relatórios da Ellen Macarthur, do ING Group, do Bank Track, do Banco Central do Brasil, do Grupo de Peritos de Alto Nível em Finanças Sustentáveis pertencente à Comissão Europeia. Também foram analisados os principais autores da literatura que abordam esse tema como Jeucken e Bouma (1999), Scholtens (2008), Delai (2014) e Bititci *et al.* (2015). Nessa etapa, o modelo teórico de maturidade apresentado por Delai (2014) foi minuciosamente estudado e escolhido, após a análise dos resultados da revisão de maturidade, como base para o modelo a ser construído. Essa escolha deve-se ao fato de este ser construído a partir de uma revisão sistemática da literatura e de estudos de casos, além de ser o mais abrangente e consolidar os principais elementos de gestão dentro da literatura vigente.

A partir da revisão sistemática da literatura sobre papel e mensuração da sustentabilidade, apresentada na seção anterior, foi realizada uma análise do conteúdo dos artigos e extraído os principais dados. Para isso, durante a leitura completa dos 63 artigos, 34 de papel e 29 de mensuração, foi utilizado o MaxQDA, um software de análise conteúdo. A ferramenta auxiliou no gerenciamento de dados e na codificação de segmentos significativos dos documentos. Os códigos foram transferidos para o programa Microsoft Excel e foi realizada uma análise aprofundada do conteúdo. Os modelos de maturidade também foram analisados minuciosamente utilizando as mesmas ferramentas para a análise dos outros estudos.

A fim de complementar a construção do modelo teórico, também foram acrescentados temas e aspectos com base em legislações, acordos e guias de sustentabilidade, como Protocolo Verde (PV), os Princípios do Equador (PE), os Princípios para Investimento Responsável (PRI), o Global Reporting Initiative (GRI), a ISO 14001, a ISO 26000, a Política de Responsabilidade Social e Ambiental (PRSA) e o Programa Nacional do Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO). Estes foram selecionados por serem amplamente utilizados e possuírem cobertura global ou ainda por serem os únicos que existem no Brasil.

Com base na complementaridade desses estudos (modelos consolidados, revisões sistemáticas e legislações), foi elaborado um modelo teórico de maturidade da gestão da sustentabilidade para o setor bancário. Esse modelo contém duas partes: uma parte específica para o setor bancário e outra parte que pode ser utilizada para qualquer empresa. O modelo específico contém quatro temas: Integração na estratégia corporativa/ competitiva, alinhamento estratégico, engajamento do público interno e ar. Para cada um dos temas, foi criado um conjunto de questões para coletar os dados e fazer a primeira verificação prática. Para essa parte do modelo específico também foram apresentados os conceitos para cada questão, já que está relacionado a um determinado setor. E para cada questão também há características dos três estágios de maturidade propostos: reativo, preventivo e estratégico.

Já a parte do modelo que pode ser aplicada a qualquer setor está dividido em sete dimensões: gestão estratégica, integração dos processos internos, organização, relacionamentos externos, econômica, social e ambiental. As quatro primeiras referem-se à gestão e as três últimas aos processos da empresa. Essas dimensões possuem ao todo 27 temas. O modelo geral também possui questões e características para cada um dos três estágios evolutivos, como na parte do modelo específico.

2.3 APLICAR A VERSÃO TEÓRICA DO MODELO DE MATURIDADE AOS DOIS MAIORES BANCOS COMERCIAIS BRASILEIROS

O modelo teórico proposto após as etapas da seção anterior foi aplicado aos dois maiores bancos comerciais brasileiros, Banco do Brasil e Itaú, a fim de calibração. O Quadro 3 a seguir apresenta uma lista dos maiores bancos comerciais classificados de acordo com seu ativo total.

Quadro 3 – Lista dos oito maiores bancos comerciais do Brasil

Banco	Ativo Total (R\$)	Tipo
Banco do Brasil	1.453.810.571	Público Nacional
Itaú	1.340.343.069	Privado Nacional
Caixa Econômica Federal	1.299.710.547	Público Nacional
Bradesco	1.181.169.491	Privado Nacional
Santander	824.540.108	Privado Estrangeiro
Citibank	83.912.024	Privado Estrangeiro
Banrisul	80.282.153	Público Nacional
Banco do Nordeste do Brasil	60.003.255	Público Nacional

Fonte: Banco Central do Brasil (2019).

As práticas de sustentabilidade e as características do estágio evolutivo do modelo teórico foram identificadas a partir da leitura e análise de conteúdo dos relatórios de sustentabilidade mais atuais divulgados pelas instituições, assim como eventuais *websites* específicos das empresas sobre o assunto. As práticas que não estavam no modelo teórico foram acrescentadas e o modelo foi ajustado. Para cumprir os objetivos dessa pesquisa, estando o modelo ainda em fase inicial e visando ser o mais completo possível, houve apenas acréscimos à versão teórica e não retirada de conteúdo.

3 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: CONCEITO E CONTEXTUALIZAÇÃO

Este capítulo visa apresentar os principais conceitos de desenvolvimento sustentável, sustentabilidade corporativa e economia circular, assim como a contextualização de cada um. Ele contém tanto conceitos da literatura em geral, quanto parte dos resultados da revisão sistemática da literatura apresentada no capítulo de método.

3.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Ao longo das últimas décadas, diversas mudanças vêm ocorrendo na sociedade e transformando valores culturais, sociais e econômicos. Os desenvolvimentos globais abrangem rupturas tecnológicas e crescimento da classe média, que, por sua vez, está aumentando seu padrão de consumo e, conseqüentemente, intensificando o uso de recursos naturais e agravando a degradação ambiental (DIAS, 2011; WORKING GROUP FINANCE; 2016).

Ao utilizar recursos renováveis a uma taxa superior à taxa de recuperação da natureza, o ser humano está sobrecarregando os sistemas naturais e colocando em risco o futuro do planeta. A preocupação com essa questão tem levado muitos grupos a discutirem sobre os padrões de uma economia linear que se baseia em ciclos de vida curtos de produtos que são destruídos ao final da vida. Em 1962, Rachel Carson gerou enorme repercussão pública ao divulgar seu livro *Silent Spring*, que expunha os perigos dos pesticidas, dando início às discussões relacionadas à questão ambiental. Dez anos mais tarde, foi lançado o relatório “Limites do crescimento”, o qual, por meio de fórmulas matemáticas, alertava sobre a escassez dos recursos naturais, sobre os níveis perigosos de contaminação e sobre a redução da população em cem anos (DIAS, 2011).

Em 1972, aconteceu a primeira Conferência sobre o Meio Ambiente em Estocolmo, na Suécia, a fim de discutir o crescimento econômico e do meio ambiente e criar ministérios, agências e organizações governamentais relacionadas a essa questão (DIAS, 2011). E em 1982, a Organização das Nações Unidas (ONU) criou a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, com objetivo de

analisar a relação entre esses dois aspectos. Além desses eventos, na década de 1990, foi fundada a Comissão sobre Desenvolvimento Sustentável e no Brasil ocorreu a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, RIO92, seguido pelo Rio+10 e pelo Rio+20.

Nesse contexto, a sustentabilidade tem se tornado um tema recorrente ao apresentar uma promessa de uma sociedade igualitária, em que o meio ambiente e as realizações culturais seriam preservados para as gerações futuras (DYLLICK; HOCKERTS, 2002). Segundo o relatório de Brundtland de 1987, desenvolvimento sustentável é aquele que “atende às necessidades do presente sem comprometer a habilidade das futuras gerações de satisfazer às suas” (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987, p.8). Com base nessa definição, o conceito é composto por três dimensões: ambiental, social e econômica.

A dimensão ambiental visa o bem-estar do ecossistema, sendo este capaz de manter a diversidade e qualidade e de suportar todas as formas de vida (DELAI; TAKAHASHI, 2016). Já a dimensão social diz respeito às pessoas e à qualidade e equidade de vida, buscando atender às necessidades humanas e aumentar as oportunidades de desenvolvimento igualitário para todos (COMMISSION ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT, 2002). Ela também engloba questões como fome, educação, acesso aos recursos e proteção da cultura local (DELAI; TAKAHASHI, 2008). Enquanto que a dimensão econômica foca na criação de valor (DELAI, 2016) e está relacionada ao provimento dos meios necessários para um crescimento estável e eficiente (DELAI; TAKAHASHI, 2008).

O conceito de sustentabilidade também segue três princípios básicos para sobrevivência da natureza, são eles: depender mais de energias renováveis; proteger a biodiversidade, evitando a degradação das espécies, ecossistemas e dos processos naturais da Terra; e ajudar a manter os ciclos químicos naturais da Terra, reduzindo a produção de resíduos, poluição, descarte de produtos químicos tóxicos e remoção de recursos naturais (MILLER; SPOOLMAN, 2012). Ainda de acordo com o relatório de Brundtland (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987), o conceito pode ser desdobrado em dois conceitos chave: necessidades e limitações. O primeiro relaciona-se particularmente com as necessidades essenciais dos pobres do mundo, e o segundo com as imposições das atuais organizações

tecnológicas e sociais à capacidade de o meio ambiente atender às exigências atuais e futuras (WCED, 1987). Pode-se resumir esses conceitos em justiça social e natureza sistêmica, segundo Holliday, Schmidheiny e Watts (2002) e WCED (1987), e em dinamismo, conforme WCED (1987) e Bossel (1999).

A justiça social visa a distribuição de riquezas e oportunidades igualmente entre países e gerações (DELAI, 2014). Enquanto que a natureza sistêmica é devido ao fato da necessidade de as ações serem tomadas em conjunto, já que as três dimensões estão ligadas e são dependentes entre si. Para atingir o desenvolvimento sustentável, os esforços não devem ser isolados de um país ou estar apenas em uma esfera ou dimensão, é preciso uma cooperação internacional para um objetivo comum (DELAI, 2014). Essa indivisibilidade entre desenvolvimento e meio ambiente pode ser justificada por alguns fatores (WCED, 1987). Segundo Delai (2014), os problemas ambientais estão correlacionados entre si e relacionados a padrões de desenvolvimento econômico e a fatores sociais e políticos, além dessas características operarem entre nações, uma vez que os ecossistemas não respeitam fronteiras.

Em relação ao dinamismo, esse ocorre devido ao fato de que a sociedade e o ambiente estão em contínua mudança, provocada pelas transformações tecnológicas, econômicas e culturais (DELAI, 2014). O Relatório de Brundtland afirma que “o desenvolvimento sustentável não é um estado fixo de harmonia, mas um processo de mudança no qual a utilização de recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional são feitos de forma consistente com as necessidades presentes e futuras” (WCED, 1987, p.9). Além disso, Bossel (1999) defende que a sociedade está inclusa no meio ambiente, sendo ambos sistemas complexos e que co-evoluem em interação mútua, com constante mudança e evolução. Esse mesmo autor acrescenta ainda que a sustentabilidade se torna urgente com a aproximação entre as taxas de mudanças e a velocidade de recuperação do sistema como um todo. Assim, o desenvolvimento sustentável não é um estado fixo, mas um processo dinâmico de evolução.

No que diz respeito aos estudos identificados na revisão sistemática de literatura, apesar de não existir uma única definição de sustentabilidade, todos os autores que levantam esse conceito convergem para uma descrição semelhante entre

si e entre os conceitos apresentados anteriormente. Ou seja, mencionam o equilíbrio entre os pilares ambiental, social e econômico. Além disso, em relação à quantidade de artigos analisada, poucos autores ainda citam o conceito de sustentabilidade em seus trabalhos. Já para o conceito de desenvolvimento sustentável, a maioria dos autores utilizam a definição do relatório de Brundtland (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987). O Quadro 4 a seguir apresenta essa análise.

Quadro 4 – Conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável

SUSTENTABILIDADE	Artigo
“Refere-se a um equilíbrio dinâmico entre produção e venda que não pode significar recursos esgotáveis (BRUNDTLAND, 1987 ¹)”	Post (1991, p. 23)
“O conceito está inscrito dentro de um triângulo de três interesses concorrentes - os da economia, ecologia e equidade, ou a visão de mundo dos três Es (CAMPBELL, 1996 ²)”	Moore e Brand (2003, p. 4)
“Caracterizada por uma equidade intrageracional entre o norte e o sul (BARKEMEYER <i>et al.</i> , 2011 ³) e tendo em conta questões ambientais, sociais (VIFELL; SONERYD, 2012 ⁴) e econômicas (ELKINGTON, 1998 ⁵)”	Weber, Diaz e Schwegler (2012, p. 322)
“Refere-se à capacidade de suportar. Três pilares da sustentabilidade foram identificados: ambientais, sociais e econômicos (ATKINSON, 2009 ⁶ ; HEAL, 2009 ⁷ ; ENDRESS, 2005 ⁸ ; FEENSTRA, 2002 ⁹)”	Michael e Oluseye (2014, p. 2536-2537)
“Não é simplesmente uma questão de minimizar os danos ambientais. Consiste em três objetivos interligados: ambiental, econômico e social. A sustentabilidade visa elevar o padrão de vida das pessoas e, ao mesmo tempo, reduzir as consequências ambientais negativas da atividade econômica (MARY, 2008 ¹⁰)”	

Continua...

¹ WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED). **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

² CAMPBELL, S. Green Cities, Growing Cities, Just Cities? Urban Planning and the Contradictions of Sustainable Development. **Journal of the American Planning Association**, 1996. p. 306.

³ BARKEMEYER *et al.* What happened to the ‘development’ in sustainable development? Business guidelines two decades after Brundtland. **Sustainable Development**. 2011.

⁴ VIFELL, A; SONERYD, L. 2012. Organizing matters: how ‘the social dimension’ gets lost in sustainability projects. **Sustainable Development**. 2012.

⁵ ELKINGTON, J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. **New Society: Gabriola Island, BC**. 1998.

⁶ ATKINSON, G **Handbook of Sustainable Development**. Edward Elgar Publishing. 2009.

⁷ HEAL, G. Climate Economics: A Meta-Review and Some Suggestions for Future Research. **Review of Environmental Economics and Policy**. 2009.

⁸ ENDRESS, L. Sustainable Growth with Environmental Spillovers. **Journal of Economic Behaviour and Organization**. 2005.

⁹ FEENSTRA, G. Creating Space for Sustainable Food Systems: Lessons from the Field. **Agriculture and Human Values**. 2002.

¹⁰ MARY, C. What Sustainability Should Mean. **Challenge**. 2008.

...Continuação

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	Artigo
"Significa a mudança da situação social, mental e econômica"	Haque (2000, p. 232)
"Aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades (BRUNDTLAND, 1987)"	Aras <i>et al.</i> (2017, p. 393); Bidabad e Sherafati (2017, p. 943); Dossa e Kaeufer (2013, p.543); Kunhibava, Ling e Ruslan (2018, p. 134); Michael e Oluseye (2014, p. 2536); Nor e Hashim (2015, p. 5); Scholtens (2008, p. 159); Stubbs e Cocklin, (2008, p. 104); Sulaiman <i>et al.</i> (2011, p. 182); Weber, Diaz e Schwegler (2012, p. 322)

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2 SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

O conceito de sustentabilidade foi incorporado também ao ambiente empresarial, originando a sustentabilidade corporativa ou sustentabilidade empresarial (RAO; HOLT, 2005). Para Dossa e Kaufer (2013), ainda não há uma definição universalmente aceita para sustentabilidade corporativa. Segundo Aras, Tezcan e Furtuna (2018), a sustentabilidade das empresas integra tanto as dimensões econômica, ambiental e social, quanto os elementos de governança e financeiros. A introdução dessa nova visão de desenvolvimento aconteceu e evoluiu ao longo dos anos. Segundo Simons *et al.* (2011), desde a década de 70, têm sido notadas mudanças significativas nas atitudes das empresas frente ao meio ambiente.

No contexto atual, no qual há uma rapidez nas informações, maior concorrência e comunicação instantânea, muda-se o panorama da competitividade empresarial. Os novos valores sociais, culturais e o estilo de vida levaram a uma valorização de comportamentos ecologicamente corretos e a uma busca por qualidade de vida no trabalho, por postura ética e por diversidade da força de trabalho (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009). Assim, a preocupação com a sustentabilidade se estendeu para o ambiente empresarial, dando origem à sustentabilidade corporativa e à responsabilidade socioambiental (RAO; HOLT, 2005).

As empresas passaram a ser pressionadas para mudarem sua forma de fazer negócio e contribuir para o desenvolvimento sustentável, já que são consideradas

forças-chave da sociedade (DELAI; TAKAHASHI, 2013). Através dessa forte pressão de vários *stakeholders*, como governo, ativistas e organizações não governamentais (ONGs) e da competição global, muitas empresas passaram a adotar certo nível de práticas sustentáveis (HASSINI; SURTI; SEARCY, 2012).

Nesse novo ambiente de negócio, as funções sociais e políticas da empresa vão além da maximização do lucro e cumprimento da legislação (ALBUQUERQUE; VELLANI; LIZARELLI, 2012). Obedecer às leis e produzir lucros não é suficiente para o sucesso de uma empresa (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009), é necessário que ela considere e integre as questões de sustentabilidade em sua maneira de fazer negócios para ser bem-sucedida e obter diferenciação (DELAI; TAKAHASHI, 2013). A melhoria no desempenho socioambiental pode acarretar ganhos financeiros de curto ou longo prazo para as organizações, o que contribui para o sucesso contínuo da organização (LINS; WAJNBERG, 2007).

Ademais às ações relacionadas à sustentabilidade, a transparência destas tem se tornado elemento igualmente importante para o sucesso empresarial. De acordo com o Global Reporting Initiative (2011, p.10) “a urgência e a magnitude dos riscos e ameaças à sustentabilidade juntamente com as crescentes oportunidades farão da transparência sobre os impactos econômicos, sociais e ambientais um aspecto do sucesso empresarial”. A repercussão da questão ambiental e o crescimento de sua importância ocorrem a partir do momento que a empresa percebe que isso pode ser uma oportunidade de redução de custos. E se reconhece a necessidade das empresas em assumir mais responsabilidade social, econômica e ambiental ao definir seus papéis e ações (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

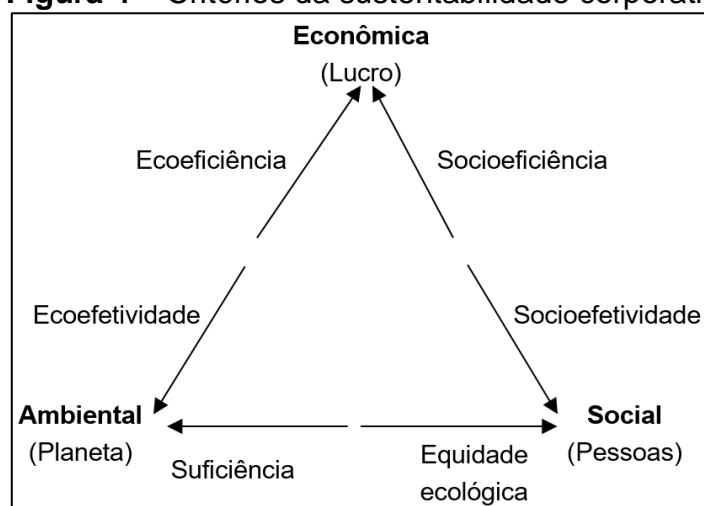
Nesse cenário, é essencial que a sustentabilidade seja integrada em todos os aspectos organizacionais (DUNPHY; GRIFFITHS; BENN, 2007; LASZLO; ZHEXEMBAYEVA, 2011). Em outras palavras, é preciso fazer mudanças significativas na forma como opera, no pensamento e na prática de negócio atual (DUNPHY; GRIFFITHS; BENN, 2007), além da incorporação de aspectos sociais e ambientais na sua estratégia e nas interações com *stakeholders* (LINS; WAJNBERG, 2007) para se tornar uma empresa sustentável.

Da mesma forma que há vários conceitos para a sustentabilidade, como foi apresentado, também existem diversas definições para empresa sustentável. Ela

pode ser compreendida como aquela que cria valor ao acionista no longo prazo ao se aproveitar oportunidades e ao se gerenciar os riscos relacionados ao desenvolvimento social, econômico e ambiental (SAVITZ; WEBER, 2007; HASSINI; SURTI; SEARCY, 2012). Ou ainda, como aquela que gera valor tanto aos seus acionistas quanto aos seus *stakeholders* (HART, 2006; DUNPHY; GRIFFITHS; BENN, 2007; LASZLO; ZHEXEMBAYEVA, 2011).

Assim, percebe-se que as três dimensões da sustentabilidade também estão presentes no ambiente corporativo e podem ser representadas pelo tripé da sustentabilidade ou Triple Bottom Line (TBL) que é composta pelos pilares de lucro, planeta e pessoas. Segundo Dyllick e Hockerts (2002), há seis critérios para a sustentabilidade corporativa: eco-eficiência, sócio-eficiência, eco-eficácia, suficiência, sócio-eficácia e equidade ecológica. A Figura 4 a seguir apresenta essa visão.

Figura 4 – Critérios da sustentabilidade corporativa



Fonte: Adaptada de Dyllick e Hockerts (2002).

A dimensão econômica (lucro) acontece por meio dos critérios de eco-eficiência e sócio-eficiência. O primeiro diz respeito à entrega de bons produtos ou serviços que geram qualidade de vida a um preço justo e que reduzem o impacto ambiental e o ciclo de vida do produto. Já o segundo, relaciona a criação de valor da empresa com o impacto social, podendo ser tanto positivo, como a geração de emprego, quanto negativo, como acidentes de trabalho. Assim, do ponto de vista econômico, a empresa tem que ser economicamente viável, gerando retorno ao investimento realizado pelo capital privado (DIAS, 2011).

Já a ambiental (planeta) ocorre por meio dos critérios de eco-eficácia e de suficiência. Este visa um consumo sem exageros, com base em termos sociais; enquanto aquele busca resultados a partir de processos projetados para serem renováveis e ambientalmente amigáveis. Em termos ambientais, a organização deve se pautar pela eco-eficiência dos seus processos produtivos, adotar a produção mais limpa e uma postura de responsabilidade ambiental (DIAS, 2011). Assim, o caso ambiental extrapola as melhorias relativas do meio ambiente e sociedade, sendo a eco-eficácia a principal questão abordada (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

Por fim, a social (pessoas) acontece por meio da equidade ecológica e da sócio-eficácia. Assim, há uma preocupação não somente com os clientes da empresa, já que esta deve oferecer as melhores condições possíveis de trabalho aos seus empregados (DIAS, 2011), mas com toda a sociedade afetada direta e indiretamente pelas atividades da organização. Além de buscar distribuir de forma justa o capital ambiental, já que as gerações passadas deixaram um ônus para as futuras, devido ao consumo excessivo realizado. Em relação à revisão sistemática da literatura, poucos autores definem a sustentabilidade corporativa, porém, as definições são semelhantes. O Quadro 5 a seguir apresenta essas definições.

Quadro 5 – Conceitos de sustentabilidade corporativa

Conceito	Autor
“Atender às necessidades das partes interessadas diretas e indiretas de uma empresa sem comprometer sua capacidade de atender às necessidades das futuras partes interessadas (DYLLICK; HOCKERTS, 2002 ¹¹)”	Dossa e Kaeufer (2013, p. 545)
“A sustentabilidade consiste em garantir o sucesso do negócio a longo prazo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social, um ambiente saudável e uma sociedade estável. Trata-se de ser capaz de produzir um impacto positivo para a sociedade, protegendo as comunidades e o ambiente em que a empresa opera (MARY, 2008 ¹⁰ ; RATNER, 2004 ¹² ; DYLLICK; HOCKERTS, 2002 ¹¹)”	Michael e Oluseye (2014, p. 2537)
“Sustentabilidade para uma organização é cuidar de diferentes partes interessadas internas e externas (FREEMAN, 2010 ¹³) e, em particular, a linha de base tripla de Pessoas, Planeta e Lucro (FISK, 2010 ¹⁴)”	Yip e Bocken (2017, p. 151)

Fonte: Elaborado pela autora.

¹¹ DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business strategy and the environment**, v. 11, n. 2, p. 130-141, 2002.

¹² RATNER, B. Sustainability as a Dialogue of Values: Challenges to the Sociology of Development. **Sociological Inquiry**, v. 74, n.1, p.50–69, 2004.

¹³ FREEMAN, R. Strategic management: A stakeholder approach. **Cambridge University Press**. 2010.

¹⁴ FISK, P. People planet profit: How to embrace sustainability for innovation and business growth. **Kogan Page Publishers**. 2010.

Enquanto a sustentabilidade corporativa foca em melhorar a sociedade, a responsabilidade social corporativa preocupa-se com a redução de danos (DOSSA; KAEUFER, 2013). Uma empresa que adota práticas de responsabilidade social corporativa, além do lucro, deve visar a ética, as leis e a boa cidadania corporativa (DOSSA; KAEUFER, 2013). A responsabilidade social corporativa, inicialmente, era associada somente à filantropia e às atividades de patrocínio e de arrecadação de dinheiro para instituições de caridade, sendo basicamente uma função do marketing (AMAESHI, 2011; KRASODOMSKA, 2015). Porém, recentemente, passou a compor a estratégia de longo prazo, ganhando mais destaque (KRASODOMSKA, 2015).

Mesmo com o aumento do interesse acadêmico e profissional sobre o assunto, não há uma definição uniforme para o termo (STANISLAVSKA; MARGARISOVA; STASTNA, 2012; OGOLA, 2012; LENKA; JIRI, 2014). Para Weber, Diaz e Schwegler (2012), a responsabilidade social corporativa é uma ferramenta para o alcance do desenvolvimento sustentável. Além disso, ela enfatiza a importância da presença e do suporte dado por indivíduos-chave e de grupos de interesse sociopolítico, dado que uma empresa não é independente do seu entorno (STANISLAVSKA; MARGARISOVA; STASTNA, 2012). O Quadro 6 a seguir apresenta os conceitos.

Quadro 6 – Conceitos de responsabilidade social corporativa

Conceito	Autor
“Ações na parte de uma empresa que promove algum bem social além dos interesses imediatos da empresa / acionistas. Ou seja, as atividades de RSC das empresas são aquelas que excedem o cumprimento das regulamentações sociais ou ambientais (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001 ¹⁵)”	Scholtens e Dam (2007, p. 1307)
“(…) tomar ações que reduzem a extensão dos custos externalizados ou evitam conflitos distribucionais (HEAL, 2005 ¹⁶)”	
“Compromisso contínuo das empresas em se comportar eticamente e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando a qualidade de vida da força de trabalho e de suas famílias, bem como da comunidade local e sociedade como um todo (WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT –WBSCD, 1999 ¹⁷)”	Nathan e Ribiere (2007, p. 479); Rebai, Azaiez e Saidane (2016, p. 2)
“Empresas integram preocupações sociais e ambientais em suas operações comerciais e em sua interação com seus <i>stakeholders</i> voluntariamente” (COMISSÃO EUROPEIA, 2010 ¹⁸)	Barroso <i>et al.</i> (2012, p. 415)
“Atividades da empresa com a inclusão de preocupações sociais e ambientais nas operações comerciais e nas interações com as partes interessadas de acordo com os níveis ambiciosos de sustentabilidade corporativa (VAN MARREWIJK, 2003 ¹⁹)”	Perez, Martinez e Bosque (2012, p. 459)
“Obrigação de uma empresa em relação aos seus <i>stakeholders</i> . Tais obrigações excedem o quadro de requisitos legais. O cumprimento destes requisitos destina-se a minimizar os danos e maximizar o impacto positivo de longo prazo da empresa na sociedade”	Stanislavska, Margarisova e Stastna (2012)
“Inclui expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas que uma sociedade tem em relação a uma empresa (CLASSON; DAHLSTRÖM, 2006 ²⁰)”	Lenka e Jiri (2014, p. 51)
“Responsabilidade das empresas pelo seu impacto na sociedade. As empresas podem se tornar socialmente responsáveis seguindo a lei e integrando preocupações sociais, ambientais, éticas, de consumidores e de direitos humanos em suas estratégias e operações de negócios (COMISSÃO EUROPEIA, 2016 ²¹)”	Aaminou <i>et al.</i> (2017, p. 15)

Continua...

¹⁵ MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. **Academy of Management Review**, v.26, n.1, p.117–127, 2001.

¹⁶ HEAL, G. Corporate social responsibility: An economic and financial framework. **Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice**, v.30, n.3, p.387–409, 2005.

¹⁷ WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBSCD). **Corporate Social Responsibility**, WBSCD, Geneva. 1999.

¹⁸ COMISSÃO EUROPEIA. **Corporate social responsibility (CSR)**. Disponível em: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm 2010.

¹⁹ VAN MARREWIJK, M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. **J Bus Ethics**, v.44, p.95–105, 2003.

²⁰ CLASSON, J.; DAHLSTRÖM, J. How can CSR affect company performance? A qualitative study of CSR and its effects. **Karlstads Universit t: Business Administration Master Thesis**. 2006.

²¹ COMISSÃO EUROPEIA. Corporate Social Responsibility (CSR). Disponível em: http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en. 2016.

...Continuação

Conceito	Autor
“Enfoca principalmente a satisfação de regulamentações legais, a redução de danos e a satisfação das expectativas sociais de um ‘bom cidadão’ (CARROLL, 1991 ²² ; CAZA <i>et al.</i> , 2004 ²³ ; HUBBARD, 2009 ²⁴ ; MORSE <i>et al.</i> , 2001 ²⁵ ; NIJHOF <i>et al.</i> , 2003 ²⁶ ; PAYNE; RAIBORN, 2001 ²⁷ ; SALZMANN <i>et al.</i> 2005 ²⁸ ; SEBHATU, 2009 ²⁹ ”	Dossa e Kaeufer (2013, p. 546)
“Compromisso comercial voluntário com as práticas que ‘contribuem para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com funcionários, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida’ (HOLME; WATTS, 2000 ³⁰)”	Krasodomska (2015, p. 406)
“Operações nas esferas econômica, social e ambiental, bem como no comportamento ético”	
“Relacionada ao impacto da atividade da empresa na sociedade; gira em torno de questões como os direitos dos funcionários, as políticas de gênero, sendo ambientalmente amigável, a caridade e a ajuda à sociedade, a transparência na gestão e também a validação de relatórios financeiros(CAROL;BUCHOLTZ, 2006 ³¹)”	Nor e Hashim (2015, p. 4)
“Ato altruísta expresso em vários termos: filantropia, bem-estar social e caridade”	
“Refere-se às obrigações de empresários para perseguir políticas, para tomar decisões, ou para acompanhar as linhas de ações que são desejáveis em termos dos objetivos e valores de nossa sociedade (BOWEN, 1953 ³²)”	
“Significa devolver à sociedade os objetivos de desenvolvimento comunitário e conservação do meio ambiente”	
“Em seu sentido mais amplo, considera a relação entre a corporação, o governo e os cidadãos ou a comunidade local em que opera ou reside; no seu ponto mais restrito, é definida em termos do relacionamento entre corporações e <i>stakeholders</i> ”	Kunhibava, Ling e Ruslan (2018)
“Visa encontrar um equilíbrio entre os diferentes fatores (sejam eles ecológicos ou sociais), apoiando os interesses dos acionistas”	

Fonte: Elaborado pela autora.

²² CARROLL, A. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v.34, n.4, p.39–48, 1991.

²³ CAZA, A *et al.* Ethics and ethos: The buffering and amplifying effects of ethical behavior and virtuousness. **Journal of Business Ethics**, v.52, n.2, p.169–178, 2004.

²⁴ HUBBARD, G. Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. **Business Strategy and the Environment**,v.18,n.3, p.177–191, 2009.

²⁵ MORSE, S. *et al.* Sustainability indicators: The problem of integration. **Sustainable Development**, v.9, n.1, p.1–15, 2001.

²⁶ NIJHOF *et al.* Measuring the implementation of codes of conduct: An assessment method based on a process approach of the responsible organisation. **Journal of Business Ethics**, v.45, p.65–78, 2003.

²⁷ PAYNE, D.; RAIBORN, C. Sustainable development: The ethics support the economics. **Journal of Business Ethics**, v.32, n.2, p.157–168, 2001.

²⁸ SALZMANN, *et al.* The business case for corporate sustainability: Literature review and research options. **European Management Journal**, v.23, n.1, p.27–36, 2005.

²⁹ SEBHATU, S. Sustainability performance measurement for sustainable organizations: Beyond compliance and reporting. Karlstad, Sweden: **Karlstad University**.2009.

³⁰ HOLME, R.; WATTS, P. Corporate Social Responsibility: Making a Good Business Sense. **World Business Council for Sustainable Development**, Geneva. 2000.

³¹ CARROLL, A.; BUCCHOLTZ, A. **Business and Society**: Ethics and Stakeholder Management. USA: Thomson. 2006.

³² BOWEN, H. Social Responsibilities of the Businessman. **University of Iowa Press**. 1953.

3.3 ECONOMIA CIRCULAR

A Revolução Industrial levou a sociedade a um consumo cada vez maior de bens e serviços em uma economia denominada linear. Nesse modelo econômico, a maioria das matérias-primas usadas para fazer os produtos é descartada, seguindo uma política de “pegue, faça, descarte” (WORKING GROUP FINANCE, 2016). Porém, o limite de acesso aos recursos não renováveis, o aumento da demanda por recursos e o aumento das externalidades ambientais têm se tornado ameaças a esse modelo.

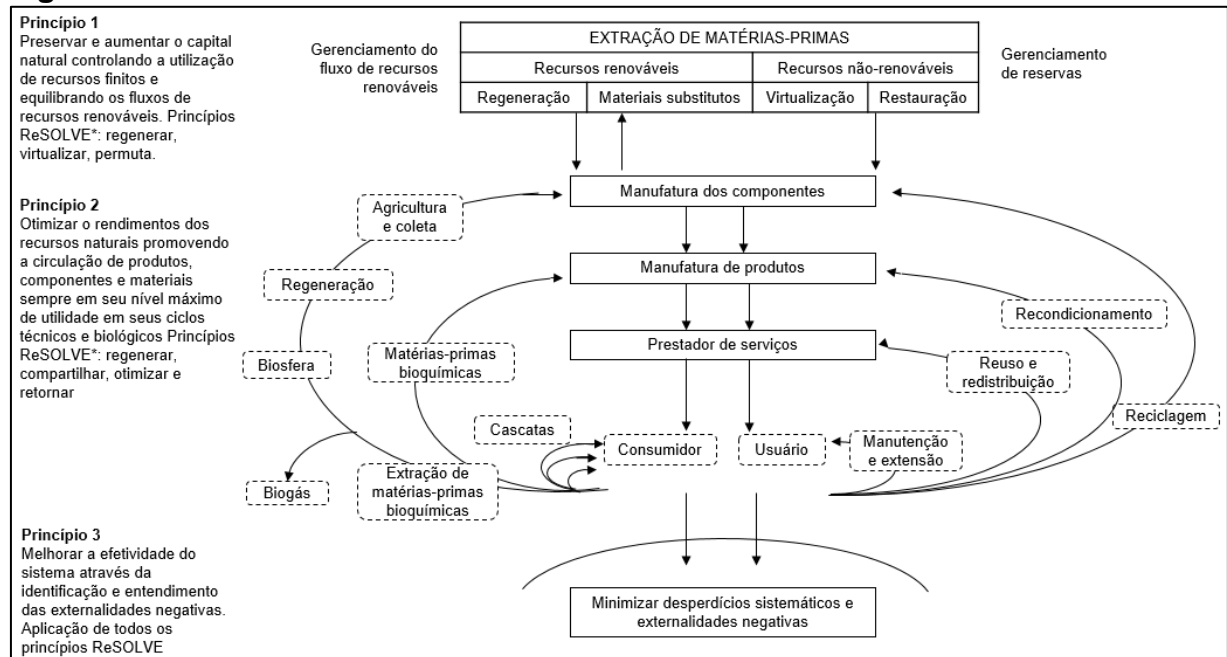
Nesse cenário, as organizações começaram a realizar transformações em seus negócios a fim de se tornarem mais sustentáveis ao longo do tempo. Simons *et al.* (2001) retratam o surgimento de quatro gerações nesse sentido. Uma primeira geração pode ser definida a partir da cultura do “trust me”, com a inserção de regras ambientais. A segunda é marcada pela cultura do “tell me”, com ações focadas em eficiência energética e prevenção da poluição e com o início de um diálogo com a sociedade para obtenção de sua confiança. Já a terceira geração é caracterizada pela cultura do “show me”, com o uso do gerenciamento ambiental como ferramenta estratégica e de diferenciação. Por fim, a quarta geração englobou a adequação de produtos e processos para obtenção da sustentabilidade, com estratégia mais integradas e complexas, envolvendo todos os *stakeholders*. Recentemente, surgiu uma linha de pensamento que visa alterar o modelo de economia linear: a economia circular.

O conceito de economia circular, pouco conhecido nas últimas décadas, tem se destacado nos últimos anos (CHAVIN; JEFFRIES, 2017). Esse novo modelo visa manter o valor dos produtos pelo máximo de tempo possível, ou seja, o uso de recursos e o desperdício são reduzidos e o produto é usado novamente ao final de sua vida a fim de criar mais valor (RAES *et al.*, 2018). Esse ciclo contribuiu para o aumento do bem-estar social, para a inovação e para o crescimento e geração de empregos. Além disso, uma vez que a economia se torna mais intensiva em mão-de-obra e menos intensiva em materiais, há redução nos riscos de instabilidade econômica devido à tensão geopolítica causada pela dependência de recursos (WORKING GROUP FINANCE, 2016).

Segundo o relatório do Working Group Finance (2016), as megatendências que

influenciam a transição da economia linear para a circular são: mudanças geopolíticas, novas tecnologias, conscientização dos desafios ambientais, aumento da longevidade, ascensão global da classe média, mudanças demográficas e novas relações entre governos, empresas e cidadãos. A Figura 5 a seguir apresenta o modelo sugerido pela Fundação Ellen MacArthur, destacando dois ciclos: um tecnológico e outro biológico.

Figura 5 – Modelo de economia circular



Fonte: Adaptada de Fundação Ellen MacArthur (2017).

Ainda segundo a Fundação Ellen MacArthur (2017), há sete tipos de modelos de negócios da economia circular. O modelo de insumos circulares, em que há uso de materiais reciclados ao invés de matérias-primas virgens. O modelo de projeto circular, em que o produto é desenvolvido pensando-se em uma fácil desmontagem para a reutilização de seus componentes. O de compartilhamento de modelos de negócios, em que a capacidade de utilização de um produto é aumentada por meio de compartilhamento ou manutenção preventiva. O modelo de extensão de tempo de vida, no qual empresas aumentam a reutilização, a reforma e a remanufatura de seus produtos. O modelo de produto como serviço, em que a propriedade de um ativo é do fornecedor e ele pode ser usado em toda a cadeia de suprimento, compartilhando também custos e benefícios. O modelo de recuperação de materiais, em que empresas ou projetos valorizam os resíduos e utilizam a reciclagem. E o modelo de

facilitadores circulares e capacitadores, em diversos *stakeholders* facilitam a transição para a economia circular, como, por exemplo, por meio do desenvolvimento de tecnologia, da facilitação de logística reversa, da configuração de lugares para recolher materiais usados, da partilha de dados e conhecimentos ou do uso de ferramentas de projeto para economia circular.

A promoção desse novo modelo econômico tem acontecido principalmente em países europeus, porém, segundo a Fundação Ellen MacArthur, O Brasil possui potencial para adotar a economia circular. Os principais direcionadores no país são: a economia informal dinâmica, a grande quantidade de recursos naturais, a inovação disruptiva no biociclo e o tamanho do mercado em termos de território e de população (CHAVIN; JEFFRIES, 2017). Além disso, a mudança de modelo no país geraria oportunidades de inovação e de criação de valor.

4 FINANÇAS SUSTENTÁVEIS: CONCEITO E CONTEXTUALIZAÇÃO

Essa seção objetiva apresentar uma visão abrangente sobre o setor financeiro e aspectos sobre a inserção da sustentabilidade nesse setor, como conceitos, papel, impacto, produtos e práticas, acordos voluntários e legislações, direcionadores e barreiras.

4.1 SETOR FINANCEIRO

Finanças é a ciência da gestão do dinheiro, que planeja a transferência e entrega de serviços financeiros entre empresas, indivíduos e órgãos governamentais (GITMAN, 2010). O setor financeiro é um conjunto de instituições, instrumentos e regulamentos que trata das transações financeiras por meio da criação e liquidação de dívidas (OECD, 2013). As instituições financeiras realizam esse papel de intermediário, realocando os recursos de poupanças para empréstimos e aplicações, e são regulamentadas por diretrizes bem definidas (GITMAN, 2010).

No Brasil, o sistema financeiro nacional é composto por um subsistema normativo e de supervisão, responsável por criar regras gerais para o bom funcionamento do sistema e fazer com que elas sejam seguidas, e por um subsistema de operadores, instituições que lidam diretamente com o público e transferem os recursos dos poupadores para os tomadores de crédito (BCB, 2018). O Quadro 7 a seguir apresenta esse sistema.

O principal ramo do Sistema Financeiro Nacional é o dos mercados monetário, de crédito, de capitais e de câmbio. Outro ramo do sistema é o de seguros privados, composto pela previdência complementar aberta, pelo mercado de seguros privados e pelos contratos de capitalização. Ainda há o ramo da previdência fechada, que possui fundos de pensão direcionados a funcionários de empresas.

Quadro 7 – Composição do Sistema Financeiro Nacional

	Moeda, crédito, capitais e câmbio			Seguros privados	Previdência fechada
Órgãos normativos	CMN (Conselho Monetário Nacional)			CNSP (Conselho Nacional de Seguros Privados)	CNPC (Conselho Nacional de Previdência Complementar)
Supervisores	BCB (Banco Central do Brasil)		CVM (Comissão de Valores Mobiliários)	Susep (Superintendência de Seguros Privados)	Previc (Superintendência Nacional de Previdência Complementar)
Operadores	Bancos e caixas econômicas	Administradoras de consórcios	Bolsa de valores	Seguradoras e Resseguradores	Entidades fechadas de previdência complementar (fundos de pensão)
	Cooperativas de crédito	Corretoras e distribuidoras	Bolsa de mercadorias e futuros	Entidades abertas de previdência	
	Instituições de pagamento	Demais instituições não bancárias		Sociedades de capitalização	

Fonte: BCB (2018).

4.2 CONCEITO DE FINANÇAS SUSTENTÁVEIS

Diante do cenário atual, o setor financeiro também tem reconhecido a importância da inserção de aspectos socioambientais em suas estratégias e operações. A utilização de variáveis associadas à sustentabilidade no processo de tomada de decisão do mercado financeiro pode ser chamada de finanças sustentáveis (BRITO; GONZALEZ, 2007). Segundo a Comissão Europeia (2018), finanças sustentáveis é a “provisão de financiamento para investimentos levando em conta considerações ambientais, sociais e de governança”. Esse conceito aplicado ao modelo de economia circular também é conhecido como finanças da economia circular. E de acordo com Raes *et al.* (p.2, 2018), é “qualquer tipo de instrumento onde os investimentos serão aplicados exclusivamente para financiar ou re-financiar, em parte ou na totalidade, empresas elegíveis existentes ou novas na economia circular”.

Após a realização da revisão sistemática da literatura, nota-se que ainda há muitas divergências em relação ao conceito de finanças sustentáveis. Além de não haver um consenso entre os autores sobre um termo padrão, não há uma definição universalmente aceita para o conceito. Para Dossa e Kaeufer (2013) e Kunhibava,

Ling e Ruslan (2018), não há uma definição única para banco sustentável. Assim como para Bidabad e Sherafati (2017), que alegam que ainda não foi criado nenhum padrão específico para investimento sustentável ou para responsabilidade social ou para financiamento sustentável. Raut, Naoufel e Kharat (2017) consideram finanças sustentáveis e bancos sustentáveis definições inter-relacionadas. Do mesmo modo, Kunhibava, Ling e Ruslan (2018) afirmam que finanças sustentáveis é um termo intercambiável com finanças verdes, finanças climáticas e banco verde ou até mesmo com crescimento verde, quando analisado pela visão de crescimento. Já Bai, Faure e Liu (2013) afirmam que finanças verdes é mais amplo que crédito verde.

O Quadro 8 a seguir apresenta os diversos termos utilizados quando os autores se referem às finanças sustentáveis, como finanças sustentáveis, finanças verdes, banco sustentável, banco ético e banco verde. Já o Quadro 9 apresenta a relação entre eles, mostrando que a maioria dos autores que apresentam definições para esse tema leva em consideração as três dimensões da sustentabilidade. E a maioria aborda os produtos e serviços de maneira geral, ou seja, não especifica qual o produto ou serviço tratado. Porém, alguns estudos dão destaque para produtos financeiros específicos como investimentos, financiamentos e gestão de risco.

Quadro 8 – Conceitos de finanças sustentáveis

Termo	Conceito	Autor
Finanças sustentáveis (FS)	Inclusão de questões ambientais, sociais e de governança em decisões de investimento.	Amaeshi (2011)
	Principalmente relacionado ao financiamento de projetos, mas pode abranger todos os aspectos da prestação de serviços financeiros e seus impactos no alcance das metas do desenvolvimento sustentável.	
	Provisão de capital financeiro e produtos de gestão de riscos para projetos e negócios que proporcionam ou não aumentam a propriedade econômica, a proteção ambiental e a justiça social (IFC, 2007 ³³).	Mengze e Wei (2013, p. 159)
	Para a maioria dos bancos, a base principal para o financiamento sustentável é incorporar a consideração ambiental em seus produtos e serviços de empréstimos bancários, como empréstimos, financiamentos de projetos, etc. (THOMPSON; COWTON, 2004 ³⁴ ; WHITE, 1996 ³⁵).	
	Garantir que as necessidades do presente sejam atendidas sem comprometer as necessidades das gerações futuras.	
Gestão do impacto da corporação na economia, meio ambiente e sociedade, garantindo seu próprio futuro.	Kunhibava, Ling e Ruslan (2018)	
Práticas e diretrizes que promovem práticas ecologicamente corretas, incentiva os bancos e seus clientes a serem sustentáveis nas dimensões econômica, ética, ambiental e social.		
Finanças verdes (FV)	Diversos serviços financeiros e produtos fornecidos por instituições financeiras para o desenvolvimento sustentável.	Bai, Faure e Liu (2013)
	Incluem um amplo espectro de negócios de empréstimo ou investimento baseados no mercado, envolvendo banco de varejo, financiamento de projetos, gestão de ativos, tipos de empréstimos e financiamento de investimentos que são todos responsáveis pelo meio ambiente e sociedade.	
Banco sustentável (BS)	Priorizar as pessoas antes dos lucros e promover uma sociedade mais sustentável	Dossa e Kaeufer (2013)
	Financiam as empresas sociais que renunciam às decisões de maximizar os lucros em vez das mais favoráveis socialmente	
	Banco sustentável refere ao fornecimento de produtos e serviços financeiros, que são desenvolvidos para atender às necessidades das pessoas e proteger o meio ambiente, gerando lucro. Origina-se de termos como o banco ético e a política bancária ética, ilustrada pelo caso do Banco Cooperativo como a comunicação do que um negócio é e significa, e diretrizes rígidas sobre com quem o negócio fará ou não fará negócios (HARVEY, 1995 ³⁶)	Yip e Bocken (2017, p. 151)
	O banco sustentável usa ativamente as finanças para "fazer o bem" (GABV, 2012 ³⁷)	
Banco sustentável (SB) é visto como um banco que: é responsável e espera servir os interesses de todos os seus <i>stakeholders</i> , promovendo um paradigma vantajoso em vez do paradigma egoísta adotado pelo banco convencional e caracterizado pela perseguição excessiva do lucro para servir exclusivamente os acionistas do banco.	Rebai, Azaiez e Saidane (2016)	

Continua...

³³ INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (IFC). **Banking on Sustainability**. Washington, DC: IFC. 2007.

³⁴ THOMPSON, P.; COWTON, J. Bring the environment into bank lending: implications for environmental reporting. **The British Accounting Review**, v.36, n.2, p.197–218, 2004.

³⁵ WHITE, M. Environmental finance: value and risk in the age of ecology. **Business Strategy and the Environment**, v.5, n.3, p.198–206, 1996.

³⁶ HARVEY, B. Ethical Banking: The Case of the Co-operative Bank. **Journal of Business Ethics**, v.14, p.1005-1013, 1995.

³⁷ GLOBAL ALLIANCE FOR BANKING ON VALUES (GABV). Strong, Straightforward and Sustainable Banking. **A Report on Financial Capital and Impact Metrics of Values Based Banking**. 2012.

...Continuação

Termo	Conceito	Autor
Banco sustentável (BS)	Estrutura de negócios que deve ser alcançada por meio de negociações razoáveis e aceitas sem ignorar a importância relativa de cada parte interessada no desempenho geral do banco.	Rebai, Azaiiez e Saidane (2016)
	Investe dinheiro de forma responsável, não apenas levando em conta fatores financeiros; mas também considerando os não financeiros. Particularmente, é responsável pelos aspectos sociais e ambientais, a fim de servir ao bem-estar de toda a comunidade.	
	Abraça a ética e os valores morais em seu papel de intermediação. Um banco sustentável, embora assegurando a sua tarefa tradicional de adotar visões de curto, médio e longo prazo, percebe-se, em particular, para promover boas práticas que ofereçam produtos e serviços simples, rastreáveis, tangíveis e responsáveis. Também é visto como transparente e confiável.	
	Contribui para a estabilidade do sistema financeiro, aplicando uma governança apropriada que limita a tomada de riscos excessivos e trabalhando contra o risco moral excessivo, em particular, evita confiar nas ações de resgate do governo. O banco sustentável respeita os regulamentos e colabora positivamente com os sistemas de controle externos legítimos.	
Banco sustentável (BS)	O banco sustentável pode ser caracterizado como uma decisão do banco de oferecer produtos e serviços a clientes que valorizam o seu impacto social e ambiental (JEUCKEN; BOUMA, 1999 ³⁸)	Tan, Chew e Hamid (2017, p. 4)
	Os bancos sustentáveis se comprometem a fornecer crescimento econômico real e a financiar organizações que ofereçam produtos e serviços que considerem implicações ambientais (BOUMA <i>et al.</i> , 2001 ³⁹ ; DRAGAN, 2012 ⁴⁰)	
	O banco sustentável é um sistema de valores que garante que o negócio de um banco não apenas beneficia seus empregados e acionistas, mas também seus clientes e a economia em geral. Também previne ou minimiza quaisquer consequências prejudiciais para a sociedade e o ambiente (IMESON; SIM ⁴¹ , 2013; STANKEVICIENE; NIKONOROVA, 2014 ⁴²)	
Banco verde (BV)	O Banco verde é como um banco normal, que considera todos os fatores sociais e ambientais com o objetivo de proteger o meio ambiente e conservar os recursos naturais (INDIAN BANKS ASSOCIATION - IBA, 2014 ⁴³)	Singh (2015)
	Sua finalidade é realizar atividades bancárias, mas com um plano adicional para cuidar da ecologia da terra, meio ambiente e recursos naturais.	
	Os bancos devem promover os produtos, processos e tecnologias que reduzam substancialmente a pegada de carbono do meio ambiente	

Continua...

³⁸ JEUCKEN, M. H. A.; BOUMA, J. J. The Changing Environment of Banks. **Greener Management International**, p. 21-35, 1999.

³⁹ BOUMA *et al.* **Sustainable Banking**. Sheffield, U.K.: Greenleaf Pub. 2001.

⁴⁰ DRAGAN, O. Pathways to Sustainable Banking Management. **Annals of The University of Oradea, Economic Science Series**, v.21, n.2, p.545-550, 2012.

⁴¹ IMESON, M.; SIM, A. Sustainable Banking: Why Help Communities and Saving the Planet is Good for Business. Disponível em: <http://www.sas.com/> 2013.

⁴² STANKEVICIENE, J.; NIKONOROVA, M. Sustainable Value Creation in Commercial Banks During Financial Crisis. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v.110, p.1197-1208, 2014.

⁴³ INDIAN BANKS' ASSOCIATION. Climate change and finance in India: Banking on the low carbon Indian economy. **The Climate Group**. 2014.

...Continuação

Termo	Conceito	Autor
Banco ético (BE)	O banco ético tem a ver com práticas éticas – não somente com doações para empresas e investimentos em fundos "éticos" (LYNCH, 1991 ⁴⁴)	Yip e Bocken (2017, p. 151)
Setor bancário sustentável (SBS)	Setor bancário sustentável, definido como "um sistema bancário confiável, responsável por todas as partes interessadas internas e externas, considerando fatores financeiros e não financeiros, assegura atividades de intermediação que se preocupam especialmente com aspectos sociais e ambientais, com horizontes de curto, médio e longo prazo. Estabelece valores éticos e contribui para a estabilidade e solidez do sistema financeiro, gerenciando adequadamente vários riscos, bem como buscando uma compensação contínua e ótima entre os interesses de seus <i>stakeholders</i> " (REBAI, 2014 ⁴⁵)	Raut, Naoufel e Kharat (2017, p. 551); Rebai, Azaiez e Saidane (2016, p. 836)
	O setor bancário sustentável é um financiamento sustentável que fornece capital financeiro e gestão de risco, variando de produtos a projetos e organizações que promovem (ou pelo menos não causam danos a) prosperidade econômica, justiça social e proteção ambiental (BOUMA <i>et al.</i> , 2001 ³⁹)	Tan, Chew e Hamid (2017, p. 4)

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 9 – Relação entre autores e conceitos de finanças sustentáveis

Autor	Termo					Dimensão			Produtos/ Serviços			
	FS	FV	BS	BV	BE	Ambiental	Social	Econômica	Geral	Investimento	Financiamento	Gestão de risco
Amaeshi (2011)	•					•	•	•	•	•	•	
Bai, Faure, Liu (2013)		•				•	•	•	•			
Dossa e Kaeufer (2013)			•				•		•		•	
Kunhibava, Ling e Ruslan (2018)	•		•	•		•	•	•	•			
Mengze e Wei (2013)	•					•	•	•	•		•	•
Raut, Naoufel e Kharat (2017)			•			•	•	•	•			
Rebai, Azaiez e Saidane (2016)			•			•	•	•	•			
Singh (2015)			•	•	•	•	•	•	•			
Tan, Chew e Hamid (2017)			•			•	•	•	•		•	•
Yip e Bocken (2017)			•		•	•	•	•	•			

Fonte: Elaborado pela autora. **Legenda:** FS: Finanças Sustentáveis; FV: Finanças Verdes; BS: Banco Sustentável; BV: Banco Verde; BE: Banco Ético.⁴⁴ LYNCH, J. Ethical Banking. Surviving in an Age of Default. **Palgrave Macmillan**, p. 3-10, 1991.⁴⁵ REBAI, S. New Banking Performance Evaluation Approach: Sustainable Finance and Sustainable Banking. **University of Tunis**. 2014.

4.3 PAPEL DO SETOR BANCÁRIO NA SUSTENTABILIDADE

Os bancos são intermediários entre pessoas com escassez e pessoas com excedente de capital (JEUCKEN; BOUMA, 1999). Além de seu papel base de fornecer recursos financeiros, o setor bancário possui um papel fundamental na promoção do desenvolvimento sustentável. Ele pode financiar o crescimento econômico de maneira sustentável a longo prazo e adotar atitudes verdes como reduzir as pressões sobre o meio ambiente, reduzir as emissões de gases estufa, combater a poluição, minimizar o desperdício e melhorar a eficiência na utilização dos recursos naturais (COMISSÃO EUROPEIA, 2018).

As instituições bancárias também desempenham um papel importante na aceleração da transição para uma economia circular, de baixo carbono e resiliente ao clima ao facilitar a obtenção de financiamentos para empresas com esses ideais (CHRISTOPOULOS; FARIAS; MARQUES, 2015; ING WHOLESALE BANKING, 2015; CIALOWICZ; MALAWSKI, 2017; COMISSÃO EUROPEIA, 2018). Assim, o setor deve evitar as empresas que não querem a transição e que trazem riscos lineares e apoiar as que estão em transição, que geram oportunidades circulares (WORKING GROUP FINANCE, 2016). Adicionar critérios socioambientais no modelo de pontuação de crédito e rejeitar financiamentos a setores de risco, como tabaco e jogos de azar, também é uma maneira do banco desempenhar seu papel ético (GUTIERREZ-NIETO; SERRANO-CINCA; CAMON-CALA, 2014). O banco europeu Triodos Bank é um exemplo de banco ético que pratica essa ação.

Outra maneira de contribuir para o desenvolvimento sustentável é aumentando seu portfólio de negócios sustentáveis (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2011; ING WHOLESALE BANKING, 2015). Reorientar os investimentos para tecnologias mais sustentáveis e para empresas de melhores práticas é uma das principais ações das instituições (ING WHOLESALE BANKING, 2015; COMISSÃO EUROPEIA, 2018). Como exemplo, pode-se citar o Banco Europeu de Investimentos, líder mundial em financiamentos de projetos de combate à mudança climática. Segundo dados da Comissão Europeia (2018), essa instituição fixou como meta anual mais de vinte e cinco por cento do financiamento direcionado para a ação climática, destinando cerca de três por cento desse valor para países em desenvolvimento. Outro exemplo é o Banco Indiano de Microcrédito, o Grameen Bank, primeiro banco do mundo especializado em microcrédito. Tal banco opera como uma empresa privada

autossustentável e ganhou o Prêmio Nobel da Paz em 2006.

Para selecionar empresas que adotam a economia circular ou que promovem o desenvolvimento sustentável, os bancos realizam procedimentos de avaliação e triagem de riscos socioambientais nas linhas de negócios e ainda incorporam processos de monitoramento de clientes na implementação e no cumprimento de exigências socioambientais presentes em contratos (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2011; ING WHOLESALE BANKING, 2015; WORKING GROUP FINANCE, 2016). E segundo o relatório do Working Group Finance (2016), essa análise extensiva deve ser feita não apenas ao cliente direto, mas também para toda a sua cadeia de fornecimento, já que a qualidade de crédito do mutuário está ligada à solidez e confiabilidade da cadeia.

Além disso, os bancos também criam mecanismos de reclamação em que vários bancos e a comunidade participam, a fim de denunciar atividades que violem os direitos humanos, e divulgam relatórios de empréstimos corporativos (BRIGHTWELL; GARDENER, 2018). O Banco Ético Italiano, por exemplo, além de relatar informações sobre seus empréstimos, repassa dados sobre transações potenciais pendentes a um comitê externo de ética. Já o Banco Holandês de Desenvolvimento permite que, antes da contratação, as partes interessadas forneçam informações sobre aspectos socioambientais e de governança dos projetos.

O setor bancário sustentável também envolve o aumento da transparência e da conscientização sobre a necessidade de os atores financeiros e corporativos mitigarem os riscos que geram impacto negativo na sustentabilidade (COMISSÃO EUROPEIA, 2018). Para isso, as instituições devem aperfeiçoar a competência dos funcionários em implementar procedimentos e políticas socioambientais aplicados aos negócios, por meio de treinamentos, mentorias e palestras (AMAESHI, 2011; GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2011). O setor também deve realizar a conscientização de seus clientes, influenciando o comportamento desses por meio de discussões em mesas redondas, workshops, seminários e palestras (JEUCKEN; BOUMA, 1999; GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2011; ING WHOLESALE BANKING, 2015). Outro grupo de *stakeholders* que deve ter um envolvimento ativo é o de acionistas, que exerce influência sobre a estratégia empresarial e incentivar a adoção de princípios de economia circular (WORKING GROUP FINANCE, 2016). Os papéis das instituições financeiras em relação ao desenvolvimento sustentável identificados na revisão sistemática da literatura estão sumarizados no Quadro 10 a seguir.

Quadro 10 – Papéis das instituições financeiras

Papel/ Quem desempenha	Setor financeiro	Bancos	Agência de fundo internacional	Bancos multilaterais de desenvolvimento	Banco Mundial
Oferecer produtos sustentáveis	Amaeshi (2011)	Aras <i>et al.</i> (2017); Bai, Faure e Liu (2013); Chang e Peng-Wang (2008); Gutierrez-Nieto, Serrano-Cinca e Camom-Cala (2014); Jeucken e Bouma (1999); Lacey (1992); Singh (2015); Tan, Chew e Hamid (2017); Yip e Bocken (2017)	Craigie <i>et al.</i> (2015)	Pellin <i>et al.</i> (2011)	
Aplicar critérios sustentáveis na avaliação de financiamento	Lutzkendorf, Fan e Lorenz (2011); Mezher, Jamali e Zreik (2002)	Banhalmizakar (2016); Chang e Peng-Wang (2008); Cialowicz e Malawski (2017); Gutierrez-Nieto, Serrano-Cinca e Camom-Cala (2014); Jeucken e Bouma (1999); Krasodomska (2015); Tan, Chew e Hamid (2017)		Sathaye, Gadgil e Mukhopadhyay (1999); Pellin <i>et al.</i> (2011)	
Adotar/ Desenvolver políticas de sustentabilidade	Oh, Park e Ghauri (2013)	Bai, Faure e Liu (2013)	Carnicer e Penuelas (2012)		Oestreich (2004)
Inclusão financeira		Gali, Hajjar e Jamali (2016); Gutierrez-Nieto, Serrano-Cinca e Camom-Cala (2014); Haldar <i>et al.</i> (2016); Izquierdo e Vicedo (2012); Nor e Hashim (2015); Ogola (2012)			
Promover o bem-estar social		Cialowicz e Malawski (2017); Izquierdo e Vicedo (2012); Nor e Hashim (2015)			
Influenciar o desenvolvimento da economia do país	Christopoulos, Farias e Marques (2015); Ogola (2012)	Aras <i>et al.</i> (2017); Cialowicz e Malawski (2017); Singh (2015); Sulaiman <i>et al.</i> (2011); Tan, Chew e Hamid (2017); Yip e Bocken (2017)		Hansen e Hansen (1999)	Feder (1983)
Preservar o meio ambiente	Chang e Peng-Wang (2008)	Haque (2000); Singh (2015)			
Redução interna do desperdício ambiental		Jeucken e Bouma (1999); Kunhibava, Ling e Ruslan (2018)			
Conscientização e educação (clientes e funcionários)	Jeucken e Bouma (1999); Oh, Park, Ghauri e (2013)	Aras <i>et al.</i> (2017); Bai, Faure e Liu (2013); Banhalmizakar (2016); Izquierdo e Vicedo (2012); Jeucken e Bouma (1999); Kunhibava, Ling e Ruslan (2018)			Amaeshi (2011); Jeucken e Bouma (1999)
Responsabilização pelo impacto do cliente	Johannson (1996)				
Normatizar o setor em relação sustentabilidade			Amaeshi (2011)		

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4 IMPACTO DO SETOR BANCÁRIO NA SUSTENTABILIDADE

Os impactos causados pelo setor financeiro no meio ambiente e na sociedade podem ser tanto diretos, quanto indiretos. Os impactos diretos estão relacionados às operações dentro dos bancos, como consumo de energia e água, descarte de resíduos e viagens de negócios (BAI; FAURE; LIU, 2013). Apesar de possuir impactos diretos significativos devido ao seu tamanho, o setor é considerado relativamente limpo e ambientalmente amigável (JEUCKEN; BOUMA, 1999; LINS; WAJNBERG, 2007; OH; PARK; GHOURI, 2013; KUNHIBAVA; LING; RUSLAN, 2018). Por outro lado, ao fornecer recursos financeiros a empresas poluidoras ou a projetos que causam danos ambientais significativos, o setor financeiro gera poluição indireta (ZHANG; YANG; BI, 2011).

Além de impactos negativos, as instituições financeiras são responsáveis por resultados positivos nas esferas ambiental, social e econômica. Segundo Mezher, Jamali e Zreik (2002), o setor possui potencial para acelerar o desenvolvimento sustentável no país. Os bancos podem fornecer assistência financeira e técnica para alívio da dívida em países em desenvolvimento, facilitar o investimento por meio de empréstimos a juros baixos e oferecer programas de redução da pobreza (CARNICER; PENUELAS, 2012). Segundo Brito e Gonzalez (2007, p.42), “ao investir ou financiar o setor produtivo, o mercado financeiro tornou-se corresponsável moral pelos impactos que passou a gerar - por exemplo, pelas externalidades negativas de suas operações para a sociedade”.

A influência das instituições de serviços financeiros em sua rede de clientes atinge a sustentabilidade global tanto em escala completa, quanto imediata (THIEN, 2013). Além disso, ao incorporar a responsabilidade social corporativa aos seus princípios e se envolverem no apoio à sociedade, os bancos se tornam mais atraentes aos seus clientes em potencial e ainda contribuem para o desenvolvimento ambiental e socioeconômico e para a redução da pobreza (JAIYEGBA; ADEWALE; QUADRY, 2017).

Ao promover o desenvolvimento sustentável, as instituições financeiras podem criar valor para seus acionistas por meio da melhoria da reputação, da marca e da atração e retenção de talentos, com a redução dos custos proporcionada pela ecoeficiência, mediante um gerenciamento de riscos mais eficaz ou ainda com produtos e serviços inovadores (LINS; WAJNBERG, 2007). Além disso, contribuir

para a economia circular gera oportunidades de negócios para as instituições financeiras. Isso porque é um mercado com estimativa de crescimento econômico de um a quatro por cento em dez anos e que se enquadra nas metas de sustentabilidade dos bancos, além do fato de que clientes com preocupações sustentáveis são mais inovadores, apresentam melhor desempenho financeiro e têm melhores classificações de crédito (ING WHOLESAL BANKING, 2015).

O Quadro 11 a seguir retrata os impactos diretos e indiretos do setor bancário identificados por meio da revisão sistemática da literatura.

Quadro 11 – Impactos das instituições financeiras

Tipo	Impacto	Autor
Direto	Influência no meio ambiente (consumo de energia, de água e de papel, descarte de resíduos e viagens de negócios) [ambiental]	Bai, Faure e Liu (2013); Jeucken e Bouma (1999); Kulsum e Huda (2018); Oh, Park e Ghauri (2013)
Indireto negativo	Impactos ambientais, sociais e econômicos causados pelo cliente [ambiental, social e econômico]	Bai, Faure e Liu (2013); Jeucken e Bouma (1999); Oh, Park e Ghauri (2013)
	Impactos ambientais causados pelos clientes (mudança climática, aquecimento global, poluição, pegada de carbono) [ambiental]	Kulsum e Huda (2018); Kunhibava, Ling e Ruslan (2018)
Indireto positivo	Alívio da pobreza [social]	Carnicer e Penuelas (2012); Hansen e Hansen (1998); Haque (2000); Jaiyeoba, Adewale e Quadry (2017); Krasodomska (2015); Ogola (2012)
	Contribuição para o desenvolvimento humano [social]	Jaiyeoba, Adewale e Quadry (2017)
	Mudança da condição econômica de mutuários do banco para uma situação mais sustentável [econômico]	Haque (2000)
	Contribuição para o desenvolvimento econômico do país [econômico]	Aras, Tezcan e Furtuna (2018); Jaiyeoba, Adewale e Quadry (2017); Jeucken e Bouma (1999)
	Contribuição para o desenvolvimento ambiental [ambiental]	Jaiyeoba, Adewale e Quadry (2017)
	Influência na velocidade de mudança para promover a sustentabilidade [ambiental, social e econômico]	Johannson (1996)

Fonte: Elaborado pela autora.

4.5 PRODUTOS, SERVIÇOS E PRÁTICAS

As instituições financeiras podem contribuir para o desenvolvimento sustentável tanto através de produtos e serviços, quanto por meio de práticas e ações. Em relação aos produtos considerados sustentáveis oferecidos pelos bancos, o financiamento é o que mais se destaca na literatura, seguido pelo microcrédito e pelos fundos. Os empréstimos verdes são voltados para ações que melhoram o meio ambiente, a cultura e a sociedade (HAQUE, 2000; DOSSA; KAEUFER, 2013). Embora

a política de crédito verde seja a mais reportada pelos estudos e considerada uma estratégia vantajosa para os bancos e governo central, segundo Zhang, Yang e Bi (2011), sua eficiência de implementação está longe das expectativas. Já o microcrédito é uma estratégia eficaz e popular para o alívio da pobreza que proporciona recursos financeiros com taxas bancárias menores a pessoas de baixa renda (HAQUE, 2000; OGOLA, 2012). Enquanto que os fundos socioambientais podem ser usados, por exemplo, em políticas para mudança climática, desenvolvimento sustentável, energia renovável, crises financeiras (CARNICER; PENUELAS, 2012; DOSSA; KAEUFER, 2013).

Já em relação às práticas, a mais citada na literatura é a conscientização dos diversos *stakeholders*, como clientes, funcionários, fornecedores, acionistas e sociedade, sobre a importância do tema no setor. Assim, a conscientização e o treinamento das partes interessadas primárias devem ocorrer em todos os níveis, envolvendo não apenas uma preocupação com a imagem verde, mas sim uma mudança de hábitos e perspectivas e uma percepção dos problemas enfrentados pela sociedade (BARROSO *et al.*, 2012; KUNHIBAVA; LING; RUSLAN, 2018). Um exemplo de conscientização foi realizado pelo Banco Grameen em Bangladesh ao informar aos seus clientes sobre o efeito de fertilizantes químicos e pesticidas e apresentar alternativas a esses produtos, além de incentivar o reflorestamento ao distribuir mudas de árvores para o plantio (HAQUE, 2000).

Outra prática importante é a redução das taxas de juros em investimentos verdes, subsidiando as tarifas em empréstimos produtivos, educacionais, habitacionais e favoráveis ao meio ambiente (GALI; HAJJAR; JAMALI, 2016). A prática responsável também deve levar em consideração os riscos socioambientais ao financiar um projeto, ou seja, a avaliação de riscos deve ser incluída rotineiramente nos controles pré-empréstimo, durante o empréstimo e no pós-empréstimo, investigando também o impacto indireto desse produto (ZHANG; YANG; BI, 2011; GALI; HAJJAR; JAMALI, 2016; KUNHIBAVA; LING; RUSLAN, 2018). Muitas instituições utilizam uma lista de empresas que causam prejuízos socioambientais e econômicos como, por exemplo, relacionadas a pornografia, jogos de azar, trabalho escravo, relações injustas com seus *stakeholders*, poluição pesada, armas e violação à regulamentação (BAI; FAURE; LIU, 2013; ULLAH; JAMALI; HARWOOD, 2014).

De acordo com Bai, Faure e Liu (2013), uma ferramenta que auxilia a obtenção de maior controle de seus financiamentos é o compartilhamento de informações entre

os departamentos de fiscalização ambiental e as instituições financeiras. A divulgação de suas conquistas e práticas de responsabilidade social por meio de relatórios também proporciona esse controle. E para manter essa missão, é essencial adotar um modelo transparente para informar às partes interessadas o destino do seu dinheiro (DOSSA; KAEUFER, 2013).

Os bancos também participam da vida das comunidades locais e oferecem diversas formas de atividades filantrópicas, como doações para escolas, orfanatos, hospitais, ciência e cultura, desenvolvimento de infraestrutura e bolsas de estudos (AMAESHI, 2011; KRASODOMSKA, 2015). Alguns bancos evoluíram da responsabilidade social filantrópica para estratégica, como programas de emponderamento das mulheres e educação de jovens para desenvolver produtos e serviços benéficos à sociedade (GALI; HAJJAR; JAMALI, 2016). Além das práticas externas, as instituições financeiras também podem realizar ações internas como medidas de economia de energia, incentivos aos funcionários para o uso de comunicação eletrônica e aprovações *onlines* a fim de reduzir o uso de papel, criação de um ambiente de trabalho saudável e seguro, promoção de uma força de trabalho diversificada e prestação de assistência financeira a pessoas portadoras de deficiências. O Quadro 12 a seguir expõe os produtos e práticas sustentáveis identificados nos artigos provenientes da revisão sistemática da literatura.

Quadro 12 – Produtos e práticas sustentáveis

Produto/ Prática	Descrição	Autor
Crédito verde/ Financiamento sustentável	Fornecimento de recursos financeiros para programas sustentáveis levando em conta considerações ambientais, sociais e de governança	Bai, Faure e Liu (2013); Bidabad e Sherafati_ (2017); Dossa e Kaeufer (2013); Gali, Hajjar e Jamali (2016); Hansen e Hansen (1999); Haque (2000); Jeucken e Bouma (1999); Kulsum e Huda (2018); Mezher, Jamali e Zreik (2002); Nor e Hashim (2015); Tan, Chew e Hamid (2017)
Microcrédito	Programas de promoção de sistemas sustentáveis de microfinanciamento dirigidos aos setores mais desfavorecidos	Barroso <i>et al.</i> (2012); Dossa e Kaeufer (2013); Gali, Hajjar e Jamali (2016); Haldar <i>et al.</i> (2016); Haque (2000); Ogola (2012); Tan, Chew e Hamid (2017)
Fundos sustentáveis	Carteira de investimentos sustentáveis	Carnicer e Penuelas (2012); Dossa e Kaeufer (2013); Jeucken e Bouma (1999); Krasodomska (2015); Scholtens (2008)
Critérios socioambientais na concessão de empréstimo	Inserção de itens sociais e ambientais na política de créditos	Bai, Faure e Liu (2013); Kunhibava, Ling e Ruslan (2018); Mezher, Jamali e Zreik (2002); Ullah, Jamali e Harwood (2014)
Atividades filantrópicas e ajuda humanitária	Ações nas áreas de ajuda emergencial, ajuda alimentar e assistência a refugiados	Amaeshi (2011); Barroso <i>et al.</i> (2012); Gali, Hajjar e Jamali (2016)

Continua...

...Continuação

Produto/ Prática	Descrição	Autor
Compartilhamento de informações entre entidades reguladoras ambientais e instituições financeiras	Exigência de informações ambientais precisas de todos os níveis dos departamentos de proteção ambiental ao setor financeiro	Bai, Faure e Liu (2013); Howard, Lubbe e Huisman (2014); Jeucken e Bouma (1999)
Investigação dos impactos socioambientais de seus financiamentos	Conduzir ou exigir avaliações de impacto ambiental de projetos antes de financiá-los	Gali, Hajjar e Jamali (2016); Mezher, Jamali e Zreik (2002)
Uso de lista de clientes que causam prejuízos socioambientais e econômicos para concessão de financiamento	Lista de empresas que não passaram nas Avaliações de Impacto Ambiental	Bai, Faure e Liu (2013); Banhalmizakar (2016); Krasodomska (2015); Nathan e Ribiere (2007); Ullah, Jamali e Harwood (2014)
Diferenciação da taxa de juros para financiamentos sustentáveis	Incentivos fiscais para investimentos sustentáveis	Bai, Faure e Liu (2013); Bidabad e Sherafati_ (2017); Dossa e Kaeufer (2013); Gali, Hajjar e Jamali (2016); Mezher, Jamali e Zreik (2002); Ogola (2012)
Transparência na concessão de crédito	Informar às partes interessadas o destino do dinheiro	Dossa e Kaeufer (2013)
Reuniões e cooperação com ONGs ambientais	Ações direcionadas às Organizações Não Governamentais contribuindo para a melhoria de sua gestão interna e aumentando a qualidade de seu desempenho nos países em desenvolvimento	Bai, Faure e Liu (2013); Barroso <i>et al.</i> (2012); Gali, Hajjar e Jamali (2016); Oestreich (2004)
Apoio e cooperação com projetos de desenvolvimento socioambiental e econômico	Incentivos aos projetos que visam à melhoria ambiental, social e econômica, principalmente da comunidade local	Barroso <i>et al.</i> (2012); Dossa e Kaeufer (2013); Haque (2000); Khandker (2010); Krasodomska (2015); Mezher, Jamali e Zreik (2002); Michael e Oluseye (2014)
Conscientização para sustentabilidade	Ações para melhorar a percepção dos <i>stakeholders</i> sobre o desenvolvimento sustentável	Barroso <i>et al.</i> (2012); Gali, Hajjar e Jamali (2016); Haque (2000); Jeucken e Bouma (1999); Johannson (1996); Khandker (2010); Kulsum e Huda (2018); Kunhibava, Ling e Ruslan (2018); Lacey (1992); Lutzkendorf, Fan e Lorenz (2011); Michael e Oluseye (2014); Nor e Hashim (2015); Pellin <i>et al.</i> (2011); Ogola (2012)
Divulgação de guias para boas práticas de governança corporativa	Relatórios e websites com diretrizes de governança corporativa e práticas sustentáveis	Gali, Hajjar e Jamali (2016); Johannson (1996); Krasodomska (2015); Kunhibava, Ling e Ruslan (2018); Mezher, Jamali e Zreik (2002); Michael e Oluseye (2014)
Acessibilidade aos seus clientes	Iniciativas para facilitar o uso de seus serviços por clientes com deficiências	Krasodomska (2015); Michael e Oluseye (2014)
Redução do consumo de energia, água e materiais	Políticas e incentivos para diminuir consumo interno de recursos naturais	Krasodomska (2015); Mezher, Jamali e Zreik (2002); Michael e Oluseye (2014); Tan, Chew e Hamid (2017)

Fonte: Elaborado pela autora.

4.6 ACORDOS VOLUNTÁRIOS E LEGISLAÇÃO

Houve uma evolução significativa da sustentabilidade no setor nos últimos vinte e cinco anos, com uma taxa maior de compromissos e ações nos últimos cinco (CHACHOUA; VAITILINGAM, 2018). Em âmbito internacional, os bancos passaram a adotar, por exemplo, os Princípios do Equador, em que assumem o compromisso de financiamento se as instituições signatárias possuírem garantia de boas práticas de sustentabilidade em projetos acima de dez milhões de dólares. Os signatários do princípio podem criar seus próprios procedimentos, políticas e padrões socioambientais para seus financiamentos, sendo uma ferramenta em resposta ao desafio do desenvolvimento sustentável (BAI; FAURE; LIU, 2013; NOR; HASHIM, 2015). A maioria dos signatários do Equador publica informações sobre seus projetos financiados, inclusive aqueles relacionados ao agronegócio, atividades extrativistas e ligadas a floresta, o que permite às comunidades afetadas saberem quem financia essas operações (BRIGHTWELL; GARDENER, 2018). As primeiras adesões de instituições bancárias brasileiras a essa iniciativa ocorreram em 2004 pelos bancos Unibanco, Itaú e Bradesco (BRITO; GONZALEZ, 2007).

Enquanto os Princípios do Equador referem-se ao financiamento de projeto, os Princípios das Nações Unidas para o Investimento Responsável (PRI) estão relacionados ao domínio do investimento (NOR; HASHIM, 2015). Este, lançado em 2006, é um compromisso voluntário que visa incorporar questões socioambientais e de governança corporativa nas decisões dos investidores, já que estes aspectos podem afetar o desempenho das carteiras de investimentos (LUTZKENDORF; FAN; LORENZ, 2011; BAI; FAURE; LIU, 2013).

Em 2011, as Nações Unidas adotaram os Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos. Tais princípios exigem que as empresas, inclusive bancos, respeitem os direitos humanos, criando mecanismos de reclamação em nível de operação para indivíduos e comunidades que foram impactadas negativamente e tiveram seus direitos violados (BAI; FAURE; LIU, 2013; BRIGHTWELL; GARDENER, 2018). Outra iniciativa é o Projeto de Divulgação de Carbono (*Carbon Disclosure Project* – CDP), que incentiva a divulgação das emissões de gases de efeito estufa de empresas e investidores (BAI; FAURE; LIU, 2013).

Em 1992, foi lançada a Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas

para o Meio Ambiente (UNEP FI), também conhecida como Iniciativa Financeira do PNUMA. Este é um acordo entre a UNEP e as instituições financeiras, que incluem bancos comerciais e de investimentos, capitalistas de riscos, gerentes de ativos, agências de classificação de risco e bancos multilaterais de desenvolvimento (JEUCKEN; BOUMA, 1999). A declaração foca nos investimentos em energia limpa e renovável, além de destacar o papel influente e significativo do setor, a necessidade de adicionar categorias específicas para riscos ambientais integradas aos sistemas internos de gerenciamento de riscos, a importância de integrar a sustentabilidade na missão e estratégia corporativa e a disposição em desenvolver novos produtos e serviços (LUTZKENDORF; FAN; LORENZ, 2011). Outro exemplo é a formação de uma rede global de organizações não governamentais, conhecida como Bank Track, para promover finanças sustentáveis no setor comercial (SINGH, 2015).

A fim de acelerar a transformação para um desenvolvimento sustentável, a Comissão Europeia criou, em 2016, o grupo de especialistas de alto nível sobre finanças sustentáveis. Este grupo é formado por especialistas seniores da sociedade, por acadêmicos, por empresas europeias e internacionais e pelo setor financeiro. E tem a missão de auxiliar na identificação das ações que o setor financeiro deve tomar para mitigar os riscos ambientais, na orientação em relação aos fluxos de capital para financiamentos sustentáveis e na implantação dessas políticas.

Este grupo de especialista estabeleceu, em 2018, um plano de ação para finanças sustentáveis, que visa investimentos em uma economia de baixo carbono, eficiente em relação a recursos e circular (CHACHOUA; VAITILINGAM, 2018). As principais medidas propostas incluem a criação de taxonomia para atividades sustentáveis e de rótulos para produtos financeiros verdes, a determinação dos deveres dos investidores em relação à sustentabilidade, o aumento da transparência em suas políticas socioambientais e de governança e a incorporação de fatores climáticos na análise de risco da instituição (COMISSÃO EUROPEIA, 2018).

A fim de promover a transparência e a divulgação de ações e de auxiliar as instituições financeiras em seu papel de indutoras da sustentabilidade, a Comissão Europeia estabeleceu as diretrizes financeiras da economia circular em 2018 (RAES *et al.*, 2018). Essas orientações contêm quatro componentes principais: uso de investimentos, processo de avaliação e seleção de projetos, gestão de investimentos e relatórios. O uso de investimentos analisa os elementos a serem considerados antes

de um empréstimo, por meio da avaliação do modelo de negócios (modelo de economia circular atual e futuro), da análise do impacto (consequências ambientais e sociais, como uso de recursos renováveis, geração de resíduos, condições de trabalho e direitos humanos) e das condições e exclusões (preferência para projetos que envolvem a reciclagem, o uso de biomassa, energia renovável e geram impacto socioeconômico positivo).

Já o processo de avaliação e seleção de projetos divulga como o banco adapta seus produtos ao modelo circular, apresenta os critérios de exclusão utilizados e os objetivos de sustentabilidade do projeto a ser analisado. Enquanto que a gestão de investimentos visa o monitoramento transparente dos investimentos. Além disso, as informações sobre as atividades que apoiam uma economia circular devem estar disponíveis em relatórios, incluindo indicadores de desempenhos qualitativos e quantitativos.

Já em âmbito nacional, um marco significativo foi o lançamento do Protocolo Verde entre a Federação dos Bancos Brasileiros (FEBRABAN) e o Ministério do Meio Ambiente, em 2009, a fim de estimular a adoção de práticas sustentáveis pelos bancos e seus *stakeholders* (VASCONCELOS, 2011). Outra legislação seguida pelas instituições financeiras brasileiras é a Política de Responsabilidade Socioambiental, que estabelece princípios e diretrizes para ações socioambientais nos negócios, envolvendo os clientes dos produtos e serviços oferecidos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS, 2019).

Os acordos e legislações ligados à sustentabilidade encontrados na revisão sistemática da literatura estão apresentados no Quadro 13 a seguir.

Quadro 13 – Acordos relacionados à sustentabilidade

Acordo	Autor
Pacto Global das Nações Unidas (UNG)	Bai, Faure e Liu (2013); Gali, Hajjar e Jamali (2016); Lutzkendorf, Fan e Lorenz (2011)
Carbon Disclosure Project (CDP)	Bai, Faure e Liu (2013)
Princípios do Equador	Amaeshi (2011); Aras, Tezcan e Furtuna (2018); Bai, Faure e Liu (2013); Banhalmizakar (2016); Gali, Hajjar e Jamali (2016); Kunhibava, Ling e Ruslan (2018); Lutzkendorf, Fan e Lorenz (2011); Nor e Hashim (2015); Scholtens e Dam(2007)
Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP FI)	Bai, Faure e Liu (2013); Banhalmizakar (2016); Jeucken e Bouma (1999); Lutzkendorf, Fan e Lorenz (2011); Singh (2015)
Princípios das Nações Unidas para o Investimento Responsável (PRI)	Bai, Faure e Liu (2013); Banhalmizakar (2016); Lutzkendorf, Fan e Lorenz (2011)

Fonte: Elaborado pela autora.

4.7 DIRECIONADORES E BARREIRAS

Esta seção visa apresentar tanto os *drivers*, quanto as barreiras para a inserção das finanças sustentáveis. A principal razão citada pelos autores para a inserção da sustentabilidade no setor financeiro é a pressão social. Esta pode ser realizada por diversos *stakeholders*, como clientes, concorrentes, mídia, sociedade, governo, ONGs ou fornecedores. Muitas vezes, a relação positiva entre retornos esperados das ações e preocupações ambientais é impulsionada por investidores socialmente responsáveis (CHAVA, 2014).

Além da pressão externa, também há a influência interna das instituições. Os acionistas, por exemplo, podem afetar o custo de capital para a empresa e também direcionar a empresa para um comportamento mais responsável (SCHOLTENS, 2006). A imagem da organização também é um driver para a implantação da sustentabilidade, já que alguns bancos investem muito dinheiro em programas de responsabilidade social corporativa para fortalecer sua reputação e seus relacionamentos com as partes interessadas (MCDONALD; LAI, 2011). O Quadro 14 a seguir sumariza os impulsionadores da sustentabilidade no setor bancário identificados na revisão sistemática.

Quadro 14 – Direcionadores para finanças sustentáveis

Direcionador	Autor
Pressão social (concorrentes)	Amaeshi (2011); Jeucken e Bouma (1999); Raut, Naoufel e Kharat (2017)
Pressão social (corporações)	Chang, Peng e Wang (2008)
Pressão social (mídia)	Amaeshi (2011); Bai, Faure e Liu (2013); Jeucken e Bouma(1999)
Pressão social (sociedade civil)	Amaeshi (2011); Barroso <i>et al.</i> (2012); Chang, Peng e Wang (2008); Khan (2013); Jeucken e Bouma (1999)
Pressão social (ONGs)	Bai, Faure e Liu (2013); Banhalmizakar (2016); Jeucken e Bouma (1999)
Pressão social (clientes)	Amaeshi (2011); Barroso <i>et al.</i> (2012); Jeucken e Bouma (1999); Mezher, Jamali e Zreik (2002)
Pressão social (fornecedores)	Jeucken e Bouma (1999)
Pressão social (Governo)	Bai, Faure e Liu (2013); Jeucken e Bouma (1999); Pellin <i>et al.</i> (2011)
Pressão social (partes interessadas)	Raut, Naoufel e Kharat (2017); Weber, Diaz e Schwegler (2012)
Pressão social (ameaça de regulamentação)	Amaeshi (2011); Chang, Peng e Wang (2008); Ullah, Jamali e Harwood (2014); Weber, Diaz e Schwegler (2012)
Pressão social (departamento de proteção ambiental)	Chang, Peng e Wang (2008)
Políticas e iniciativas	Bai, Faure e Liu (2013); Chang, Peng e Wang (2008); Jeucken e Bouma (1999)
Princípios religiosos	Jaiyeoba, Adewale e Quadry (2017)
Imagem/ Reputação	Banhalmizakar (2016); Feder (1983); Krasodomska (2015); Lutzkendorf, Fan e Lorenz (2011); Raut, Naoufel e Kharat (2017); Weber, Diaz e Schwegler (2012)

Continua...

...Continuação

Direcionador	Autor
Oportunidade de crescimento	Feder (1983); Jeucken e Bouma (1999); Johannson (1996); Mengze e Wei (2013); Oh, Park e Ghauri (2013); Raut, Naoufel e Kharat (2017); Ullah, Jamali e Harwood (2014); Weber, Diaz e Schwegler (2012)
Estratégico/ Oportunidade Altruísta (não espera retorno)	Aaminou <i>et al.</i> (2017)
Defensiva (evitar pressão externa)	
Minimizar riscos	Banhalmizakar (2016); Jeucken e Bouma (1999)
Crises	Dossa e Kaeufer (2013)
Pressão interna (funcionários, conselho de administração e acionistas)	Jeucken e Bouma (1999)

Fonte: Elaborado pela autora.

Já as barreiras para a inserção da sustentabilidade no setor financeiro estão relacionadas principalmente à falta de conhecimento do tema pelos funcionários e à falta de padronização e clareza sobre como realizar essa transição. Segundo Jeucken e Bouma (1999), as instituições financeiras preferem investimentos com retornos maiores em um curto prazo, porém, muitos investimentos sustentáveis são de longo prazo com uma taxa de retorno menor, dificultando a escolha por esse tipo de produto. O Quadro 15 a seguir contém os fatores que dificultam a implantação e adoção da sustentabilidade pelos bancos encontrados na revisão bibliográfica sistemática.

Quadro 15 – Barreiras para finanças sustentáveis

Barreira	Autor
Obrigações vagas	Bai, Faure e Liu (2013)
Dificuldade em definir diretrizes de implementação	
Processo de transição difícil	
Falta de experiência em relação à avaliação dos riscos ambientais dos mutuários	
Falta de conhecimento suficiente sobre legislação e padrões ambientais por parte dos funcionários	
Falta de transparência na divulgação de informações	
Falta de assistência do governo	
Alternativas (concorrentes) que não solicitam requisitos ambientais para financiamento	
Falta de entendimento do conceito de desenvolvimento sustentável	Mezher, Jamali e Zreik (2002)
Potencial exposição ao risco	Dossa e Kaeufer (2013); Jeucken e Bouma (1999)
Desejo por retorno de curto prazo	Jeucken e Bouma (1999)
Investimentos com taxa de retorno menor	
Dificuldade para convencer que a relação desempenho ambiental e financeiro é significativa	

Fonte: Elaborado pela autora.

5 GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE E GRAU DE MATURIDADE

Essa seção apresenta conceitos e características em relação à gestão da sustentabilidade e sua mensuração e aos modelos de nível de maturidade.

5.1 MATURIDADE

O conceito de maturidade surgiu da gestão da qualidade (WENDLER, 2012). Para Klimko (2001), os modelos de maturidade descrevem o desenvolvimento de uma entidade ao longo do tempo, podendo essa ser desde um ser humano até uma função organizacional. Já Pullen (2007) define um modelo de maturidade como uma coleção estruturada de elementos que descrevem as características de processos efetivos em diferentes estágios de desenvolvimento. Wendler (2012) afirma que eles definem etapas ou níveis de maturidade simplificados que medem a completude dos objetos analisados por meio de diferentes conjuntos de critérios. Enquanto Becker, Knackstedt e Poeppelbus (2009) estabelecem que o modelo de maturidade é uma sequência de níveis de maturidade para uma classe de objetos, geralmente organizações ou processos, e representa uma trajetória de evolução antecipada em forma de etapas discretas. No contexto de medição de desempenho, pode ser entendido como a capacidade de responder de maneira apropriada ao ambiente por meio de práticas de medição de desempenho (BITITCI *et al.*, 2015).

Na década de 1970, Nolan e Gibson (1974) foram um dos primeiros a utilizar o conceito de modelo de maturidade ao propor um modelo de quatro estágios para ser aplicado aos sistemas de informação (BITITCI *et al.*, 2015). Ainda nessa década, Crosby (1979) propôs uma ferramenta de maturidade para processos de gerenciamento da qualidade, contendo cinco estágios de maturidade e seis categorias de mensuração (WENDLER, 2012).

Entender os diferentes níveis de maturidade pode auxiliar as empresas a identificarem sua posição nos aspectos avaliados e esclarecerem quais as etapas para atingirem melhores resultados (DELAI; TAKAHASHI, 2016), já que maiores níveis de maturidade estão relacionados a maiores níveis de desempenho (BITITCI *et al.*, 2015). Modelos de estágios evolutivos buscam entender como ocorreu o desenvolvimento de uma competência na organização (DELAI, 2014). Assim, podem também ser utilizados como uma ferramenta para a promoção da aprendizagem

organizacional, para avaliação eficiente das práticas de gestão de desempenho e para a melhoria da empresa (BITITCI *et al.*, 2015; DELAI, 2014).

Um modelo de maturidade mais geral que pode ser citado como referência é o de Bititci *et al.* (2011). Este modelo é baseado em práticas normativas de desempenho presentes tanto na literatura quanto na prática. Ele aborda trinta e seis atividades gerenciais divididas em cinco processos gerenciais principais. Uma ferramenta de avaliação da maturidade avalia a maturidade das atividades e processos gerenciais usando uma escala de nove pontos mapeada em três níveis de maturidade (básico, intermediário e avançado).

5.2 GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

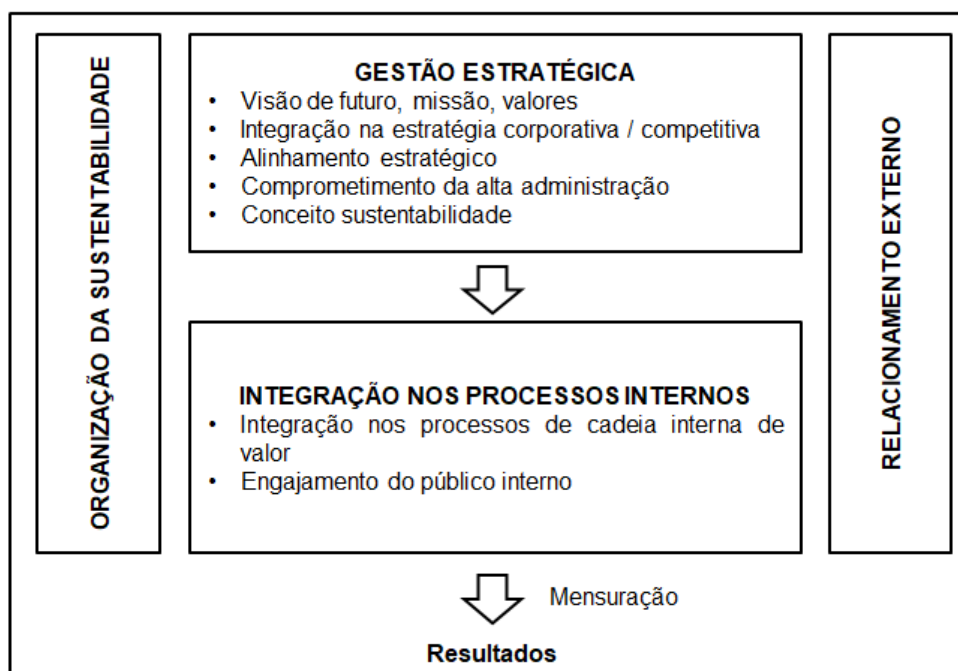
Como dito anteriormente, a atenção dada à incorporação de práticas sustentáveis nas empresas aumentou nas últimas décadas, assim como a pressão de vários elementos da sociedade ligados direta ou indiretamente a elas. Nesse contexto, é essencial entender a forma como as organizações gerenciam e integram os aspectos da sustentabilidade em suas atividades, bem como sua evolução ao longo do tempo (DELAÍ; TAKAHASHI, 2016).

A gestão ambiental lida com questões estratégicas que impactam toda a empresa, por isso deve-se ter uma visão holística da companhia (SEIFFERT, 2011). Ou seja, é fundamental que a sustentabilidade seja integrada em todos os aspectos organizacionais (DUNPHY; GRIFFITHS; BENN, 2007; LASZLO; ZHEXEMBAYEVA, 2011). A literatura ainda aponta que deve haver desenvolvimento de novas competências de gestão da sustentabilidade, ou seja, alterações em todos os aspectos de gestão de uma organização para que esta se torne uma empresa sustentável (DELAÍ, 2014).

Segundo Seiffert (2011), a gestão ambiental, ou da sustentabilidade, é um processo adaptativo e contínuo em que as metas empresariais devem estar relacionadas à proteção do meio ambiente e à saúde dos funcionários, dos clientes e das comunidades. Além disso, as estratégias devem visar o alcance desses objetivos em um determinado período de tempo. Nesse sentido, o conceito de gestão da sustentabilidade que será utilizado neste trabalho, apresentado por Delai (2014, p.104), é o seguinte: “Gerenciamento dos aspectos da sustentabilidade de forma

sistêmica e integrada ao sistema de gestão e ao processo decisório estratégico e operacional central da organização”. Esse conceito é ilustrado na Figura 6 e aborda as seguintes competências da gestão da sustentabilidade: gestão estratégica, integração nos processos internos, organização da sustentabilidade e relacionamento externo.

Figura 6 - Competências da gestão da sustentabilidade



Fonte: Delai (2014).

A Gestão Estratégica visa direcionar a empresa rumo à sustentabilidade e garantir o alinhamento organizacional para seu alcance (DELAÍ, 2014). Para isso, segundo Delai (2014), deve-se repensar os elementos estratégicos da organização, que incluem visão, missão, valores, identidade, estratégia corporativa/ competitiva, alinhamento estratégico e comprometimento da alta administração.

Para que a empresa esteja focada em práticas que não agridam o meio ambiente e que gerem valor para a empresa, sua missão deve envolver a preocupação com as questões ambientais (MACHADO; OLIVEIRA, 2009). Também é fundamental o alinhamento estratégico das diversas áreas da empresa para o entendimento do conceito de sustentabilidade e para a promoção do mesmo no ambiente corporativo (LINS; WAJNBERG, 2007). Nessa linha, as metas e objetivos também devem estar alinhados com a política e estratégia ambiental da empresa (FOGLIATTI *et al.*, 2011; BARBIERI, 2011). Assim como o comprometimento

gerencial, que segundo Donaire (1999), é o passo mais importante na busca da sustentabilidade dentro da empresa.

Estas podem utilizar a gestão estratégica como um reforço ou como fonte de vantagem competitiva (DELAI, 2014). O primeiro envolve a ecoeficiência e as ações de responsabilidade social, que buscam reforçar e manter o posicionamento atual da empresa através da redução de custos ou da diferenciação de produto, geralmente com foco no curto prazo (HART, 2006; LASZLO; ZHEXEMBAYEVA, 2011). As estratégias mais comuns que visam a melhoria ambiental ou social e econômica são a prevenção da poluição, para redução do consumo de recursos e da geração de resíduos, e o manejo de produtos, através do gerenciamento do ciclo de vida dos produtos e do envolvimento dos *stakeholders* (HART, 2006).

O uso da gestão estratégica como vantagem competitiva pode-se dar através da eco-eficácia, já que a análise do sistema como um todo permite uma visão ampla e abre oportunidades para repensar e criar novos negócios (LASZLO; ZHEXEMBAYEVA, 2011). Dentro desse posicionamento também deve ser criado um conjunto de estratégias sustentáveis de curto e longo prazo (HART, 2006).

A Integração nos Processos Internos está relacionada com a inclusão das questões da sustentabilidade na forma de fazer negócios da empresa e envolve a incorporação dessas nos processos da cadeia interna de valor e o engajamento do público interno. Os elementos da sustentabilidade são incluídos nos principais processos, com a aplicação da visão de ciclo de vida e o desenvolvimento e comercialização de produtos ambientalmente corretos (DELAI, 2014). Essa integração deve ocorrer no desenvolvimento de produto, na gestão de logística e suprimentos, nos canais e mercado e no marketing. Isso acontece, por exemplo, através de um apelo para o consumo de produtos ambiental ou socialmente amigáveis, do uso de técnicas de ecodesign e de sistemas de gestão ambiental (DELAI, 2014).

Além disso, para obter bons resultados, é imprescindível o engajamento de todos os colaboradores com a causa ambiental; e para isso, a empresa deve fornecer treinamentos específicos para a conscientização dos funcionários em relação à sustentabilidade (FOGLIATT, 2011). Donaire (1999) também defende essa ideia, já que para ele, uma empresa que deseja se tornar sustentável precisa, além de investimentos em infraestrutura e tecnologias, de colaboradores competentes e treinados de forma que possam colocar em prática ações eficientes e eficazes.

Após o treinamento, os colaboradores devem estar familiarizados com alguns conceitos como: a importância de estar em conformidade com a política ambiental, os aspectos ambientais significativos e seus impactos reais ou potenciais, as suas funções e responsabilidades para atingir a conformidade com os requisitos, e as potenciais consequências do descumprimento de procedimentos especificados (BARBIERI, 2011).

A Organização está ligada à forma como a sustentabilidade está integrada na estrutura formal da empresa e seus cargos e responsabilidades. A inclusão da sustentabilidade na tomada de decisão gerencial deve estar presente em todos os níveis, tanto na colaboração interfuncional, quanto na gestão interfuncional (DELAI, 2014). Segundo Fogliatti (2011) e Barbieri (2011), todos os funcionários da empresa devem estar engajados com a causa ambiental, independente do tamanho da organização. Em relação ao sistema de mensuração, Barbieri (2011) afirma que a empresa deve estabelecer, implementar e manter procedimentos que monitoram e mensuram atividades com impacto significativo sobre o meio ambiente.

Relacionamentos Externos dizem respeito ao relacionamento da empresa com todas as suas partes interessadas, que podem buscar a melhoria da reputação ou oportunidades (DELAI, 2014). Segundo Delai (2014), para a melhoria da reputação e legitimidade, deve ser mantido envolvimento, diálogo e integração das perspectivas dos *stakeholders* nas atividades da organização. Por isso, a transparência dos desempenhos, a adesão a normas externas voluntárias e o diálogo com os *stakeholders* são elementos fundamentais (HART, 2006). Assim como realizar atividades de responsabilidade social junto às comunidades, divulgar os relatórios de sustentabilidade e selecionar e avaliar fornecedores a fim de obter uma cadeia de suprimentos verde (DUNPHY; GRIFFITHS; BENN, 2007). A divulgação de suas práticas e valores de maneira clara e transparente possibilita a agregação de valor para a empresa, devido à preocupação crescente da sociedade com as questões ambientais (SOUZA *et al.*, 2015).

Para a busca da melhoria de oportunidade, deve-se estabelecer parceria, colaboração e co-desenvolvimento com *stakeholders*, tanto primários, quanto secundários (DELAI, 2014). Segundo Lins e Wajnberg (2007), uma empresa sustentável deve reconhecer e valorizar sua interdependência, não apenas com agentes internos, mas também com atores externos, como clientes e fornecedores.

5.3 NÍVEL DE MATURIDADE DA SUSTENTABILIDADE

A mensuração de desempenho do setor bancário é importante, já que pode afetar o desempenho geral, o lucro e a produtividade do setor (RAUT; NAOUFEL; KHARAT, 2017). Muitas empresas têm adotado compromissos com a sustentabilidade. Esses possuem diferentes níveis de comprometimento e engajamento. Enquanto alguns são superficiais e não compulsórios, como por exemplo uma mensagem eletrônica induzindo o funcionário a pensar sobre a real necessidade de impressão de um documento, outros já são menos superficiais, incluindo diferentes *stakeholders* (HASSINI; SURTI; SEARCY, 2012). Desse modo, nota-se que não há um padrão comum para a avaliação das iniciativas sustentáveis.

As discussões sobre como as empresas evoluem em relação aos aspectos da sustentabilidade podem ser realizadas utilizando modelos de maturidade. Segundo Bititci *et al.* (2015), um modelo de maturidade é uma matriz de práticas que define, para cada área da empresa, o nível de sofisticação, formalidade e imersão dessas práticas. Estudos de maturidade não são inusitados, Kolk e Mauser (2002) identificaram o primeiro trabalho com esse viés com data de 1987 (DELAI, 2014). Entretanto, não havia uma explicação clara sobre as definições e características de cada estágio evolutivo.

Os principais modelos de maturidade da sustentabilidade identificados na literatura foram os modelos de Delai (2014), de Johnson (2017), de Myllyviita, Antikainen e Leskinen (2016), de Machado *et al.* (2016) e de Landrum (2017), apresentados na íntegra no Anexo A.

O estudo de Delai (2014) foi feito com base em uma revisão sistemática da literatura e em três estudos de caso. A autora realizou uma revisão da literatura, baseada nos autores Kolk e Mauser (2002), a fim de encontrar modelos de maturidade e tentar consolidá-los. Foram encontrados 23 modelos publicados a partir de 2000, sendo que 17 possuem foco em sustentabilidade, 2 em ambiental e 4 em responsabilidade social.

Após a realização da pesquisa pela autora e a identificação e seleção dos artigos apresentados, ocorreu a consolidação desses em um modelo de estágio evolutivo. Esse modelo está dividido em três macroposturas: rejeição ao tema, integração operacional e integração estratégica. Segundo Delai (2014), a primeira é caracterizada pela rejeição completa da empresa em relação a aspectos da

sustentabilidade. Já a segunda envolve a preocupação com as legislações ambiental e social, visando reduzir os impactos nessas dimensões. E a terceira é o estágio mais avançado, em que a sustentabilidade é integrada tanto no nível estratégico, quanto no operacional. Dentro dessas macro-posturas, estão contidos seis estágios evolutivos: pré-atendimento à legislação, atendimento à legislação, excelência operacional, proatividade estratégica – eficiência, proatividade estratégica – inovação e empresa sustentável.

O estágio de pré-atendimento à legislação está contido na macro-postura de rejeição. As empresas que estão nesse estágio costumam rejeitar e desconsiderar aspectos ambientais e sociais. Além disso, os elementos tecnológicos e financeiros têm primazia e os recursos naturais são vistos gratuitos, não havendo restrição de uso (DUNPHY; GRIFFITHS; BENN, 2007). Muitas organizações ainda desrespeitam as leis ambientais, de segurança e de saúde, além de as tomarem como ameaça.

O segundo estágio é denominado atendimento à legislação e está incluído na macro-postura integração operacional. Nessa fase, as empresas atendem às legislações ambientais e sociais, mas não realizam nenhum esforço para a inclusão de práticas sustentáveis. Elas entendem essa preocupação como um custo de atividade que precisa ser gerenciado para a redução dos riscos (DELAI, 2014) e as ações de sustentabilidade estão restritas a apenas algumas funções organizacionais desenvolvidas de maneira desintegrada. Nesse estágio há controle e redução da poluição através do uso de tecnologias de fim de linha; além de possíveis modificações pontuais nos produtos para que possam estar em conformidade com a legislação (DELAI, 2014).

Já no estágio de eco-eficiência, as empresas começam a perceber que prevenir é melhor que remediar. Assim, voltam-se para a melhoria da eficiência operacional interna, visando a redução dos impactos ambientais e dos custos, como por exemplo a redução ou eliminação de todos os aspectos do processo de produção que causam impactos ambientais negativos. Para isso, a empresa pode adotar mudanças em estruturas e procedimentos produtivos ou otimizar processos e desenvolver novas tecnologias. Também há o uso de sistemas de gestão ambiental como ferramentas para auxiliar o alcance de uma produção ecoeficiente, o início da divulgação de seus relatórios de sustentabilidade e mudanças pontuais nos componentes do projeto e nos materiais utilizados através de pressão aos fornecedores.

Enquanto que no estágio 4, proatividade estratégica – eficiência, a empresa passa a usar os aspectos ambientais como forma estratégica, não apenas operacional, mas como forma de diferenciação no mercado. As ações de eficiência são aplicadas em todo o ciclo de vida do produto e em toda cadeia produtiva, através de diálogos com *stakeholders* e inclusão de atributos verdes. Nesse estágio, a ecoeficiência foca o redesenho e criação de produtos, além da revalorização de subprodutos e novos mercados.

O marco do estágio 5, proatividade estratégica – inovação, é a integração efetiva da sustentabilidade no centro dos negócios como fonte de vantagem competitiva. A criação de valor sustentável é reconhecida também como geradora de benefícios e a empresa passa a buscar o equilíbrio entre o desenvolvimento de melhorias incrementais e rupturas (DELAI, 2014).

Por fim, no último estágio, em que a empresa é dita como sustentável, há integração completa entre a empresa e o meio e essa gera apenas impactos positivos e soluções para problemas, visando a melhoria contínua. Nesse estágio, as empresas não realizam ações sustentáveis porque é uma vantagem competitiva, mas sim porque acreditam que esse é o melhor caminho e a coisa certa a ser feita.

O modelo de Johnson (2017) é voltado para pequenas e médias empresas e para o processo de aquisição e desenvolvimento de conhecimentos necessários para um sistema de gestão ambiental. Ele inclui capacidades internas, como apoio da alta administração, visão compartilhada e local de aprendizagem, e capacidades externas.

Foram realizadas observações e entrevistas semiestruturadas em empresas de diversos setores da economia como clínica de reabilitação, processamento e empacotamento de alimentos, serviços de lavanderia, produtos de madeiras, alimentos tipo *snack*, manufatura de porcelana, correio, produção de ervas e chás, cervejaria e padaria. Elas foram classificadas em iniciantes ou avançadas tomando-se como critério o número de anos que utilizam o sistema de gestão ambiental. As organizações com cinco anos ou mais de experiência com a ferramenta foram ditas avançadas.

As empresas também foram avaliadas em relação ao conhecimento e aplicação de ferramentas de gerenciamento, às práticas de conhecimento e à comunicação com seus *stakeholders*, apresentando características diferentes para cada estágio. Por exemplo, a aquisição de conhecimento através da internet pode ocorrer tanto individualmente, quanto de maneira integrada e compartilhada entre as empresas,

como no caso das avançadas.

O modelo de Myllyviita, Antikainen e Leskinen (2016) está relacionado com algumas ferramentas que auxiliam na gestão da sustentabilidade. As principais ferramentas são: como Análise de decisão multicritério (MCDA), análise de fluxo de material, avaliação do ciclo de vida (LCA), modelos *input-output*, índices e indicadores de sustentabilidade, análise de custo-benefício (CBA) and métodos de otimização. O autor define quatro dimensões nesse modelo: transparência, flexibilidade, construção de consenso e funcionalidade.

O modelo de Machado et al. (2016) propõe um quadro de maturidade para integração da sustentabilidade conduzido pela evolução da capacidade de operação sustentável. Segundo os autores, na área de gerenciamento de operações sustentáveis, os modelos de maturidade têm sido desenvolvidos com propósitos específicos, como por exemplo para a produção sustentável, para o gerenciamento da cadeia de suprimentos sustentável, para a responsabilidade social corporativa ou para a gestão do ciclo de vida do produto. Entretanto, há falta de modelos que considerem a sustentabilidade de forma integrada entre os diferentes elementos empresariais.

O estudo foi conduzido através de uma revisão da literatura e da observação de dois painéis de estudo. Ao final, os autores propõem um *framework* com os estágios evolutivos e que é indicado principalmente para empresas industriais. O modelo contém cinco níveis de maturidade: cumprimento e conformidade, operações ecoeficientes, sistema de gestão da sustentabilidade, integração entre a rede e os *stakeholders*, integração das operações sustentáveis.

O modelo de Landrum (2017) foi realizado com base em outros vinte e dois modelos de estágios de desenvolvimento em níveis macro e micro focados em desenvolvimento sustentável da sociedade, sustentabilidade corporativa, responsabilidade social empresarial ou gestão ambiental corporativa. O modelo apresenta cinco posições para o espectro de sustentabilidade: conformidade, centrado nos negócios, sistêmico, regenerativo e coevolucionário. O primeiro estágio, conformidade, se caracteriza por empresas com posição de defesa e que apenas cumprem obrigações. O estágio de centralidade nos negócios defende a redução do impacto negativo, principalmente em relação ao meio ambiente. Já a fase sistêmica foca em realizar mais ações positivas e começa a olhar para os *stakeholders* externos. Enquanto que na etapa regenerativa a relação com a sustentabilidade já é

considerada forte e a empresa começa a reparar os danos causados ao sistema e desenvolver sua produção de maneira qualitativa. Por fim, o estágio de sustentabilidade coevolucionária adota uma visão de cooperação e autogestão do consumo de recursos.

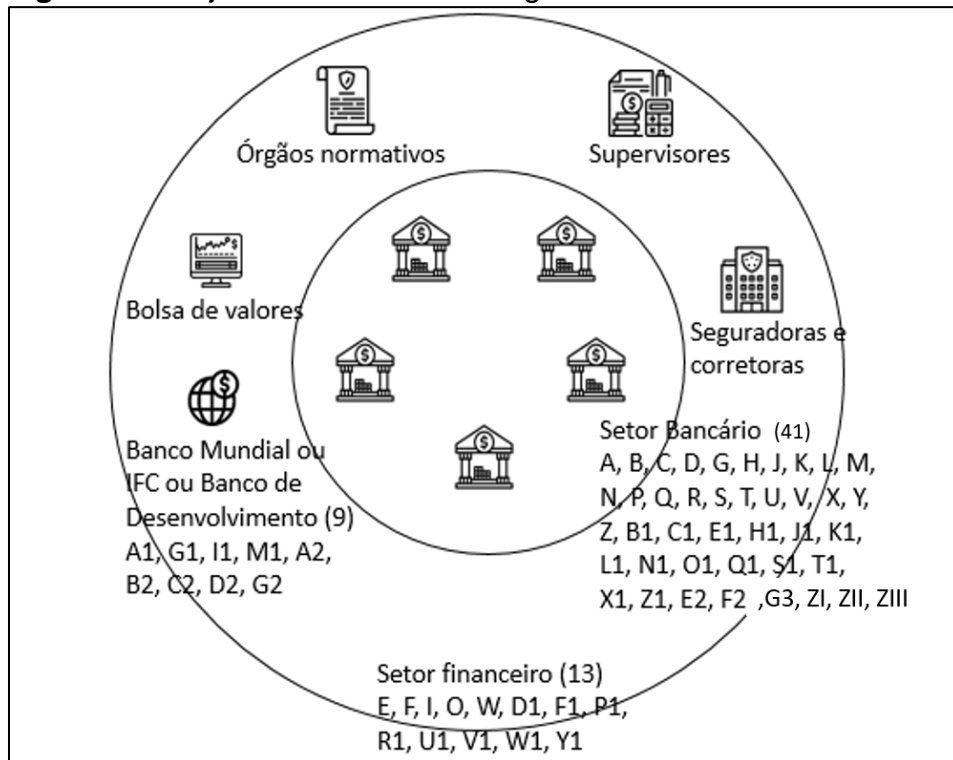
O modelo de Delai (2014) embasará essa pesquisa por ser mais abrangente que os demais e por consolidar os principais elementos de gestão da sustentabilidade presentes na literatura. Além disso, tal modelo é construído a partir de uma extensa revisão sistemática da literatura, abrangendo diversos setores da economia.

6 CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO

Este capítulo objetiva apresentar o modelo teórico proposto. Para isso, primeiro foca em analisar o conteúdo dos artigos da revisão sistemática da literatura relacionados ao papel do setor financeiro e à mensuração da sustentabilidade no setor. Foram encontrados 63 artigos, sendo 34 relacionados ao papel do setor no desenvolvimento sustentável e 29 referentes à mensuração da sustentabilidade nas instituições financeiras. Esses estudos estão descritos no Apêndice B e são principalmente conceituais ou de estudo de caso, possuindo uma abordagem qualitativa.

A Figura 7 a seguir mostra os objetos de estudo dos 63 artigos identificados. Nota-se que a maioria dos trabalhos (41) abordam o setor bancário, outros estudos (13) se referem ao setor financeiro de modo geral e o restante (9) trata dos Bancos de Desenvolvimento Internacional ou especificamente o Banco Mundial e a Corporação Financeira Internacional (IFC).

Figura 7 – Objeto de estudo dos artigos



Fonte: Elaborada pela autora.

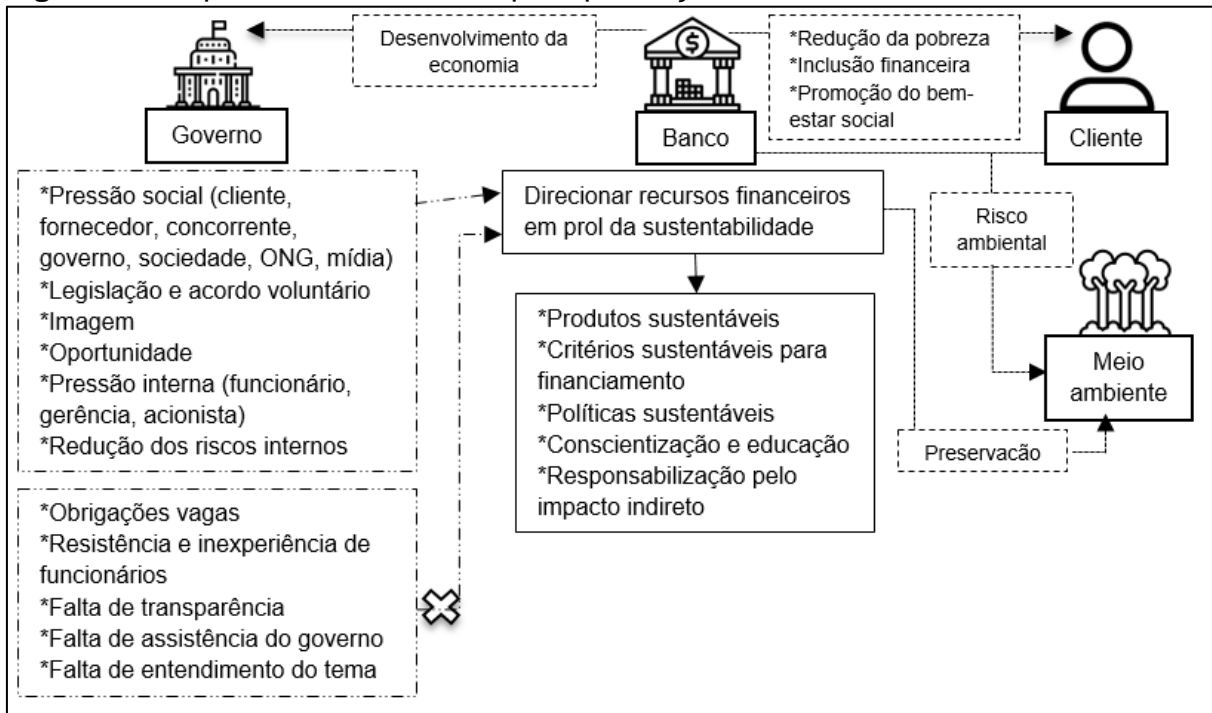
6.1 SÍNTESE DO PAPEL DO SETOR BANCÁRIO PARA A SUSTENTABILIDADE

O setor bancário influencia tanto a dimensão econômica, quanto a ambiental e a social. Ao possuir um papel de intermediário na economia e de fornecedor de recursos financeiros, esse setor é capaz de direcionar esses recursos em favor do desenvolvimento sustentável. Para isso, oferece produtos e serviços sustentáveis, utiliza critérios socioambientais em avaliação de financiamento de projetos, adota políticas em prol da sustentabilidade, conscientiza e educa todos seus *stakeholders* e sente-se responsável pelo impacto indireto causado pelos mesmos.

Há diversos fatores que direcionam e motivam o setor a seguir esse papel em relação à sustentabilidade, como a pressão de seus diversos *stakeholders*, legislações e acordos voluntários gerais ou específicos ao setor, a busca por melhoria da imagem e da reputação em relação a esse aspecto, o surgimento de oportunidades e vantagens competitivas e a possibilidade de redução de riscos internos ao setor. Por outro lado, alguns fatores ainda dificultam essa transição para a sustentabilidade, como a existência de obrigações vagas e não padronizadas, funcionários resistentes à mudança ou inexperientes no assunto, a falta de transparência da instituição e de seus *stakeholders*, a assistência e o apoio limitados do governo e a falta ou a pouca compreensão do tema.

A Figura 8 a seguir apresenta um resumo do resultado dos aspectos teóricos sobre finanças sustentáveis, como papel do setor bancário, seu impacto, barreiras e direcionadores para a sustentabilidade e os principais meios para contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Figura 8 – Papel do setor bancário para promoção da sustentabilidade



Fonte: Elaborada pela autora.

6.2 MENSURAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE

Esta seção objetiva apresentar uma análise de conteúdo dos trabalhos referentes à mensuração da sustentabilidade no setor. Desse modo, retrata os modelos existentes sobre tal assunto, seus escopos e métodos.

Após a revisão sistemática da literatura, foram identificados 29 artigos relacionados à mensuração da sustentabilidade no setor financeiro. O Quadro 28 do Apêndice B apresenta esses estudos com seus respectivos autores. Os modelos identificados foram associados a siglas para uma análise mais clara de seus conteúdos. O Quadro 16 a seguir apresenta o foco dos artigos de mensuração. Com base nos dados apresentados, nota-se que metade dos estudos objetiva apresentar um modelo para medir o desempenho da responsabilidade social empresarial. Alguns focam na maturidade da sustentabilidade nas instituições financeiras, outros no impacto que a responsabilidade social pode causar, em modelos de negócios ou ainda em critérios socioambientais que devem ser considerados durante o fornecimento de empréstimos. Por fim, um artigo visa obter o impacto do desenvolvimento sustentável no setor, outro o impacto do microcrédito e outro ainda um índice de divulgação para análise de relatórios anuais de sustentabilidade.

Quadro 16 – Foco dos artigos de mensuração identificados na literatura

Foco (Autor)	Quantidade
Desempenho RSE (A, B, D, H, I, K, N, O, P, Q, R, S, W, ZI, ZII, ZIII)	16
Maturidade RSE nas instituições financeiras (G, L, T)	3
Modelo de negócio sustentável (V, X, Y)	3
Consideração de aspectos ambientais em empréstimos (F, Z)	2
Impacto RSE (C, J)	2
Impacto desenvolvimento sustentável no setor (E)	1
Índice de divulgação – relatórios (M)	1
Impacto das microfinanças (U)	1

Fonte: Elaborado pela autora

Os modelos também foram analisados tanto em nível de dimensão da sustentabilidade, Quadro 17, quanto em nível de tema de elementos da sustentabilidade, Quadro 18. O quadro que retrata o tipo de abordagem, a dimensão e o tema possui como base os modelos de Delai (2014) e Delai e Takahashi (2008), apresentados no capítulo 2 de Método de Pesquisa.

Quadro 17 – Análise de conteúdo em relação às dimensões da sustentabilidade

Dimensão	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	ZI	ZII	ZIII	Total	
Social	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			•	•	•	•	•	•	•	•	•	26
Ambiental	•	•	•	•	•	•	•	•			•	•	•	•		•	•	•	•	•		•	•	•		•	•	•	•	•	24
Econômica	•	•	•	•		•		•	•		•		•	•		•	•	•			•	•			•	•	•	•	•	•	20

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao observar o Quadro 17, nota-se que a dimensão mais presente nos artigos é a social, seguida pela ambiental e a menos reportada é a econômica. O Quadro 18 mostra que os principais temas em relação à gestão são integração na estratégia competitiva, alinhamento estratégico e transparência e divulgação de resultados. Já em relação aos processos, destaca-se a cidadania corporativa e as práticas trabalhistas na dimensão social. A ambiental tem um perfil bastante semelhante na maioria dos artigos que retratam essa dimensão. E a econômica apresenta indicadores relacionados ao lucro e ao valor.

Além disso, enquanto alguns apresentam um tema de forma generalizada, outros detalham mais os indicadores e como esses devem ser obtidos. Esse fato demonstra que não há um modelo completo que pode ser utilizado para mensurar a sustentabilidade no setor financeiro, já que não há uma padronização em relação ao escopo (o que mensurar) nem em relação ao método ou indicador (como mensurar).

Quadro 18 – Análise de conteúdo em relação aos temas da sustentabilidade

Abordagem	Dimensão	Tema	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	Z	Z	Z
Gestão	Gestão estratégica	Integração na visão de futuro, missão, valores		•	•			•																							•
		Integração na estratégia corporativa / competitiva	•	•		•	•	•	•		•						•	•			•	•					•			•	•
		Alinhamento estratégico (políticas e metas de longo prazo)		•							•	•	•	•	•	•			•	•	•	•									•
		Comprometimento da alta administração										•									•										
	Integração processos internos	Integração nos processos da cadeia interna de valor																											•	•	
		Engajamento do público interno		•																											
	Organização	Estrutura de governança da sustentabilidade		•						•			•	•		•					•				•						
		Sistema de mensuração e metas		•									•							•		•			•						•
	Relacionamentos Externos	Partes interessadas primárias		•							•	•													•					•	
		Partes interessadas secundárias																													
		Transparência e divulgação dos resultados		•					•		•	•	•	•	•	•								•		•			•	•	
	Process	Social	Práticas trabalhistas e trabalho decente	•	•	•	•	•	•			•	•	•	•	•	•		•	•	•	•				•			•	•	•
Relacionamento com clientes				•	•	•	•	•					•		•	•	•	•	•	•					•				•	•	•
Cidadania corporativa			•	•	•			•		•	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•	•				•	•		•	•	•
Fornecedores / parceiros				•				•	•					•		•	•														
Setor Público																															
Ambiental		Ar	•	•	•	•	•	•					•	•		•		•	•	•					•	•			•		•
		Água	•	•	•	•	•						•	•					•	•	•				•	•			•		•
		Energia	•	•	•	•	•						•	•		•		•	•	•					•	•	•		•	•	•
		Materiais	•	•	•	•	•	•					•	•					•	•	•				•	•	•		•		•
		Terra	•	•	•	•	•	•					•	•		•		•	•	•					•	•			•		•
		Biodiversidade	•	•	•	•	•							•	•				•	•	•					•	•			•	
Econômica		Relação com investidores		•		•						•			•				•		•				•	•					
		Investimentos	•		•					•	•	•	•								•	•			•						•
		Lucro e valor		•	•	•		•			•	•	•						•	•	•				•				•	•	•
		Gerenciamento de crises						•			•				•				•		•									•	•
	Lavagem de dinheiro		•																	•	•				•					•	

Fonte: Elaborado pela autora.

Os estudos que apresentam modelos de mensuração da sustentabilidade apresentaram diferenças em relação ao tipo de instituição a que os modelos deveriam ser aplicados. A abordagem principal dos artigos de mensuração é o banco em si, e não o setor financeiro. Em um total de 29 artigos, apenas 5 possuíam como sujeito o setor financeiro como um todo, os outros 24 eram mais específicos ao setor bancário.

Em relação ao método, o mais utilizado na construção dos modelos foi a análise de conteúdo, ou seja, um conjunto de técnicas usadas no estudo de dados qualitativos que permite descrever e interpretar o conteúdo de dados científicos em documentos e textos. A segunda abordagem mais utilizada é o Método de Decisão Multicritério (MCDM), que adota um paradigma científico racionalista, geralmente modelagem matemática, em problemas de decisão complexos. Além desses, foram encontrados estudos que utilizam a Análise de Variância (ANOVA), uma coleção de modelos estatísticos que reparte a variância amostral em diversos componentes devido a diferentes fatores e avalia a importância de cada um. Outros usam a análise fatorial, técnica estatística que representa um processo aleatório multivariado, ou ainda a Análise de Cluster, uma técnica estatística que classifica elementos em grupos, de forma que os elementos dentro de um mesmo cluster sejam muito parecidos.

Em relação ao grau de mensuração, a maioria dos autores apresentam indicadores em seus modelos, enquanto outros definem um índice de sustentabilidade e outros ainda apenas citam as dimensões que devem ser consideradas, porém, sem detalhar como obter essa medida. O Quadro 19 a seguir apresenta os métodos utilizados para a construção dos modelos.

Quadro 19 – Método e grau de mensuração dos artigos

Sigla	Método					Nível de mensuração		
	Análise de conteúdo	MCDM	Análise Cluster	Análise fatorial	ANOVA	Dimensão	Indicadores	Índice
A	•					•		
B	•	•					•	
C							•	•
D		•					•	
E	•					•		
F		•					•	
G			•				•	
H				•			•	
I	•						•	
J	•						•	
K	•						•	•

Continua...

...Continuação

Sigla	Método					Nível de mensuração		
	Análise de conteúdo	MCDM	Análise Cluster	Análise fatorial	ANOVA	Dimensão	Indicadores	Índice
L			•				•	•
M	•						•	•
N	•				•		•	•
O	•						•	
P	•			•			•	
Q		•					•	
R		•					•	•
S	•						•	
T	•					•		
U	•					•		
V	•						•	
W	•				•	•		
X					•		•	
Y	•					•		
Z		•					•	
ZI		•					•	•
ZII	•						•	
ZIII	•	•					•	
Total	18	8	2	2	3	6	23	7

Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar o conteúdo e o foco dos 29 modelos de mensuração apresentados no capítulo anterior, notou-se que alguns modelos atendiam aos requisitos da revisão de literatura realizada, porém, não correspondiam ao conteúdo procurado ou eram muito específicos de um determinado país, tipo de banco ou de produto. O Quadro 20 a seguir apresenta os modelos que foram excluídos e a razão dessa decisão. Já o Quadro 21 contém os modelos que permaneceram.

Quadro 20 – Modelos excluídos do estudo

Sigla	Autores	Razão da exclusão
A	Alamer <i>et al.</i> (2015)	Muito específico a um tipo de banco
C	Bae, Chang e Yi (2016)	Muito específico a um tipo de produto
H	Jaiyeoba, Adewale e Quadry (2017)	Muito específico a um tipo de banco
I	Khan (2013)	Muito específico a um tipo de banco
J	Khandker (2010)	Muito específico quanto à mensuração apenas do impacto
M	Marsidi, Annuar e Rahman (2016)	Muito específico a um tipo de banco e legislação de um país
O	Ogola (2012)	Muito específico a um tipo de produto
T	Singh (2015)	Muito específico quanto ao marketing verde
U	Solomon <i>et al.</i> (2002)	Muito específico a um tipo de banco
V	Stubbs e Cocklin (2008)	Muito específico a um tipo de produto
Y	Yunus e Lehmann-Ortega (2010)	Muito específico a um tipo de banco
ZIII	Nofianti e Okfalisa (2019)	Muito específico a um tipo de banco

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 21 – Modelos utilizados

Sigla	Autores
B	Aras <i>et al.</i> (2017)
D	Beheshtinia e Omida (2017)
E	Chang, Peng e Wang (2008)
F	Gutierrez-Nieto, Serrano-Cinca e Camon-Cala (2014)
G	Izquierdo e Vicedo (2012)
K	Kostyuk <i>et al.</i> (2013)
L	Lenka e Jiri (2014)
N	Michael e Oluseye (2014)
P	Perez, Martinez e Bosque (2012)
Q	Raut, Naoufel e Kharat (2017)
R	Rebai, Azaiez e Saidane (2016)
S	Scholtens (2008)
W	Weber, Diaz e Schwegler (2012)
X	Yip e Bocken (2017)
Z	Zeidan, Boechat e Fleury (2014)
ZI	Korzeb e Samaniego-Medina (2019)
ZII	Kumar e Prakash (2019)

Fonte: Elaborado pela autora.

A fim de obter um quadro com os conceitos de mensuração sobre os temas de sustentabilidade identificados na literatura de forma mais abrangente, foram compilados dados dos 17 modelos de mensuração restantes, dos artigos que tratam sobre papel do setor financeiro identificados na revisão de literatura realizada, dos modelos teóricos da literatura e das principais legislações e acordos que tratam do assunto, como o Protocolo Verde (PV), os Princípios do Equador (PE), os Princípios para Investimento Responsável (PRI), o Global Reporting Initiative (GRI), a Política de Responsabilidade Social e Ambiental (PRSA), o Programa Nacional do Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO). Também foi analisado o modelo de Delai (2014) (ID), o qual faz um levantamento detalhado do modelo de maturidade em gestão da sustentabilidade. Essa compilação de conceitos identificados está apresentada nos Quadros 30 a 36 no Apêndice C.

A maneira como cada modelo é utilizado na prática é apresentada no Quadro 22 a seguir. Dois modelos possuem fatores que apenas analisam a existência de determinado tema na instituição. Alguns utilizam as pontuações 1 ou 0 para a existência ou não do indicador. Há modelos que utilizam escalas mais desenvolvidas, como a Likert, para a decisão sobre a existência do indicador, outros atribuem pesos a esses indicadores e outros ainda utilizam uma fórmula matemática que resulta em um número índice de sustentabilidade.

Quadro 22 – Método utilizado nos modelos analisados

Sigla/ Método	B	D	E	F	G	K	L	N	P	Q	R	S	W	X	Z	ZI	ZII
Existência			•						•					•			
Existência (0 ou 1)					•	•		•				•	•		•	•	•
Escala		•					•			•						•	•
Peso	•	•		•		•	•	•		•	•		•		•	•	
Índice						•	•	•	•						•	•	

Fonte: Elaborado pela autora

6.3 APRESENTAÇÃO DO MODELO TEÓRICO PROPOSTO

A Figura 9 a seguir apresenta um esboço do procedimento de construção do modelo.

Figura 9 – Fontes para construção do modelo teórico proposto

Específico			
Tema	Questão	Conceito	Postura
Delai (2014) – Quadro 1 Delai e Takahashi (2008) – Quadro 2 Revisão sistemática da literatura – Quadros 12 e 13	Desenvolvimento próprio Revisão sistemática da literatura – Quadros 12, 13 e 18	Revisão sistemática da literatura – Quadros 10, 11, 12, 13, 18 e 30 a 36 Documentos específicos do setor financeiro e da sustentabilidade (Ellen Macarthur, ING Group, Bank Track, Banco Central do Brasil, Grupo de Peritos de Alto Nível em Finanças Sustentáveis pertencente à Comissão Europeia) Acordos e legislações	Delai (2014) – Quadros 37 e 38
Geral			
Tema	Questão	Postura	
Delai (2014) – Quadro 1 Delai e Takahashi (2008) – Quadro 2 Revisão sistemática da literatura – Quadro 18	Desenvolvimento próprio Revisão sistemática da literatura – Quadros 18, 30 a 36 Delai (2014) – Quadro 1 Delai e Takahashi (2008) – Quadro 2	Delai (2014) – Quadros 37 e 38	

Fonte: Elaborado pela autora.

O modelo de maturidade teórico proposto foi construído a partir do estudo da literatura consolidada sobre tal assunto, da análise dos documentos de instituições financeiras como Bank Track ou ING Group, do entendimento da legislação e acordos e da realização de revisões sistemáticas da literatura, conforme detalhado no Capítulo de Método.

O modelo contém dimensões e temas relacionados à sustentabilidade construídos a partir da complementaridade dos estudos. Para cada tema foi criado um

conjunto de questões para auxiliar na coleta de dados e fazer a primeira verificação prática. Se a resposta à pergunta for afirmativa, ou seja, a instituição possuir tal prática, é atribuído o valor “1”, caso o contrário, recebe o valor “0”. Para as práticas com valor “1”, são analisadas as características dos estágios evolutivos baseadas no modelo de Delai (2014) e nos modelos de mensuração identificados, correspondendo aos estágios reativo, preventivo e estratégico.

O estágio reativo caracteriza-se pelo cumprimento da legislação a fim de evitar custos e riscos. Já o preventivo busca reduzir os impactos ambientais negativos e possui ações pontuais relacionadas à ecoeficiência. Enquanto que o estratégico é um estágio em que a empresa vê a sustentabilidade como uma fonte de vantagem competitiva e possui forte relação com a mesma, abrangendo toda a empresa e suas entidades externas. Além disso, esse último estágio busca contribuir para o impacto positivo na sociedade, economia e meio ambiente, e não apenas minimizar os riscos.

Tal modelo é composto por uma parte específica para o setor bancário e outra parte que pode ser utilizada por qualquer empresa. A parte destinada aos bancos engloba principalmente os seus produtos e serviços e os acordos e legislações relacionados à sustentabilidade que são voltados ao setor. Essa parte é composta por quatro temas: integração na estratégia corporativa/ competitiva, alinhamento estratégico, engajamento do público interno e ar.

Já a outra parte do modelo pode ser aplicado a qualquer instituição e abrange sete dimensões: gestão estratégica, integração nos processos internos, organização, relacionamentos externos, processos sociais, processos ambientais e processos econômico. As quatro primeiras referem-se à gestão e as três últimas aos processos. Dentre essas dimensões há 27 temas. Os Quadros 25 e 26 no Capítulo 8 apresentam o modelo final. A versão teórica construída nessa fase está identificada pela letra “T”.

7 APLICAÇÃO DO MODELO TEÓRICO EM BANCOS COMERCIAIS

A fim de aprimorar e calibrar a versão teórica do modelo proposto, este foi aplicado aos dois maiores bancos comerciais brasileiros: Itaú e Banco do Brasil. Para cada uma das instituições, foram identificadas as características e práticas apresentadas no modelo presentes na empresa. Além disso, as práticas que não foram abordadas pelo modelo teórico inicial e que foram identificadas após a aplicação deste à instituição financeira foram acrescentadas. O Banco Itaú foi fundado em 1945 e é o maior banco comercial privado do país com um ativo de 1,3 bilhões de reais. A instituição possui cerca de cinco mil agências no Brasil e no exterior e atuação em vinte países. Seus clientes são pessoas físicas, jurídicas ou o poder público e podem usufruir de diversos produtos e serviços como cartão de crédito, financiamento, investimento, previdência, seguro, consórcio, câmbio e capitalização.

Já o Banco do Brasil foi criado em 1808, pelo príncipe Dom João, logo que este chegou ao Brasil, tornando-se o primeiro banco no país (BANCO DO BRASIL, 2017). A instituição hoje conta com mais de cinco mil agências no Brasil e está presente em vinte e três países. A empresa atende pessoas físicas, jurídicas e setor público e conta com diversos produtos e serviços como contas, cartões, empréstimos, financiamentos, investimentos, seguros, capitalização, consórcio e previdência. O Banco do Brasil S.A. é uma empresa de capital aberto constituída na forma de sociedade mista, com participação da União brasileira em cinquenta e quatro por cento das ações.

Como o modelo ainda está em estágio inicial, o objetivo de sua aplicação à prática foi ajustá-lo e torná-lo o mais completo possível. Assim, ocorreram apenas acréscimos e não retiradas. O modelo final proposto apresentado nos Quadros 25 e 26 do Capítulo 8 agrupa a versão teórica com a versão após a aplicação prática. As práticas presentes nos bancos estão identificadas com as letras “I” ou “B”, referentes ao Itaú e ao Banco do Brasil, respectivamente. Já os Quadros 23 e 24 a seguir sumarizam esse resultado. Práticas do modelo teórico presentes no Itaú e no Banco do Brasil estão simbolizadas com uma esfera (•) e um quadrado (■), respectivamente. Já as acrescentadas pelo Itaú por um asterisco (*). As práticas presentes no Banco do Brasil que já haviam sido inseridas pelo Itaú são apresentadas por um triângulo (▲) e as acrescentadas exclusivamente por esse banco por um losângulo (◆).

Quadro 23 – Simplificação dos resultados após a aplicação do modelo específico aos bancos

Tema	Questão	S(1)/N(0)	Conceito	Reativa	Preventiva	Estratégica
Integração na estratégia corporativa/ competitiva	Avaliação de financiamentos	1	Análise de questões ambientais, sociais e econômicas na decisão de concessão de financiamento		●* ■▲	
	Financiamento sustentável	1	Financiamento com impacto positivo para sociedade, meio ambiente ou economia		●■	●■
	Microcrédito	1	Recurso financeiro destinado aos setores e clientes mais desfavorecidos		●■	●■
	Fundos sustentáveis	1	Carteira de investimento em projetos de impacto positivo para sociedade, meio ambiente ou economia		●■	●■
	Títulos verdes	1/0	Títulos de dívida usados para captar recursos com propósito de implantar projetos sustentáveis		●	
	Mercado de carbono	1	Comércio de carbono ou carbono equivalente (outros gases causadores do efeito estufa)			●■
	Taxa diferenciada	0	Incentivos fiscais e taxas menores para financiamentos com impactos social, econômico e ambiental positivos			
	Transparência na concessão de crédito	1	O portfólio de empréstimos é transparente e consiste em projetos que promovem uma mudança positiva			●*■
	Crédito responsável	1	Oferecimento de serviços financeiros adequados às necessidades e objetivos do consumidor		●■	●*■▲
Alinhamento estratégico (políticas e metas)	Acordos específicos ao setor	1	A instituição financeira assinou pactos ou acordos de sustentabilidade destinados especificamente ao setor financeiro	●*■▲	●■	●■
Engajamento do público interno	Engajamento dos colaboradores	1	Incentivo à participação dos funcionários do banco em assuntos ligados à sustentabilidade			●*■
Ar	Redução de emissões atmosféricas	1	Ações relacionadas à emissão atmosférica devido a atividades do setor		●*■▲	

Fonte: Elaborado pela autora. **Legenda:** ●: Itaú teórica; *: Itaú novo; ■: Banco do Brasil teórica; ▲: Banco do Brasil no Itaú; ◆: Banco do Brasil novo.

Quadro 24 – Simplificação dos resultados após a aplicação do modelo geral aos bancos

Tema	Questão	S(1)/ N(0)	Reativa	Preven- tiva	Estraté- gica
GESTÃO ESTRATÉGICA					
Integração na visão de futuro, missão e valores	Valor	1			●*■▲
	Missão	1			●*■▲
	Visão	1			●*■▲
Integração na estratégia corporativa/ competitiva	Estratégia	1			●■
	Decisão	1			●■
	Vantagem	1		●■	●■
	Posicionamento	1			●■
Alinhamento estratégico (políticas e metas)	Políticas	1	●■	●*■▲	●■
	Diretrizes	1		●*■▲	
	Acordos	1	●*■▲	●■	
	Código de ética	1			●■
	Metas	1		●*■▲	●*■▲
Comprometimento da alta administração	Comprometimento	1			●■
	Reuniões	1		●*■▲	
INTEGRAÇÃO PROCESSOS INTERNOS					
Integração nos processos da cadeia interna de valor	Processos	1	●■	●■	●■
	Desenvolvimento	1			●*■▲◆
	Ciclo de vida	0			
	Gestão ambiental	1		●■	●*■▲
Engajamento do público interno	Treinamentos	1		●■	●■
ORGANIZAÇÃO					
Estrutura de governança de sustentabilidade	Decisão	1			●■
	Colaboração	1		●■	●*■▲
	Estruturas	1		●■	●*■▲
Sistema de mensuração e metas	Mensuração	1	●■	●*■▲	●*■▲
	Recompensa	1		●■	
RELACIONAMENTOS EXTERNOS					
Partes interessadas primárias	Criação	1			●■
	Preocupação	1		●■	
	Desempenho	1			●■
Partes interessadas secundárias	Diálogo	1		●■	●*■▲
	Atividades	1		●■	
Transparência e divulgação dos resultados	Divulgação	1	●■	●■	●■
PROCESSOS SOCIAIS					
Práticas trabalhistas	Treinamentos	1	●■	●■	●■
	Diversidade	1	●■	●■	●■
	Saúde e segurança	1	●■	●*■▲	●*■▲
	Contratação	1		●■	
	Atração e retenção	1	●■	●■	
	Direitos humanos	1	●■	●■	
Relacionamento com clientes	Satisfação	1	●■	●*■▲	●*■▲
	Saúde e segurança	1	●■	●■	

Continua...

...Continuação

Tema	Questão	S(1)/ N(0)	Reativa	Preven- tiva	Estraté- gica
PROCESSOS SOCIAIS					
Relacionamento com clientes	Produtos e serviços	1	●■		
	Publicidade	1	●■		
	Privacidade	1	●■	●*■▲	●■
Cidadania corporativa	Investimento social	1		●■	
	Contribuição política	1	●■		
	Corrupção e suborno	1	●■	●■	
	Competição e preço	1	●■	●*■▲	
	Diálogo	1	●■	●■	
Fornecedores/ Parceiros	Seleção e avaliação	1			●■
	Contratos	1		●■	
Setor público	Imposto ou subsídio	1	●■		
PROCESSOS AMBIENTAIS					
Ar	Emissões	1		●■	
Água	Consumo	1	●■	●■	
	Poluição	1	●■		
Energia	Consumo	1		●■	
	Fonte	1	●■		
Materiais	Consumo	1		●■	
Terra	Geração resíduo	1		●■	
Biodiversidade	Proteção	1		●■	■
PROCESSOS ECONÔMICOS					
Relação com investidores	Investidor	1		●*■▲	●■
Investimentos	Investimentos	1			●■
Lucro e valor	Lucro	1			●■
Gerenciamento de crises	Gerenciar crises	1	●■	●■	●■
Lavagem de dinheiro	Corrupção	1	●■	●■	

Fonte: Elaborado pela autora. **Legenda:** ●: Itaú teórica; *: Itaú novo; ■: Banco do Brasil teórica; ▲: Banco do Brasil no Itaú; ◆: Banco do Brasil novo.

Em relação à parte específica ao setor bancário, percebe-se que o Itaú responde afirmativamente todas as perguntas, exceto a que se refere à diferenciação de taxas de juros para financiamentos sustentáveis. O banco também possui características tanto do estágio preventivo, quanto do estratégico, igualmente. No que se refere ao acréscimo ao modelo teórico, o estudo contribuiu para todos os temas desse modelo específico aos bancos: integração na estratégia corporativa, alinhamento estratégico, engajamento do público interno e ar. A maior contribuição ocorreu no tema de integração na estratégia corporativa, envolvendo a avaliação de financiamentos, a transparência na concessão de crédito e o crédito responsável.

O Banco do Brasil possui um perfil muito semelhante ao Itaú em relação à parte

específica do modelo. A diferença é que não possui algumas práticas ligadas aos critérios de avaliação para financiamento, aos títulos verdes, à transparência na concessão de crédito e ao engajamento dos funcionários.

Já a parte do modelo que pode ser aplicada para qualquer setor da economia também recebeu respostas positivas para as perguntas, com exceção apenas da integração de aspectos da sustentabilidade na visão de ciclo de vida do produto. De modo geral, o banco se caracteriza por possuir a maioria de suas ações referentes ao estágio preventivo. As práticas de sustentabilidade do Itaú que não estavam abordadas no modelo teórico são principalmente de gestão, contendo algumas de processo.

Em relação às de gestão, a principal contribuição foi para a dimensão de gestão estratégica, abrangendo os temas de integração na visão de futuro, missão e valores, alinhamento estratégico e comprometimento da alta administração. A segunda maior contribuição para gestão foi na dimensão de organização, tanto para a estrutura de governança de sustentabilidade, quanto para o sistema de mensuração e metas. Apesar de menor impacto, as dimensões de integração nos processos internos e relacionamentos externos também receberam acréscimos relacionados ao desenvolvimento de produtos, ao sistema de gestão ambiental e ao diálogo com partes interessadas secundárias.

A dimensão de processo mais favorecida foi a social, com acréscimos nos temas de práticas trabalhistas, relacionamento com clientes e cidadania corporativa. Somente o tema de relação com investidores na dimensão econômica sofreu modificação e nenhuma alteração foi feita na dimensão ambiental.

O Banco do Brasil apresentou resultado quase idêntico ao Itaú para a parte do modelo geral. Foi acrescentada uma característica ao tema de integração nos processos da cadeia interna de valor, especificamente para o desenvolvimento de produtos. Além disso, também há uma prática da teoria para o tema biodiversidade que não estava presente no Itaú.

8 PROPOSTA DE MODELO DE MATURIDADE EM GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE PARA O SETOR BANCÁRIO

O modelo de maturidade em gestão da sustentabilidade proposto nos Quadros 25 e 26 foi obtido após a aplicação prática aos dois maiores bancos comerciais e após ajustes e acréscimos ao modelo teórico apresentado nos Quadros 23 e 24. Ele possui uma parte voltada exclusivamente para o setor bancário e outra parte que pode ser aplicada para qualquer empresa, conforme explicado nos capítulos anteriores. No modelo as siglas “T”, “I” e “B” correspondem às características identificadas na teoria, no Itaú e no Banco do Brasil, respectivamente. As práticas em *itálico* estão em destaque pois apareceram nos três grupos, tanto na teoria, quanto nos dois casos práticos.

Quadro 25 – Modelo de maturidade proposto específico para o setor bancário

Tema	Questão	Conceito	Reativa	Preventiva	Estratégica
Integração na estratégia corporativa/ competitiva	Possui critérios de avaliação para financiamentos?	Análise de questões ambientais, sociais e econômicas na decisão de concessão de financiamento	-	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Lista de clientes que causam prejuízos socioambientais e econômicos (T,I,B)</i> - <i>Exclusão de setores específicos (T,I,B)</i> - <i>Análise de riscos relacionados às mudanças climáticas (T,I,B)</i> - <i>Lista de atividades proibidas ou restritas (I,B)</i> - <i>Exigência de cumprimento de legislações sobre o meio ambiente (I,B)</i> - <i>Critérios específicos para determinado segmento de cliente (I,B)</i> - <i>Governança de risco socioambiental com tratativa diferenciada para situações mais graves (I)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Categorização dos projetos de financiamento com base na magnitude de seus riscos socioambientais potenciais (T)</i> - <i>Preferência para clientes mais sustentáveis (T)</i> - <i>Serviços de advocacia sustentável (T)</i>
	Possui financiamento sustentável?	Financiamento com impacto positivo para sociedade, meio ambiente ou economia	-	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Fornecimento de recursos financeiros que beneficiam alguma dimensão da sustentabilidade (T,I,B)</i> - <i>Financiamento voltado para minimizar riscos socioambientais (T,I,B)</i> - <i>Financiamento voltado para reparar danos socioambientais(T,I,B)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Fornecimento de recursos financeiros que abrangem as dimensões social, ambiental e econômica (T,I,B)</i> - <i>Financiamento para contribuir positivamente com a sustentabilidade (T,I,B)</i>
	Possui programas de microcrédito?	Recurso financeiro destinado aos setores e clientes mais desfavorecidos	-	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Programas pontuais e que englobam apenas uma dimensão da sustentabilidade (T,I,B)</i> - <i>Microcrédito para reduzir impactos negativos (T,I,B)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Diversos tipos de microcrédito, abrangendo todas as dimensões da sustentabilidade (social, econômica e ambiental) (T,I,B)</i> - <i>Microcrédito para aumentar impactos positivos na sociedade, economia e meio ambiente (T,I,B)</i> - <i>Microcrédito voltado para o desenvolvimento sustentável (T,I,B)</i>

Continua...

...Continuação

Tema	Questão	Conceito	Reativa	Preventiva	Estratégica
Integração na estratégia corporativa/ competitiva	Possui fundos sustentáveis?	Carteira de investimento em projetos de impacto positivo para sociedade, meio ambiente ou economia	-	- Carteira de investimentos voltada para alguma dimensão da sustentabilidade (T,I,B) - Investimentos voltados para a redução de riscos socioambientais (T,I,B) - Fundos voltados para a reparação de danos socioambientais (T,I,B)	- Carteira de investimentos sustentáveis, que beneficia as dimensões social, ambiental e econômica (T,I,B) - Investimentos com impacto positivo (T,I,B)
	Possui títulos verdes?	Títulos de dívida usados para captar recursos com propósito de implantar projetos sustentáveis	-	- Títulos de dívida destinados ao financiamento de atividades que amenizam os efeitos das mudanças climáticas (T,I)	- Títulos de dívida destinados ao financiamento de atividades que trazem benefícios ao meio ambiente (T)
	Realiza transações para o mercado de carbono?	Comércio de carbono ou carbono equivalente (outros gases causadores do efeito estufa)	-	-	- Possui sistema de compra e venda de carbono (T,I,B)
	Possui diferenciação de taxa de juros para financiamentos sustentáveis?	Incentivos fiscais e taxas menores para financiamentos com impactos social, econômico e ambiental positivos	-	- Possui taxas de juros maiores para projetos de alto risco para a sociedade, meio ambiente ou economia (T) - Visa a redução do impacto negativo de seus clientes (T)	- Taxas de juros menores para projetos sustentáveis (T) - Foca no aumento do impacto positivo de seus clientes (T)
	Possuir transparência na concessão de crédito?	O portfólio de empréstimos é transparente e consiste em projetos que promovem uma mudança positiva	-	- Informa às partes interessadas o destino do dinheiro quando questionado (T) - Apresenta poucos detalhes e uma informação geral (T)	- Informa de maneira clara e transparente às partes interessadas o destino do dinheiro (T,I,B) - Encoraja as empresas investidas a divulgar informações socioambientais e econômicas (I) - Disponibiliza publicamente a metodologia e participa de eventos do setor para apresentar método e debater a integração de questões socioambientais e de governança corporativa no processo de avaliação de empresas investidas (I)

Continua...

...Continuação

Tema	Questão	Conceito	Reativa	Preventiva	Estratégica
Integração na estratégia corporativa/ competitiva	Possui práticas de crédito responsável?	Oferecimento de serviços financeiros adequados às necessidades e objetivos do consumidor	-	- <i>Fornecimento de crédito de acordo com a capacidade de pagamento do cliente (T,I,B)</i>	- <i>Fornecimento de crédito de acordo com a necessidade e a capacidade de pagamento do cliente; (T,I,B)</i> - <i>Informar, orientar e contribuir para a formação de consumidores conscientes por meio de vídeos de campanha e plataformas online (T,I,B)</i> - <i>Treinamento em educação financeira para diversos stakeholders (I,B)</i>
Alinhamento estratégico (políticas e metas)	Possui acordos relacionados à sustentabilidade específicos ao setor?	Assinatura de pactos ou acordos de sustentabilidade destinados especificamente ao setor financeiro	- <i>Somente acordos e pactos obrigatórios do setor (legislação) (T,I,B)</i> - <i>Autorregulação FEBRABAN (I,B)</i>	- <i>Acordos e pactos obrigatórios e voluntários do setor relacionados à ecoeficiência para algumas áreas da empresa (T,I,B)</i> - <i>Acordos voltados para a redução de riscos (T,I,B)</i> - <i>Princípios do Equador (T,I,B)</i> - <i>Princípios das Nações Unidas para o Investimento Responsável (PRI) (T,I,B)</i>	- <i>Acordos e pactos obrigatórios e voluntários do setor que abrangem a sustentabilidade como um todo e para toda a empresa e seus stakeholders; (T,I,B)</i> - <i>Acordos com foco na contribuição positiva para sociedade, economia e meio ambiente (T,I,B)</i> - <i>Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP FI) (T,I,B)</i> - <i>Princípio para Sustentabilidade em Seguros (PSI) (T,I,B)</i>
Engajamento do público interno	Possui ações voltadas ao setor para engajamento de seus colaboradores em relação à sustentabilidade?	Incentivo à participação dos funcionários do banco em assuntos ligados à sustentabilidade	- <i>Treinamento sobre como reagir a algum problema relacionado à sustentabilidade dentro do setor bancário (T)</i>	- <i>Treinamento e conscientização dos funcionários para prevenção de riscos socioambientais e aumento de ações de ecoeficiência (T)</i>	- <i>Treinamento e conscientização dos funcionários sobre a sustentabilidade como um todo e incentivo à geração de impacto positivo, não apenas redução do impacto negativo (T,I,B)</i> - <i>Programa de voluntariado para engajar funcionários a visitar escolas e instituições sociais para realizar palestras sobre educação financeira (I)</i>
Ar	Realiza iniciativas específicas ao setor relacionadas à redução de emissões atmosféricas?	Ações relacionadas à emissão atmosférica devido a atividades do setor	- <i>Ações para remediar o impacto negativo causado pelas emissões atmosféricas (T)</i>	- <i>Ações para reduzir a quantidade de emissões atmosféricas e aumentar a ecoeficiência (T,I,B)</i> - <i>Sistema de Compensação de Cheque por Imagem (I,B)</i>	- <i>Ações para reduzir a quantidade de emissões atmosféricas, para redução do seu impacto negativo e para contribuição positiva relacionada a esse aspecto e apoio a projetos internos e externos para redução da poluição atmosférica (T)</i>

Fonte: Elaborado pela autora. Legenda: T: teórico; I: Itaú; B: Banco do Brasil.

Quadro 26 – Modelo de maturidade geral proposto

Tema	Questão	Reativa	Preventiva	Estratégica
GESTÃO ESTRATÉGICA				
Integração na visão de futuro, missão e valores	Possui aspectos de sustentabilidade em seus valores organizacionais?	-	- Valores de sustentabilidade voltados para ecoeficiência e para ações preventivas (T)	- <i>Valores de sustentabilidade abrangente e voltados para ações estratégicas (T,I,B)</i> - Características sustentáveis adicionadas aos valores organizacionais que incluem colaboradores, clientes, acionistas, sociedade e demais <i>stakeholders</i> (I,B)
	Possui aspectos de sustentabilidade em sua missão organizacional?	-	- Missão que envolve a sustentabilidade, voltando-se para ecoeficiência e para ações preventivas (T)	- <i>Missão de sustentabilidade abrangente e voltada para ações estratégicas (T,I,B)</i> - Missão de ser líder em desempenho sustentável (I,B)
	Possui aspectos de sustentabilidade em sua visão de futuro?	-	- Visão de sustentabilidade voltada para ecoeficiência e para ações preventivas (T)	- <i>Visão de sustentabilidade abrangente e voltada para ações estratégicas (T,I,B)</i> - Visão de ser líder em performance sustentável (I,B)
Integração na estratégia corporativa/ competitiva	Possui estratégia de sustentabilidade?	-	-	- <i>Sustentabilidade como parte integral da estratégia corporativa (T,I,B)</i>
	Considera elementos da sustentabilidade em suas decisões?	-	- Considera elementos da sustentabilidade, principalmente de ecoeficiência, em algumas decisões de negócios (T)	- <i>Integra considerações de sustentabilidade nas decisões de negócios em toda a organização (T,I,B)</i>
	Possui aspectos de sustentabilidade como fonte de vantagem competitiva?	-	- <i>Produtos e serviços sustentáveis que reduzem o impacto socioambiental (T,I,B)</i>	- <i>Variedade de produtos e serviços sustentáveis que geram impacto positivo (T,I,B)</i>
	Busca bom posicionamento em relação à sustentabilidade no setor?	-	- Busca bom posicionamento em relação às práticas sustentáveis, mas não como líder (T)	- <i>Busca posicionamento como líder em práticas sustentáveis no setor (T,I,B)</i>
Alinhamento estratégico (políticas e metas)	Possui políticas de sustentabilidade?	- <i>Políticas obrigatórias (T,I,B)</i> - <i>Política de benefícios obrigatórias (T,I,B)</i> - <i>Política de segurança da informação (T,I,B)</i>	- <i>Políticas de sustentabilidade, visando a ecoeficiência, para algumas áreas da empresa (T,I,B)</i> - <i>Políticas internas de verificação de má conduta (T,I,B)</i> - <i>Política de compras sustentáveis (I,B)</i>	- <i>Políticas de sustentabilidade para toda a empresa (T,I,B)</i>

Continua...

...Continuação

Tema	Questão	Reativa	Preventiva	Estratégica
GESTÃO ESTRATÉGICA				
Alinhamento estratégico (políticas e metas)	Possui diretrizes ou prioridades de sustentabilidade?	-	- <i>Diretrizes de sustentabilidade, visando a ecoeficiência, para algumas áreas da empresa (T,I,B)</i> - Diretrizes de ecoeficiência para novas unidades (I,B)	- Diretrizes e prioridades de sustentabilidade para toda a empresa (T)
	Possui acordos de sustentabilidade que se aplicam para qualquer setor?	- <i>Somente acordos e pactos obrigatórios (legislação) (T,I,B)</i> - Lei nacional de resíduos sólidos (I,B)	- <i>Acordos e pactos obrigatórios e voluntários relacionados à ecoeficiência para algumas áreas da empresa (T,I,B)</i>	- Acordos e pactos obrigatórios e voluntários que abrangem a sustentabilidade como um todo e para toda a empresa e seus <i>stakeholders</i> (T)
	Possui código de ética / conduta?	-	- Códigos de conduta / ética aplicáveis principalmente ao ambiente interno (T) - Visa reduzir riscos e minimizar impacto (T)	- <i>Códigos de conduta / ética aplicáveis a todos seus stakeholders (T,I,B)</i> - <i>Visa gerar conduta ética e conscientização (T,I,B)</i>
	Possui metas de sustentabilidade?	-	- <i>Metas quantitativas, principalmente de curto prazo, para algumas áreas da empresa (T,I,B)</i> - Metas para reduzir riscos socioambientais identificados(I,B)	- <i>Metas quantitativas e qualitativas de curto e longo prazo desdobradas/ alinhadas a todas as áreas organizacionais (T,I,B)</i> - Metas baseadas nos Objetivos de Desempenho Sustentável (I,B)
Comprometimento da alta administração	A alta administração da empresa está comprometida com aspectos da sustentabilidade?	- Comprometimento oficial ou não e superficial em assuntos sobre poluição, saúde e segurança (T)	- Comprometimento oficial em assuntos relacionados à ecoeficiência e participação no desenvolvimento de diretrizes de ecoeficiência (T)	- <i>Comprometimento oficial em assuntos de sustentabilidade e participação no desenvolvimento de políticas de sustentabilidade (T,I,B)</i>
	Há participação dos membros da alta administração em discussões que envolvem a sustentabilidade?	- Presença da alta administração em algumas reuniões sobre poluição, saúde ou segurança (T)	- <i>Presença da alta administração em comitês sobre ecoeficiência (T,I,B)</i> - Programa para promover reuniões entre colaboradores e a alta administração para discussão de temas de ecoeficiência (I,B)	- Participação oficial e engajamento de membros da alta administração em comitês de sustentabilidade (T)

Continua...

...Continuação

Tema	Questão	Reativa	Preventiva	Estratégica
INTEGRAÇÃO PROCESSOS INTERNOS				
Integração nos processos da cadeia interna de valor	Possui aspectos de sustentabilidade em processos organizacionais?	- Pontuais e informais relacionados ao tratamento da poluição (aquática, terrestre e atmosférica) e Saúde e Segurança (T,I,B)	- Programas / projetos melhoria (ecoeficiência) para algumas áreas organizacionais (T,I,B)	- Ampliação programas e projetos de ecoeficiência e sustentabilidade como um todo para todas as áreas organizacionais (T,I,B)
	Integra aspectos da sustentabilidade no processo de desenvolvimento de produtos?	-	- Integra aspectos de ecoeficiência no desenvolvimento de produtos (T)	- Integra aspectos da sustentabilidade como um todo no processo de desenvolvimento de produtos (T,I,B) - A área da sustentabilidade analisa todo produto/ serviço novo ou modificado (I,B) - Aprimoramento da identificação de oportunidades e tendências para desenvolvimento de produtos sustentáveis (B)
	Integra aspectos da sustentabilidade na visão de ciclo de vida do produto?	-	- Integra aspectos de ecoeficiência na visão de ciclo de vida do produto (T)	- Integra aspectos de sustentabilidade como um todo na visão de ciclo de vida do produto (T)
	Possui sistemas de gestão ambiental?	- Início da padronização e formalização pelos Sistemas de Gestão Ambiental e Saúde e Segurança separados (T)	- Sistema Integrado de Gestão (atendimento legislação) (T,I,B) - Implementação do sistema de gestão ambiental baseado na norma ISO 14001 (T,I,B)	- Processos gestão transversal para integração interna e externa (T,I,B) - Sistema de Gestão Ambiental em nuvem a fim de aumentar a eficácia no envio e rastreamento de dados e mitigar riscos relacionados à auditoria e ao reporte (I,B)
Engajamento do público interno	Possui treinamentos para conscientização de seus funcionários sobre sustentabilidade?	- Treinamento sobre como reagir a algum problema relacionado à sustentabilidade (T)	- Treinamento e conscientização dos funcionários para prevenção de riscos socioambientais e aumento de ações de ecoeficiência (T,I,B)	- Treinamento e conscientização dos funcionários sobre a sustentabilidade como um todo e incentivo à geração de impacto positivo, não apenas redução do impacto negativo (T,I,B)
ORGANIZAÇÃO				
Estrutura de governança de sustentabilidade	Considera aspectos da sustentabilidade nas decisões gerenciais?	- Considera aspectos relacionados à poluição, saúde e segurança nas decisões operacionais (T)	- Considera aspectos de sustentabilidade, principalmente relacionados à ecoeficiência, nas decisões operacionais (T)	- Considera aspectos de sustentabilidade como um todo nas decisões operacionais e estratégicas (T,I,B)

Continua...

...Continuação

Tema	Questão	Reativa	Preventiva	Estratégica
ORGANIZAÇÃO				
Estrutura de governança de sustentabilidade	Há colaboração interfuncional entre as áreas da empresa para endereçar questões de sustentabilidade?	-	- <i>Colaboração interfuncional entre algumas áreas da empresa para tratar de questões de sustentabilidade, principalmente de ecoeficiência (T,I,B)</i>	- <i>Colaboração interfuncional entre todas as áreas da empresa para tratar de questões de sustentabilidade (T,I,B)</i> - Estrutura que permite aprimorar e integrar sinergias entre áreas que possuem desafios complementares (I,B)
	Possui estruturas que favoreçam a gestão da sustentabilidade?	- Estruturas operacionais para gestão das questões ambientais e saúde e segurança (T)	- <i>Estruturas corporativas de nível operacional (T,I,B)</i>	- <i>Estruturas corporativas de nível estratégico e operacional para gestão transversal e integrada da sustentabilidade (T,I,B)</i> - Conselhos para debater decisões estratégicas de sustentabilidade no longo prazo e aprovar diretrizes políticas (I,B)
Sistema de mensuração e metas	Possui um sistema de mensuração de aspectos da sustentabilidade?	- <i>Estruturas específicas para tratar questões sociais ou ambientais (T,I,B)</i> - <i>Gestão de indicadores de consumo (T,I,B)</i>	- <i>Estruturas corporativas de nível operacional e estratégico não integradas (T,I,B)</i> - Painel de gestão de projetos para acompanhar, monitorar e avaliar iniciativas relacionadas à sustentabilidade (I,B)	- <i>Estruturas corporativas de nível operacional e estratégico integradas (T,I,B)</i> - <i>Apoiar o desenvolvimento de ferramentas, métricas e análises relacionadas aos temas da sustentabilidade (T,I,B)</i> - Mapa da sustentabilidade que estabelece atuação por meio de focos estratégicos (I,B)
	Relaciona as metas de sustentabilidade ao sistema de recompensa?	-	- <i>Sistema de recompensa para algumas áreas da empresa relacionado ao cumprimento de metas de ecoeficiência (T,I,B)</i>	- Sistema de recompensa para toda a empresa relacionado ao cumprimento de metas de sustentabilidade (T)
RELACIONAMENTOS EXTERNOS				
Partes interessadas primárias	Possui relacionamento com <i>stakeholders</i> primários para criação de produtos, soluções e processos sustentáveis?	- Relacionamento superficial com algum <i>stakeholder</i> para levantar questões relacionadas a soluções para poluição, saúde e segurança (T)	- Compromissos externos relacionados a produtos, processos e soluções ecoeficientes e que reduzem o impacto negativo (T)	- <i>Parcerias com clientes, organizações da sociedade civil, institutos de pesquisa e academia para desenvolvimento de novos produtos, processos e tecnologias ligados à sustentabilidade e que possuam impacto positivo (T,I,B)</i>
	Promove a participação do setor para solucionar preocupações da sociedade?	- Está envolvido de maneira discreta e superficial com questões relacionadas (T)	- <i>Participa de discussões e propõe soluções relacionadas à sustentabilidade (T,I,B)</i>	- Participa de discussões e propõe soluções relacionadas à sustentabilidade, geralmente está posicionado entre os líderes nesse aspecto (T)

Continua...

...Continuação

Tema	Questão	Reativa	Preventiva	Estratégica
RELACIONAMENTOS EXTERNOS				
Partes interessadas primárias	Desenvolve atividades junto aos fornecedores / distribuidores para melhoria de seu desempenho em relação à sustentabilidade?	- Conscientização dos fornecedores em relação ao atendimento da legislação e à melhoria de aspectos pontuais de poluição, saúde e segurança (T)	- Consulta e desenvolvimento dos fornecedores para prevenção de riscos socioambientais e melhoria do desempenho ecoeficiente (T)	- <i>Consulta e desenvolvimento dos fornecedores para melhoria do desempenho em sustentabilidade (T,I,B)</i>
Partes interessadas secundárias	Possui um diálogo de mão-dupla com partes interessadas periféricas?	- Diálogo de mão dupla com <i>stakeholders</i> secundários em relação a questões de poluição, saúde e segurança (T)	- <i>Diálogo de mão dupla com stakeholders secundários em relação à redução de riscos socioambientais e à melhoria do desempenho ecoeficiente (T,I,B)</i>	- Diálogo de mão dupla com <i>stakeholders</i> secundários em relação à melhoria do desempenho sustentável (T) - Incentivar e promover parcerias públicas, público privadas e com a sociedade civil eficazes, a partir da experiência das estratégias de mobilização de recursos dessas parcerias (I,B)
	Realiza atividades de sustentabilidade junto às comunidades?	- Atividades para recuperação de áreas e ecossistemas degradados e para proteção dos direitos humanos (T)	- <i>Atividades de preservação do meio ambiente e de responsabilidade social (T,I,B)</i>	- Atividades de sustentabilidade desenvolvidas junto à comunidade (T)
Transparência e divulgação dos resultados	Divulga seus resultados às partes interessadas?	- <i>Diálogo e informações sobre demonstração de resultados pontuais de modo abrangente (T,I,B)</i>	- <i>Divulgação do desempenho da sustentabilidade por meio de relatórios acreditados (T,I,B)</i>	- <i>Divulgação do desempenho da sustentabilidade por meio de relatórios acreditados, websites específicos de sustentabilidade e aplicativos relacionados ao tema (T,I,B)</i>
PROCESSOS SOCIAIS				
Práticas trabalhistas	Possui treinamentos profissionais para seus funcionários	- <i>Treinamentos obrigatórios e internos, principalmente relacionados à saúde e segurança (T,I,B)</i>	- <i>Treinamentos obrigatórios ou não, geralmente internos e que trazem vantagens principalmente para a empresa (T,I,B)</i>	- <i>Treinamentos obrigatórios ou não, internos e externos, que trazem vantagens para a empresa e para o funcionário (T,I,B)</i>
	Possui ações de diversidade?	- <i>Ações baseadas na legislação (T,I,B)</i>	- <i>Empregados pertencentes a diversos grupos de minorias (T,I,B)</i>	- <i>Empregados pertencentes a diversos grupos de minorias e promoção de atividades de engajamento desses grupos (T,I,B)</i>

Continua...

...Continuação

Tema	Questão	Reativa	Preventiva	Estratégica
PROCESSOS SOCIAIS				
Práticas trabalhistas	Preocupa-se com a saúde e segurança dos funcionários?	- <i>Atendimento à legislação referente à saúde e segurança (T,I,B)</i>	- <i>Programas de educação e prevenção de controle de risco (T,I,B)</i> - <i>Programa visando a saúde e qualidade de vida (T,I,B)</i> - <i>Análise ergonômica (I,B)</i> - <i>Gestão e melhoria do clima organizacional (I,B)</i>	- <i>Programas de educação para uma vida profissional saudável e segura (T,I,B)</i> - <i>Programa de apoio pessoal a colaboradores e seus familiares com a finalidade de acolher e orientar em situações de conflito pessoal, familiar e profissional (I,B)</i>
	Contrata uma quantidade de pessoas significativa por ano?	- <i>Contratação significativa (T)</i>	- <i>Contratação significativa por meio de critérios justos (T,I,B)</i>	- <i>Contratação significativa global e local, visando impactar positivamente a sociedade, por meio de critérios justos (T)</i>
	Possui programas de atração e retenção de talentos?	- <i>Benefícios obrigatórios (T,I,B)</i>	- <i>Benefícios obrigatórios e benefícios não obrigatórios comuns ao mercado (T,I,B)</i>	- <i>Benefícios obrigatórios e benefícios não obrigatórios acima da média oferecida no mercado (T)</i>
	Respeita os direitos humanos?	- <i>Respeita o código de direitos humanos (T,I,B)</i> - <i>Possui ouvidoria interna (T,I,B)</i>	- <i>Ferramentas de prevenção a qualquer tipo de violação aos direitos humanos (T,I,B)</i>	- <i>Estratégias e decisões gerenciais que priorizam os direitos humanos (T)</i>
Relacionamento com clientes	Preocupa-se em aumentar a satisfação dos clientes?	- <i>Respeito aos clientes e atendimento para garantir sua satisfação (T,I,B)</i> - <i>Rede de atendimento acessível (T,I,B)</i> - <i>Ouvidoria externa (T,I,B)</i>	- <i>Sistemas de pesquisa de satisfação do cliente (T,I,B)</i> - <i>Benefícios e descontos em produtos ou eventos (I,B)</i> - <i>Central de atendimento (I,B)</i> - <i>Simplificação dos canais de atendimento (I,B)</i>	- <i>Atendimento voltado à satisfação do cliente, sistemas de pesquisa sobre essa satisfação e uso desses resultados para melhorar o produto/ serviço (T,I,B)</i> - <i>Atendimento customizado e personificado (I,B)</i>
	Preocupa-se com a saúde e segurança do consumidor?	- <i>Responde aos casos de violação de saúde e segurança do consumidor (T,I,B)</i>	- <i>Mecanismos de prevenção à violação da saúde e segurança do consumidor (T,I,B)</i>	- <i>Mecanismos de prevenção à violação da saúde e segurança do consumidor e ferramentas para a melhoria desses aspectos (T)</i>
	Preocupa-se com a maneira como seus produtos e serviços são apresentados ao cliente?	- <i>Conformidade com regulamentos relacionados a informações de produtos e serviços (T,I,B)</i>	- <i>Conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados a informações de produtos e serviços (T)</i>	- <i>Conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados a informações de produtos e serviços e mecanismos de sugestão sobre quais informações deveriam ser fornecidas (T)</i>

Continua...

...Continuação

Tema	Questão	Reativa	Preventiva	Estratégica
PROCESSOS SOCIAIS				
Relacionamento com clientes	Preocupa-se com a maneira como a publicidade atinge seus clientes?	- <i>Adesão às leis relacionadas a comunicação de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio (T,I,B)</i>	- Adesão às leis, normas e códigos voluntários relacionadas a comunicação de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio (T)	- Adesão às leis, normas e códigos voluntários relacionadas a comunicação de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio e cria mecanismos de sugestão sobre a satisfação com suas propagandas (T)
	Preocupa-se com a privacidade do consumidor?	- <i>Responde aos casos de violação de privacidade (T,I,B)</i>	- <i>Mecanismos de prevenção à violação da privacidade (T,I,B)</i> - Sistema biométrico (I,B)	- <i>Mecanismos de prevenção à violação da privacidade do consumidor e ferramentas para a melhoria desse aspecto (T,I,B)</i>
Cidadania corporativa	Realiza investimentos sociais?	- Investimento nas comunidades para solucionar problemas existentes (T)	- <i>Investe em projetos sociais já existentes para solucionar e prevenir problemas (T,I,B)</i>	- Desenvolve projetos sociais próprios e investe em outros já existentes para solucionar e prevenir problemas (T)
	Realiza contribuições políticas?	- <i>Pagamentos de taxas obrigatórias (T,I,B)</i>	- Contribuição financeira voluntária sazonal (T)	- Contribuição financeira voluntária regular (T)
	Preocupa-se com corrupção e suborno?	- <i>Atendimento às leis relacionadas à corrupção e suborno (T,I,B)</i>	- <i>Atendimento às leis e códigos de conduta voluntários relacionados à corrupção e suborno (T,I,B)</i>	- Atendimento às leis e códigos de conduta voluntários relacionados à corrupção e suborno e mecanismos de conscientização sobre tal assunto (T)
	Possui políticas de competição e preço?	- <i>Atendimento à legislação relacionada a casos de ação anti-truste e monopólio (T,I,B)</i>	- <i>Atendimento à legislação e aderência a códigos voluntários relacionados a casos de ação anti-truste e monopólio (T,I,B)</i> - Desenvolvimento de infraestrutura com foco no acesso equitativo e a preços acessíveis para todos (I,B)	- Atendimento à legislação e aderência a códigos voluntários relacionados a casos de ação anti-truste e monopólio e mecanismos de conscientização sobre tal assunto (T)
	Preocupa-se com a maneira como dialoga com a sociedade?	- <i>Atendimento à legislação em relação ao diálogo com a sociedade (T,I,B)</i>	- <i>Atendimento à legislação e sistema de reclamações (T,I,B)</i>	- Atendimento à legislação, sistema de reclamações e encontros com stakeholders (T)
Fornecedores/ Parceiros	Considera aspectos da sustentabilidade na seleção e avaliação de fornecedores e parceiros?	- Avaliação de fornecedores com base em características relacionadas à poluição, saúde e segurança (T)	- Avaliação / conduta de fornecedores com base em alguns critérios da sustentabilidade, principalmente de ecoeficiência e leis trabalhistas (T)	- <i>Avaliação / conduta de fornecedores (SSMA) com base em critérios da sustentabilidade (T,I,B)</i>

Continua...

...Continuação

Tema	Questão	Reativa	Preventiva	Estratégica
PROCESSOS SOCIAIS				
Fornecedores/ Parceiros	Possui aspectos relacionados à sustentabilidade em seus contratos?	- Cláusulas relacionadas à poluição, saúde e segurança (T)	- <i>Cláusulas relacionadas à ecoeficiência e redução de impactos negativos (T,I,B)</i>	- Cláusulas relacionadas à sustentabilidade, à redução de impactos negativos e ao aumento de impactos positivos (T)
Setor público	Realiza o pagamento de impostos ou recebe subsídios?	- <i>Pagamentos de impostos obrigatórios (T,I,B)</i>	- Pagamentos de impostos e recebimento de subsídios de forma sazonal (T)	- Pagamentos de impostos e recebimento de subsídios regularmente (T)
PROCESSOS AMBIENTAIS				
Ar	Realiza iniciativas relacionadas às emissões atmosféricas prejudiciais?	- Ações para remediar o impacto negativo causado pelas emissões atmosféricas (T)	- <i>Ações para reduzir a quantidade de emissões atmosféricas e aumentar a ecoeficiência (T,I,B)</i>	- Ações para reduzir a quantidade de emissões atmosféricas, para redução do seu impacto negativo e para contribuição positiva relacionada a esse aspecto e apoio a projetos internos e externos para redução da poluição atmosférica (T)
Água	Realiza iniciativas relacionadas ao consumo de água?	- <i>Ações para redução do consumo da água caso esse esteja sendo um problema (T,I,B)</i>	- <i>Ações para redução do consumo da água visando a ecoeficiência (T,I,B)</i>	- Ações para redução do consumo da água visando a ecoeficiência, contribuições positivas relacionadas a esse aspecto e apoio a projetos internos e externos para redução do consumo (T)
	Realiza iniciativas relacionadas à poluição da água?	- <i>Ações para remediar o impacto da poluição aquática (T,I,B)</i> - <i>Ações previstas em leis, como o tratamento de efluentes (T,I,B)</i>	- Ações para reduzir a poluição aquática (T)	- Ações para reduzir a poluição aquática e seu impacto negativo, contribuições positivas relacionadas a esse aspecto e apoio a projetos internos e externos para redução da poluição (T)
Energia	Realiza iniciativas relacionadas ao consumo de energia?	- Ações para redução do consumo de energia caso esse esteja sendo um problema (T)	- <i>Ações para redução do consumo de energia visando a ecoeficiência (T,I,B)</i>	- Ações para redução do consumo de energia visando a ecoeficiência, contribuições positivas relacionadas a esse aspecto e apoio a projetos internos e externos para redução do consumo (T)
	Realiza iniciativas relacionadas à escolha de fontes limpas de energia?	- <i>Iniciativas pontuais para uso de fontes de energia renovável em alguns de seus processos (T,I,B)</i>	- Uso de fontes de energia renovável em todas suas operações (T)	- Uso de fontes de energia renovável em todas suas operações, retorno de energia à rede gerada por fontes limpas e apoio a projetos internos e externos para uso de energia renovável (T)
Materiais	Realiza iniciativas relacionadas ao consumo de materiais?	- Ações para redução do consumo de materiais caso esse esteja sendo um problema (T)	- <i>Ações para redução do consumo de materiais visando a ecoeficiência (T,I,B)</i>	- Ações para redução do consumo de materiais visando a ecoeficiência, contribuições positivas relacionadas a esse aspecto e apoio a projetos internos e externos para redução do consumo (T)

Continua...

...Continuação

Tema	Questão	Reativa	Preventiva	Estratégica
PROCESSOS AMBIENTAIS				
Terra	Realiza iniciativas relacionadas à geração de resíduos?	- Ações para redução da geração de resíduos caso esse esteja sendo um problema e ações para remediar o impacto negativo causado pela geração de resíduos (T)	- <i>Ações para redução da geração de resíduos visando a ecoeficiência e para reduzir a poluição terrestre (T,I,B)</i>	- Ações para redução da geração de resíduos visando a ecoeficiência, contribuições positivas relacionadas a esse aspecto, apoio a projetos internos e externos (T)
Biodiversidade	Realiza iniciativas relacionadas à proteção da biodiversidade?	- Ações para remediar o impacto negativo causado pela degradação do meio ambiente (T)	- <i>Iniciativas para prevenção de degradações do meio ambiente (T,I,B)</i>	- Iniciativas para prevenção de degradações do meio ambiente, programa de plantação de árvores e de reflorestamento, contribuições positivas relacionadas a esse aspecto, apoio a projetos internos e externos (T,B)
PROCESSOS ECONÔMICOS				
Relação com investidores	Possui bom relacionamento com seus investidores?	- Cumprimento de obrigações formais com seus acionistas e investidores (T)	- <i>Transparência total na relação com investidores (T,I,B)</i> - Site de relacionamento com investidores (I,B)	- <i>Transparência total na relação com investidores, política de benefícios e contribuições positivas além do esperado (T,I,B)</i>
Investimentos	Realiza investimentos ligados a elementos da sustentabilidade?	- Investimentos pontuais relacionados à poluição, saúde e segurança (T)	- Investimentos socialmente responsáveis (T)	- <i>Investimentos em grande escala relacionados à sustentabilidade (T,I,B)</i>
Lucro e valor	Busca a maximização do lucro?	- Situação de prejuízo ou ponto de equilíbrio (T)	- Situação de baixa margem de lucro (T)	- <i>Situação de alta margem de lucro (T,I,B)</i>
Gerenciamento de crises	Possui um plano para gerenciamento de crises?	- <i>Plano para remediação e gerenciamento durante uma crise (T,I,B)</i>	- <i>Plano para prevenção e gerenciamento de crises, principalmente econômicas (T,I,B)</i>	- <i>Plano para prevenção e gerenciamento de crises que considera aspectos socioambientais e econômicos (T,I,B)</i>
Lavagem de dinheiro	Possui iniciativas relacionadas à corrupção?	- <i>Iniciativas tomadas em resposta a casos de corrupção (T,I,B)</i>	- <i>Iniciativas de anticorrupção pontuais (T, I, B)</i>	- Iniciativas de anticorrupção abrangentes e código de ética nos negócios (T)

Fonte: Elaborado pela autora. **Legenda:** T: teórico; I: Itaú; B: Banco do Brasil.

9 CONCLUSÃO

A pesquisa teve como objetivo propor um modelo para classificar o grau de maturidade em gestão da sustentabilidade para o setor bancário. Pode-se concluir que o tema da sustentabilidade está se tornando cada vez mais recorrente no setor. Apesar disso, o conceito de finanças sustentáveis ainda não está bem definido, apresentando diversas abordagens diferentes. O setor bancário também possui papéis importantes na promoção do desenvolvimento sustentável, impactando todos seus *stakeholders*. Além disso, muitos fatores levam as instituições a adotarem práticas sustentáveis, como a possibilidade de geração de vantagens competitivas, a melhoria da imagem e reputação da empresa e as pressões sociais e internas sofridas pela empresa. Por outro lado, há também barreiras para essa transformação, como falta de conhecimento sobre o assunto, obrigações vagas, inexperiência ou resistência à mudança por parte dos funcionários ou falta de apoio do governo. Nesse sentido, uma sugestão é realizar mudanças em políticas públicas e na legislação, a fim de auxiliar na promoção do desenvolvimento sustentável pelo setor bancário.

Os modelos de mensuração da sustentabilidade do setor financeiro identificados são bastante discrepantes, tanto em relação ao escopo, quanto em relação a maneira como são utilizados. Enquanto alguns apenas citam as principais dimensões da sustentabilidade que devem ser avaliadas, outros já detalham cada indicador a ser medido e propõem um índice para mensuração. Além disso, nem todos abrangem as três dimensões da sustentabilidade: ambiental, social e econômica. E enquanto alguns abordam tanto as atividades de gestão quanto as de processos, outros avaliam apenas uma ou outra. Alguns ainda tratam apenas de um determinado produto ou país e seus princípios religiosos, como os bancos islâmicos, por exemplo.

Em relação à maturidade, esses modelos são ainda mais escassos na literatura. Não foi encontrado um modelo de maturidade de gestão da sustentabilidade específico para o setor bancário. O modelo proposto foi primeiramente desenvolvido por meio de revisão da literatura e depois aplicado aos dois maiores bancos comerciais brasileiros, Itaú e Banco do Brasil a fim de calibração. Ao realizar a parte empírica, as práticas diferentes encontradas foram acrescentadas à versão teórica do modelo.

O modelo proposto é composto por uma parte específica para o setor bancário e outra geral, que pode ser utilizada por empresas de qualquer outro setor da economia. Ele é constituído por sete dimensões: gestão estratégica, integração nos processos internos, organização, relacionamentos externos, processos sociais, processos ambientais e processos econômico. As quatro primeiras dimensões referem-se à gestão e as três últimas aos processos de uma empresa. Dentre essas dimensões há 27 temas. E cada tema contém um conjunto de perguntas para auxiliar a coleta de dados.

Além disso, ele abrange três estágios evolutivos: reativo, preventivo e estratégico. O reativo caracteriza-se pelo cumprimento da legislação a fim de evitar custos e riscos. Já o preventivo busca reduzir os impactos ambientais negativos e possui ações pontuais relacionadas à ecoeficiência. Enquanto que o estratégico é um estágio em que a empresa vê a sustentabilidade como uma fonte de vantagem competitiva e possui forte relação com a mesma, abrangendo toda a empresa e suas entidades externas. Além disso, esse último estágio busca contribuir para o impacto positivo na sociedade, economia e meio ambiente, e não apenas minimizar os riscos.

Apesar das dificuldades, as instituições financeiras estão caminhando rumo à sustentabilidade. Desse modo, o modelo de maturidade da gestão da sustentabilidade proposto possui contribuições teóricas e práticas.

9.1 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Algumas limitações da pesquisa podem ser apontadas e devem ser consideradas ao utilizá-la. O estudo sobre finanças sustentáveis, de modo geral, ainda está em estágio inicial. Há um aumento da preocupação sobre a sustentabilidade pelo setor bancário e do reconhecimento da importância do mesmo ao influenciar a economia como um todo, porém as conclusões da pesquisa foram baseadas em um período relativamente curto de tempo.

Além disso, o foco do trabalho para a proposição do modelo de análise de maturidade da gestão da sustentabilidade foi o setor bancário, podendo variar para o setor financeiro como um todo. Salienta-se ainda que o modelo proposto está em seu

primeiro ciclo de construção e aprendizagem. Assim, para seu aperfeiçoamento é necessário o confronto com o uso real tanto em bancos no Brasil, quanto em outros países. Devido ao fato de o modelo estar em estágio inicial, houve apenas acréscimos após a aplicação prática aos dois bancos a fim de tornar o modelo o mais completo possível.

Os resultados desta pesquisa podem embasar uma série de pesquisas futuras. Uma sugestão é ampliar este trabalho para a análise do setor financeiro como um todo, não se limitando aos bancos comerciais, a fim de obter um panorama geral do setor. Outra sugestão é utilizar a parte geral do modelo proposto e desenvolver partes específicas para diversos setores da economia. Ainda pode-se sugerir a criação de indicadores quantitativos e índices para a complementariedade do modelo.

AGRADECIMENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

AAMINOU *et al.* Integrating Customer Involvement and Social Investment – Financial Performance Relationship in Islamic Banks. **International Journal of Applied Business and Economic Research**, v. 15, n. 4, 2017.

ALAMER, A. R. A.; *et al.* How do We Measure Corporate Social Responsibility of Islamic Banks through their Business Processes and Oriented Outcomes? **International Journal of Economics and Financial Issues**, v. 5, p. 190-197, 2015.

ALBUQUERQUE, A.A.; VELLANI, C.L.; LIZARELLI, F.L. A Study about the Social Responsibility of the Brazilian Largest Private Banks. **International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**. 2012.

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

AMAESHI, K. International Financial Institutions and Discursive Institutional Change: Implications for Corporate Social Responsibility In Developing Economies. **Journal of Change Management**, v. 11, n. 1, p. 111-128, 2011.

ARAS, G.; *et al.* Corporate Sustainability Measurement based on Entropy Weight and TOPSIS: A Turkish Banking Case Study. **Meditari Accountancy Research**, v. 25, p. 391-413, 2017.

ARAS, G.; TEZCAN, N.; FURTUNA, O. Multidimensional comprehensive corporate sustainability performance evaluation model: Evidence from an emerging Market banking sector. **Journal of Cleaner Production**, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (ABBC). O que é a Política de Responsabilidade Socioambiental para bancos? 2019. Disponível em: <http://www.abbc.org.br/cursos/artigo.asp?id=2>

BAE, S. C.; CHANG, K.; YI, H-C. The impact of corporate social responsibility activities on corporate financing: a case of bank loan covenants. **Applied Economics Letters**, v. 23, p. 1234-1237, 2016.

BAI, Y.; FAURE, M.; LIU, J. The Role of China's Banking Sector in Providing Green Finance. **Duke Environmental Law and Policy Forum**, v. 24, p. 89-140, 2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Composição do Sistema Financeiro Nacional. 2019. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/ifdata/#>

BANHALMIZAKAR, Z. The impact of bank lending on the environmental outcomes of urban development. **Australian Planner**. 2016

BARBIERI, J.C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 3. Ed. São Paulo, Saraiva, 2011, 358 p.

BARROSO, M. J.; *et al.* Corporate social responsibility: a study of savings banks. **International Journal of Bank Marketing**, v. 30, n. 6, p. 414-435, 2012.

BEHESHTINIA, M. A.; OMIDI, S. A hybrid MCDM approach for performance evaluation in the banking industry. **Kybernetes**, v. 46, p. 1386-1407, 2017.

BECKER, J.; KNACKSTEDT, R.; POEPELBUS, J. Developing maturity models for IT management – a procedure model and its application. **Bus. Inform. Syst. Eng.**, v.1, p. 213–222, 2009.

BIDABAD, B; SHERAFATI, M. Sustainable financing and anti-squandering measures in Rastin banking. **International Journal of Law and Management**, v. 59, n. 6, p. 939-949, 2017.

BITITCI, U. *et al.* Managerial processes: Business process that sustain performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n.8, p. 851-891, 2011.

BITITCI, U. *et al.* Performance measurement: Questions for tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.

BITITCI, U. *et al.* Value of maturity models in performance measurement. **International Journal of Production Research**, v.53, n. 10, p. 3062-3085, 2015.

BOSSEL, H. **Indicators for sustainable development: Theory, method, application**, report to the balaton group. IISD, Winnipeg, Canada, 1999.

BRIGHTWELL, R.; GARDENER, D. Developing Effective Grievance Mechanisms in the Banking Sector. **Bank Track**. 2018.

BRITO, R., GONZALEZ, L. **Finanças sustentáveis**. GV-Executivo, v. 6, n. 6, 2007.

CARNICER, J.; PENUELAS, J. The world at a crossroads: Financial scenarios for sustainability. **Energy Policy**, v. 48, p. 611-617, 2012.

CHACHOUA, E.; VAITILINGAM, R. Financing a Sustainable European Economy. **EU High-Level Expert Group on Sustainable Finance**. 2018

CHANG, M.; PENG, L.; WANG, S. Development of environmental management system in China's financial sector. **Frontiers of Environmental Science and Engineering in China**, v.2, p. 172-177, 2008.

CHAVIN, S.; JEFFRIES, N. Six circular economy case studies from Brazil. **Circulate**. 2017. Disponível em: <https://circulatenews.org/2017/11/six-circular-economy-case-studies-from-brazil/>

CHRISTOPOULOS, T. P.; FARIAS, L. E. G.; MARQUES, T. C. A. Evaluating Banking Agents: A Case of Brazilian Banking Correspondents. **DLSU Business and Economics Review**, v. 24, n. 2, p. 92-107, 2015.

CIALOWICZ, B.; MALAWSKI, A. Innovativeness of Banks as a Driver of Social Welfare. **Central European Journal of Economic Modelling and Econometrics**, n. 9, p. 97-113, 2017.

COMINI, G.M *et al.* O Debate de Finanças Sustentáveis no Brasil 04/09. In: **XXXV EnANPAD 2011**, 2011, Rio de Janeiro. XXXV EnANPAD 2011, 2011.

COMISSÃO EUROPEIA. **Finanças Sustentáveis**. 2018. Disponível em: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance_pt

COMMISSION ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT. **World Summit on Sustainable Development**. 2002.

CONFORTO, E.; AMARAL, D; SILVA, S. Roteiro para revisão bibliográfica Sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. **Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto**. 2011.

CRAIGIE, I.D.; *et al.* International funding agencies: potential leaders of impact evaluation in protected areas? **Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences**, v. 370, 2015.

CROSBY, P.B. Quality is Free: The Art of Making Quality Certain. **McGraw-Hill**, New York, 1979.

DELAI, I.; TAKAHASHI, S. Uma Proposta de Modelo de Referência para mensuração da Sustentabilidade Corporativa. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, 2. 2008.

DELAI, I.; TAKAHASHI, S. Corporate sustainability in emerging markets: insights from the practices reported by the Brazilian retailers. **Journal of Cleaner Production**, v.47, p. 211 – 221, 2013.

DELAI, I. **Estágios evolutivos em gestão da inovação sustentável: estudo longitudinal de casos múltiplos em empresas industriais**. 2014. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) – USP.

DELAI, I; TAKAHASHI, S. Sustainability management evolution: literature review and consolidative model. **Rev. Adm. UFSM**. Santa Maria, v.9, Ed. Especial Engema, p. 115-131, 2016

DENYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a systematic review. In: BUCHANAN, D.; BRYMAN, A. The SAGE handbook of organizational research methods. **SAGE publications Ltd**. 2009. 776p.

DIAS, R. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo; Atlas; 2011. 220 p.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999, 169 p.

DOSSA, Z.; KAEUFER, K. Understanding Sustainability Innovations Through Positive Ethical Networks. **Journal of Business Ethics**, v. 119, p. 543–559, 2013.

DUNPHY, D.; GRIFFITHS, A.; BENN, C. **Organizational Change for Corporate Sustainability: A Guide for Leaders and Change Agents of the Future (Understanding Organizational Change)**. London: Routledge, 2007.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business strategy and the environment**, v. 11, n. 2, p. 130-141, 2002.

EQUATOR PRINCIPLES. **Os princípios do Equador**: Um referencial do setor financeiro para identificação, avaliação e gerenciamento de riscos socioambientais em projetos. 2013.

FEDER, E. Plundering the Poor: The Role of the World Bank in The Third World. **International Journal of Health Services**, v. 13, n. 4, p. 649-660, 1983.

FOGLIATTI, M. C. *et al.* **Sistema de gestão ambiental para empresas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2011. 128 p.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

FUNDAÇÃO ELLEN MACARTHUR. Uma economia circular no Brasil: uma exploratória inicial. 2017. Disponível em: https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/languages/Uma-Economia-Circular-no-Brasil_Uma-Exploracao-Inicial.pdf.

GALI, N.; HAJJAR, D.; JAMALI, I. The corporate governance and social responsibility nexus in the Lebanese banking industry. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 16, n. 3, p. 609-638, 2016.

GIL, A. Pesquisa Social. In: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. 12.ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2010

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). **Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade & Suplemento Setorial de Serviços Financeiros**. 2011.

GRIBANOV, A. V.; MITROKHIN, V. V.; VILKOVA, M. V. Innovation as the Main Factor for Sustainable Development of a Commercial Bank. **European Research Studies Journal**, v. 20, n. 4A, p. 408-416, 2017.

GUTIERREZ-NIETO, B.; SERRANO-CINCA, C.; CAMOM-CALA, J. A Credit Score System for Socially Responsible Lending. **Journal of Business Ethics**, v. 133, p. 691-701, 2014.

HALDAR, P. K.; *et al.* Assessing the Role of Corporate Social Responsibility Practices of Commercial Banks in Enhancing Financial Inclusion: A Study on Banking Sector in Bangladesh. **International Journal of Economics and Financial Issues**, v. 6, n. 4, p. 1778-1783, 2016.

HANSEN, J. K.; HANSEN, S. Integrating environmental concerns into economy-wide policies in developing countries: the role of multilateral development banks. **Environment and Development Economics**, v. 4, p. 45-68, 1999.

HAQUE, T. New Roles for Finance in The Race to Sustainability: The Experience of Grameen Bank, Bangladesh. **Corporate Environmental Strategy**, v. 7, n. 2, 2000.

HART, S. **O capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HASSINI, E.; SURTI, C.; SEARCY, C. A literature review and a case study of sustainable supply chains with focus on metrics. **International Journal of Production Economics**, v. 140, pp. 69-82, 2012.

HOLLIDAY, C; SCHMIDHEINY, S. WATTS, P. **Walking the talk: The business case for sustainable development**. Sheffield: GreenLeaf Publishing, 2002.

INÁCIO, L; DELAI, I. Elementos de gestão da sustentabilidade no setor bancário: uma revisão de literatura. **XXI Simpósio de administração da produção. Logística e Operações Internacionais**, 2018.

INÁCIO, L; DELAI, I. Práticas de finanças sustentáveis dos maiores bancos privados brasileiros. **XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2017.

INÁCIO, L; DELAI, I. Práticas de finanças sustentáveis: Um estudo dos seis maiores bancos brasileiros. **Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, 2017.

INÁCIO, L; DELAI, I. Práticas de finanças sustentáveis: um estudo dos dois maiores bancos públicos brasileiros. **Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, 2016.

ING WHOLESAL BANKING. Rethinking Finance in a Circular Economy. ING Economics Department. 2015.

IQBAL, S; *et. al*. The impact of authentic leadership on organizational citizenship behaviours and the mediating role of corporate social responsibility in the banking sector of Pakistan. **Sustainability**, v. 10, 2018.

IZQUIERDO, R. J. S.; VICEDO, J. C. Corporate social responsibility of financial organizations in the social economy: a case study on savings banks. **Service Business**, v. 6, p. 99–115, 2012.

JAIYEOBA, H. B.; ADEWALE, A. A.; QUADRY, M. O. Are Malaysian Islamic banks' corporate social responsibilities effective? A stakeholders' view. **International Journal of Bank Marketing**, v. 36, p. 111-125, 2017.

JEUCKEN, M. H. A.; BOUMA, J. J. The Changing Environment of Banks. **Greener**

Management International, p. 21-35, 1999.

JOHANNSON, L. Greening the Zebra: The Role of Financial Institutions in Promoting Sustain Ability. **Environmental Quality Management**, v.5, p.121-130,1996.

JOHNSON, M.P. Knowledge acquisition and development in sustainability- oriented small and medium- sized enterprises: Exploring the practices, capabilities and cooperation. **Journal of Clean Production**, v. 142, p. 3769-3781, 2017.

KHAN, M. M. Developing a Conceptual Framework to Appraise the Corporate Social Responsibility Performance of Islamic Banking and Finance Institutions. **Accounting and the Public Interest**, v. 13, p. 191–207, 2013.

KHANDKER, S. R. Grameen Bank: Impact, Costs, and Program Sustainability. **Asian Development Review**, v. 14, n. 1, p. 65-85, 2010.

KOLK, A; MAUSER, A. The evolution of environmental management: from stage models to performance evaluation. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 1, p. 14-31, 2002.

KORZEB, Z; SAMANIEGO-MEDINA, R. Sustainability performance: A comparative analysis in the polish banking sector. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, 2019.

KOSTYUK, A.; *et al.* Corporate social responsibility index for ukrainian banks: the essentials for implementation. **Corporate Ownership and Control**, v. 10, n. 4, 2013.

KLIMKO, G. Knowledge management and maturity models: building common understanding. **Proceedings of the 2nd European Conference on Knowledge Management**, p. 269–278, 2001.

KRASODOMSKA, J. CSR disclosures in the banking industry. Empirical evidence from Poland. **Social Responsibility Journal**, v. 11, n. 3, p. 406–423, 2015.

KULSUM, R.; HUDA, S. Re-Thinking About the Green Banking Model in The Context of Bangladesh. **The Journal of Developing Areas**, v.52, n. 2, p.197-214, 2018.

KUMAR, K.; PRAKASH, A. Developing a framework for assessing sustainable banking performance of the Indian banking sector. **Social Responsibility Journal**, v.15, p. 689-709, 2019.

KUNHIBAVA, S.; LING, S.; RUSLAN, M. K. Sustainable Financing and Enhancing the Role of Islamic Banks in Malaysia. **Arab Law Quarterly**, v. 32, p. 129-157, 2018.

- LACEY, C. Environment, Banking, and Education: The Connections and Opportunities. **Environmental Conservation**, v. 19, n. 1, p. 23-28, 1992.
- LANDRUM, N. Stages of Corporate Sustainability: Integrating the Strong Sustainability Worldview. **Organizarion & Environment**, v. 31, n. 4, p. 287-313, 2017.
- LASZLO, C.; ZHEXEMBAYEVA, N. **Embedded sustainability**. GreenLeaf Publishing, 2011.
- LENKA, B.; JIRI, P. Corporate Social Responsibility in Commercial Banking - A Case Study from the Czech Republic. **Journal of Competitiveness**, v.6, n.1, p.50-70, 2014.
- LINS, C.; WAJNBERG, D. Sustentabilidade corporativa no setor financeiro brasileiro. **CEP**, v.22610, p.180,2007.
- LUTZKENDORF, T.; FAN, W.; LORENZ, D. Engaging financial stakeholders: opportunities for a sustainable built environment. **Building Research & Information**, v. 39, n. 5, p. 483-503, 2011.
- MACHADO *et al.* Framing maturity based on sustainable operations management principles. **International Journal Production Economics**, 2016.
- MACHADO, A.G.C.; OLIVEIRA, R.L. Gestão ambiental corporativa. In: ALBURQUERQUE, J. L. *et al.* **Gestão ambiental e responsabilidade social: conceitos, ferramentas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2009. 326 p.
- MARSIDI, A.; ANNUAR, H. A.; RAHMAN, A. R. A. The formulation of financial, governance and social index of malaysian islamic banks: an integrative approach. **Risk governance & control: financial markets & institutions**, v. 6, n. 1, 2016.
- MARTINS, R. A. *Abordagens Quantitativa e Qualitativa*. In: MIGUEL, P. A. C. (Org.) **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- MCCAMMON, A. L. T. Guest Comment: Environment and Development: Key Role for Banks? **Environmental Conservation**, v. 21, n. 4, p. 291-293, 1994.
- MENGZE, H.; WEI, L. A Comparative Study on Environment Credit Risk Management of Commercial Banks in the Asia-Pacific Region. **Business Strategy**

and the Environment, v. 24, p. 159-174, 2013.

MEZHER, T.; JAMALI, D.; ZREIK, C. The Role of Financial Institutions in the Sustainable Development of Lebanon. **Sustainable Development**, v.10, 2002.

MICHAEL, O. B.; OLUSEYE, B. S. Sustainable Development Reporting Practices by Nigerian Banks. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 5, n. 23, 2014.

MIGUEL *et al.* Estudo de Caso na Engenharia de Produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**. 2012.

MILLER, G. T.; SPOOLMAN, S. E. **Ecologia e sustentabilidade**. Tradução da 6. ed. Norte-americana. São Paulo: Cengage learning, 2012.

MORABITO NETO, R.; PUREZA, V. *Modelagem e Simulação*. In: MIGUEL, P. A. C. (Org.) **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MOORE, S.; BRAND, R. The banks of Frankfurt and the sustainable city. **The Journal of Architecture**, v. 8, n. 1, p. 3-24, 2003.

MYLLYVIITA, T.; ANTIKAINEN, R.; LESKINEN, P. Sustainability assessment tools - their comprehensiveness and utilisation in company-level sustainability assessments in Finland. **International Journal of Sustainable Development & World Ecology**. 2016.

NATHAN, S.; RIBIERE, V. From knowledge to wisdom: the case of corporate governance in Islamic banking. **VINE: The journal of information and knowledge management systems**, v. 37, n. 4, p. 471-483, 2007.

NOFIANTI, L.; OKFALISA, A. Measuring the sustainability performance of Islamic banking in Indonesia. **Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities**, v. 27, p. 1073-1090, 2019.

NOLAN, R.L.; GIBSON, C.F. Managing the four stages of EDP growth. **Harvard Business Review**, v.2, p. 76-88, 1974.

NOR, S. M.; HASHIM, N. A. CSR and Sustainability of Islamic Banking: The Bankers View. **Jurnal Pengurusan**, v. 45, p. 1-16, 2015.

OESTREICH, J. E. The Human Rights Responsibilities of the World Bank. **Global Social Policy**, v. 4, p. 55-76, 2004.

OGOLA, F. O. Financial institutions' social responsibility in developing countries. **African Journal of Economic and Management Studies**, v.3, n.1, p.116–136, 2012.

OH, C.; PARK, J.; GHOURI, P. Doing right, investing right: Socially responsible investing and shareholder activism in the financial sector. **Business Horizons**, 2013.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Glossary of statistical terms. 2013. Disponível em : <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6815>

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). ONU pede modelos sustentáveis em uso e extração de recursos naturais. 2019. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/onu-pede-modelos-sustentaveis-em-uso-e-extracao-de-recursos-naturais/>

PELLIN, A.; *et al.* Strategic Environmental Assessment in Brazil: debates regarding the role of multilateral development agencies. **Engenharia Sanitaria e Ambiental**, v. 16, n. 1, p. 27-36, 2011.

PEREZ, A.; MARTINEZ, P.; BOSQUE, I. R. The development of a stakeholder-based scale for measuring corporate social responsibility in the banking industry. **Service Business**, v. 7, p. 459–481, 2012.

POST, J.C. Environment and development: implementing the World Bank's new policies. **Landscape and Urban Planning**, v. 20, p. 19-25, 1991.

PULLEN, W. A public sector HPT maturity model. **Perform. Improv**, v.46, p. 9–15, 2007.

RAES, J. *et al.* Circular Economy Finance Guidelines. ABN AMRO. ING. Ellen MacArthur Foundation. 2018.

RAO, P; HOLT, D. Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 9, 2005.

RAUT, R.; NAOUFEL, C.; KHARAT, M. Sustainability in The Banking Industry: A Strategic Multi-Criterion Analysis. **Business Strategy and the Environment**, v. 26, p. 550-568, 2017.

REBAI, S.; AZAIEZ, M. N.; SAIDANE, D. A multi-attribute utility model for generating

a sustainability index in the banking sector. **Journal of Cleaner Production**, v. 113, p. 835-849, 2016.

SATHAYE, J.; GADGIL, A.; MUKHOPADHAYAY, M. Role of Development Banks in Promoting Industrial Energy Efficiency: India Case Studies. **Proceedings ACEEE Summer Study on Energy Efficiency in Industry**, p. 177-191, 1999.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 288 p.

SCHOLTENS, B. Corporate Social Responsibility in the International Banking Industry. **Journal of Business Ethics**, v. 86, p. 159-175, 2008.

SCHOLTENS, B; DAM, L. Banking on the Equator. Are Banks that Adopted the Equator Principles Different from Non-Adopters? **World Development**, v. 35, n. 8, p. 1307-1328, 2007.

SEIFFERT, M. E. B. **ISO 14001 sistemas de gestão ambiental: implantação objetiva e econômica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SIMONS, L. *et al.* The fourth generation: new strategies call for new eco-indicators. **Environmental Quality Management**, no.11, pgs. 51-61, Winter, 2001.

SINGH, Y. Environmental Management Through Green Banking: A study of Commercial Banks in India. **International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies (IJIMS)**, v. 2, n.4, p. 17-26, 2015.

SOLOMON, Y.; *et al.* Outreach, impact, and sustainability of informal banking: A case study of the Ouelessebougou-Utah alliance microenterprise program in Mali. **Journal of Developing Societies**, v. 18, p. 290-314, 2002.

SOUZA, A. A. A. *et al.* Ações de redução de impacto ambiental das empresas que compõem e Índice de Sustentabilidade BM&Bovespa. In: **Revista Alcance**, Vale do Itajaí, v. 22, n. 1, jan/mar. 2015.

STANISLAVSKA, L. K.; MARGARISOVA, K.; STASTNA, K. Corporate social responsibility in banking sector. **Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis**, v. 60, p. 157-164, 2012.

STUBBS, W.; COCKLIN, C. Conceptualizing a "Sustainability Business Model". **Organization & Environment**, v. 21, n. 2, p. 103-127, 2008.

SULAIMAN, A.; *et al.* Study on the concept of sustainable development: Focusing on Islamic banking and role of precautionary principle. **Social Sciences**, v. 6, n. 3, p. 181-185, 2011.

TAN, L.; CHEW, B.; HAMID, S. Service quality implementation in shaping sustainable banking operating system: a case study of Maybank Group. **Qualitative Research in Financial Markets**, 2017.

THIEN, G. T. K. CSR for clients' social/ environmental impacts? **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. 2013.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. Princípios para o investimento responsável. 2019.

VASCONCELOS, M.S. O papel das instituições financeiras na transição para uma economia verde. **AMBIENTAL**, p.191-196 ,2011.

WARFORD, J.J.; VAN PRAAG, N. **The world bank and the environment: A progress Report**, Fiscal, 1991.

WEBER, O.; DIAZ, M.; SCHWEGLER, R. Corporate Social Responsibility of the Financial Sector – Strengths, Weaknesses and the Impact on Sustainable Development. **Sustainable Development**, v. 22, p. 321-335, 2012.

WENDLER, R. The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. **Information and Software technology**, v. 54, n.12, p.1317-1339, 2012.

WORKING GROUP FINANCE. **Money makes the world go round** (and will it help to make the economy circular as well?). 2016.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED). **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

WORLD WIDE FUND OF NATURE (WWF). Pegada ecológica global. 2019.
Disponível em:
https://www.wwf.org.br/natureza_brasileira/especiais/pegada_ecologica/pegada_ecologica_global/

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 2ªed. São Paulo: Bookman, 2011.

YIP, A; BOCKEN, N. Sustainable Business Model Archetypes for the Banking

Industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 174, p. 150-169, 2017.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. **Long Range Planning**, v. 43, p. 308-325, 2010.

ZEIDAN, R.; BOECHAT, C.; FLEURY, A. Developing a Sustainability Credit Score System. **Journal of Business Ethics**, v. 127, p. 283-296, 2014.

APÊNDICE A – Protocolo da Revisão Sistemática da Literatura

Quadro 27 – Protocolo da revisão sistemática da literatura

	RSL 1	RSL 2A	RSL 2B	RSL 3
Título da pesquisa	Finanças sustentáveis	Papel do setor bancário em relação à sustentabilidade	Mensuração da sustentabilidade no setor bancário	Maturidade da gestão da sustentabilidade
Objetivo	Identificar o estado da arte da literatura sobre finanças sustentáveis	Identificar o estado da arte da literatura sobre o papel do setor bancário no desenvolvimento sustentável	Identificar o estado da arte da literatura sobre a mensuração da sustentabilidade no setor bancário	Identificar os modelos de maturidade da gestão da sustentabilidade em todos os setores da economia
Descrição	Estado da arte sobre elementos de gestão da sustentabilidade do setor financeiro	Estado da arte sobre o papel do setor bancário no desenvolvimento sustentável	Estado da arte sobre a mensuração da sustentabilidade no setor bancário	Estado da arte sobre modelos de maturidade da gestão da sustentabilidade em todos os setores
Pergunta pesquisa	Quais os elementos de gestão da sustentabilidade do setor?	Qual o papel do setor bancário no desenvolvimento sustentável?	Quais os modelos de mensuração da sustentabilidade no setor?	Quais os modelos de maturidade da gestão da sustentabilidade?
Strings	((sustain* OR environm* OR social OR responsabil* OR citizen* OR green*) AND (bank* OR financ* sector OR financ* industry OR financ* institution))	((sustain* OR environm* OR social OR responsabil* OR citizen* OR green*) AND (bank* OR financ* sector OR financ* industry OR financ* institution)) + ((sustainable financ* OR sustainable bank OR role OR function OR play OR assume OR purpose OR mission OR reason))	((sustain* OR environm* OR social OR responsabil* OR citizen* OR green*) AND (bank* OR financ* sector OR financ* industry OR financ* institution)) + Artigos de mensuração no modelo de gestão de Delai (2014) (exceto os de desempenho somente financeiro)	sustain* OR environm* OR social OR responsabil* OR citizenship OR green) AND (maturity OR evolution OR capability OR stage OR path OR levels OR route OR road)
Idiomas	Inglês e português	Inglês e português	Inglês e português	Inglês e português
Data bases	Scopus, EBSCO e Web of Science	Scopus, EBSCO e Web of Science	Scopus, EBSCO e Web of Science	Scopus e Spell
Crítérios inclusão	Apresenta aspectos sobre sustentabilidade e setor financeiro	Apresenta aspectos sobre papel ou conceito de finanças sustentáveis	Apresenta aspectos sobre mensuração da sustentabilidade no setor bancário	Apresenta modelo de maturidade da gestão da sustentabilidade
Período	1º semestre de 2018	1º semestre de 2018	1º semestre de 2018	1º quarto de 2017
Filtro 1	9.680 (1.496 duplicados)	1.156 (389 duplicados)	162	3.208 (115 duplicados)
Filtro 2	1.541	41	44	157
Filtro 3	-	33	26	3
Período	4º trimestre de 2019	4º trimestre de 2019	4º trimestre de 2019	4º trimestre de 2019
Filtro 1	2.045 (400 duplicados)	33 (1 duplicado)	59	939 (17 duplicados)
Filtro 2	245	1	16	23
Filtro 3	-	1	3	1

Fonte: Elaborado pela autora. **Legenda: RSL:** Revisão Sistemática da Literatura.

APÊNDICE B – Estudos Referentes à Mensuração e Papel Identificados na Literatura

Quadro 28 – Modelos de mensuração de sustentabilidade no setor financeiro

Sigla	Autores	Filiação	Título do artigo	Journal	Método
A	Alamer <i>et al.</i> (2015)	Universiti Teknologi Malaysia (Malásia)	How do We Measure Corporate Social Responsibility of Islamic Banks through their Business Processes and Oriented Outcomes?	International Journal of Economics and Financial Issues	C; RB
B	Aras <i>et al.</i> (2017)	Yildiz Technical University (Turquia); Halic University (Turquia)	Corporate Sustainability Measurement based on Entropy Weight and TOPSIS: A Turkish Banking Case Study	Meditari Accountancy Research	EC
C	Bae; Chang; Yi (2016)	Bowling Green State University (EUA); University of South Florida Sarasota-Manatee (EUA); Texas State University (EUA)	The impact of corporate social responsibility activities on corporate financing: a case of bank loan covenants	Applied Economics Letters	EC
D	Beheshtinia; Omida (2017)	Semnan University (Irã)	A hybrid MCDM approach for performance evaluation in the banking industry	Kybernetes	EC
E	Chang; Peng; Wang (2008)	Tsinghua University (China); Chinese Academy of Social Sciences (China)	Development of environmental management system in China's financial sector	Frontiers of Environmental Science and Engineering in China	C
F	Gutierrez-Nieto; Serrano-Cinca; Camon-Cala (2014)	Universidad de Zaragoza (Espanha)	A Credit Score System for Socially Responsible Lending	Journal of Business Ethics	EC
G	Izquierdo; Vicedo (2012)	Universitat Politècnica de València (Espanha)	Corporate social responsibility of financial organizations in the social economy: a case study on savings banks	Service Business	EC
H	Jaiyeoba; Adewale; Quadry (2017)	International Islamic University Malaysia (Malásia)	Are Malaysian Islamic banks' corporate social responsibilities effective? A stakeholders' view	International Journal of Bank Marketing	S
I	Khan (2013)	University of South Australia (Austrália)	Developing a Conceptual Framework to Appraise the Corporate Social Responsibility Performance of Islamic Banking and Finance Institutions	Accounting and the Public Interest	C
J	Khandker (2010)	Poverty and Social Policy Department of the World Bank (EUA)	Grameen Bank: Impact, Costs, and Program Sustainability	Asian Development Review	C; S
K	Kostyuk <i>et al.</i> (2013)	Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine (Ucrânia); Hanken School of Economics (Finlândia)	Corporate social responsibility index for Ukrainian banks: the essentials for implementation	Corporate Ownership and Control	C

Continua...

...Continuação

Sigla	Autores	Filiação	Título do artigo	Journal	Método
L	Lenka; Jiri (2014)	Tomas Bata University in Zlin (República Tcheca)	Corporate Social Responsibility in Commercial Banking - A Case Study from the Czech Republic	Journal of Competitiveness	EC
M	Marsidi; Annuar; Rahman (2016)	University Malaysia Sarawak (Malásia), International Islamic University Malaysia (Malásia), Universiti Sains Islam Malaysia (Malásia)	The formulation of financial, governance and social index of Malaysian Islamic banks: an integrative approach	Risk governance & control: financial markets & institutions	C
N	Michael; Oluseye (2014)	Covenant University (Nigeria), Protrac Associate Limited (Nigeria)	Sustainable Development Reporting Practices by Nigerian Banks	Mediterranean Journal of Social Sciences	C; EC
O	Ogola (2012)	Ramon Llull University (Espanha)	Financial institutions' social responsibility in developing countries	African Journal of Economic and Management Studies	C
P	Perez; Martinez; Bosque (2012)	University of Cantabria (Espanha)	The development of a stakeholder-based scale for measuring corporate social responsibility in the banking industry	Service Business	RB; EC
Q	Raut; Naoufel; Kharat (2017)	National Institute of Industrial Engineering (India), Haute Ecole Specialisee de Suisse Occidentale (Suíça)	Sustainability in The Banking Industry: A Strategic Multi-Criterion Analysis	Business Strategy and the Environment	EC
R	Rebai; Azaiez; Saidane (2016)	Universit e de Tunis (Tunisia); Universit e de Lille Nord de France and Skema Business School (França)	A multi-attribute utility model for generating a sustainability index in the banking sector	Journal of Cleaner Production	EC
S	Scholtens (2008)	University of Groningen (Holanda)	Corporate Social Responsibility in the International Banking Industry	Journal of Business Ethics	EC
T	Singh (2015)	Guru Nanak Dev University (Índia)	Environmental Management Through Green Banking: A study of Commercial Banks in India	International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies	RB; EC
U	Solomon <i>et al.</i> (2002)	Brigham Young University (EUA)	Outreach, impact, and sustainability of informal banking: a case study of the ouellesbougoutah alliance microenterprise program in mali	Journal of Developing Societies	EC
V	Stubbs; Cocklin (2008)	Monash University (Australia), James Cook University (Australia)	Conceptualizing a "Sustainability Business Model"	Organization & Environment	C; EC
W	Weber; Diaz; Schwegler (2012)	University of Waterloo (Canadá), Inrate (Suíça)	Corporate Social Responsibility of the Financial Sector – Strengths, Weaknesses and the Impact on Sustainable Development	Sustainable Development	C

Continua...

...Continuação

Sigla	Autores	Filiação	Título do artigo	Journal	Método
X	Yip; Bocken (2017)	University of Cambridge (Reino Unido), Delft University of Technology (Holanda), Lund University (Suécia)	Sustainable Business Model Archetypes for the Banking Industry	Journal of Cleaner Production	RB; S
Y	Yunus; Moingeon; Lehmann-Ortega (2010)	Dhaka University (Bangladesh), HEC School of Management (França)	Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience	Long Range Planning	C; EC
Z	Zeidan; Boechat; Fleury (2014)	Fundação Dom Cabral (Brasil)	Developing a Sustainability Credit Score System	Journal of Business Ethics	C; EC
ZI	Korzeb; Samaniego-Medina (2019)	Bialystok University of Technology (Polônia), Universidad Pablo de Olavide (Espanha)	Sustainability performance: A comparative analysis in the polish banking sector	Sustainability (Switzerland)	EC
ZII	Kumar; Prakash (2019)	University of Lucknow (Índia)	Developing a framework for assessing sustainable banking performance of the Indian banking sector	Social Responsibility Journal	RB, EC
ZIII	Nofianti; Okfalisa (2019)	UIN Suska Riau (Indonésia)	Measuring the sustainability performance of Islamic banking in Indonesia	Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities	C, EC

Fonte: Elaborado pela autora. **Legenda:** **C:** Conceitual; **RB:** Revisão Bibliográfica; **EC:** Estudo de Caso; **S:** Survey.

Quadro 29 – Estudos sobre o papel do setor financeiro na sustentabilidade

Sigla	Autores	Filiação	Título do artigo	Journal	Método
A1	Amaeshi (2011)	University of Edinburgh Business School (Reino Unido)	International Financial Institutions and Discursive Institutional Change: Implications for Corporate Social Responsibility in Developing Economies	Journal of Change Management	C; EC
B1	Bai; Faure; Liu (2013)	Climate and Finance Policy Centre of Greenovation Hub e China University of Political Science and Law (China)	The role of china's banking sector in providing green finance	Duke Environmental Law and Policy Forum	C; EC
C1	Barroso <i>et al.</i> (2012)	University of Extremadura (Espanha)	Corporate social responsibility: A study of savings banks	International Journal of Bank Marketing	EC
D1	Carnicer; Penuelas (2012)	University of Groningen (Holanda), Cerdanyola del Valles (Espanha)	The world at a crossroads: Financial scenarios for sustainability	Energy Policy	EC
E1	Christopoulos; Farias; Marques (2015)	Universidade de São Paulo (Brasil), Fundação Getúlio Vargas (Brasil)	Evaluating banking agents: A case of Brazilian banking correspondents	DLSU Business and Economics Review	EC

Continua...

...Continuação

Sigla	Autores	Filiação	Título do artigo	Journal	Método
F1	Cialowicz; Malawski (2017)	Cracow University of Economics (Polônia)	Innovativeness of banks as a driver of social welfare	Central European Journal of Economic Modelling and Econometrics	C
G1	Craigie <i>et al.</i> (2015)	James Cook University (Austrália), The University of Queensland (Austrália), University of Copenhagen (Dinamarca), Woodley and Associates, and World Commission on Protected Areas (Canadá)	International funding agencies: Potential leaders of impact evaluation in protected areas?	Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences	EC
H1	Dossa; Kaeufer (2013)	Massachusetts Institute of Technology, Cambridge (EUA)	Understanding Sustainability Innovations Through Positive Ethical Networks	Journal of Business Ethics	C; EC
I1	Feder (1983)	Universidad Nacional Autónoma de México (México)	Plundering the poor: The role of the world bank in the third world	International Journal of Health Services	C; EC
J1	Gali; Hajjar; Jamali (2016)	Durham University (Reino Unido), American University of Beirut (Líbano)	The corporate governance and social responsibility nexus in the Lebanese banking industry	Corporate Governance: The International Journal of Business in Society	EC
K1	Gribanov; Mitrokhin; Vilkova (2017)	National Research Mordovia State University (Russia)	Innovation as the main factor for sustainable development of a commercial bank	European Research Studies Journal	C; EC
L1	Haldar <i>et al.</i> (2016)	Tripura University, Suryamaninagar (Índia), Universiti Utara Malaysia (Malásia)	Assessing the role of corporate social responsibility practices of commercial banks in enhancing financial inclusion: A study on banking sector in Bangladesh	International Journal of Economics and Financial Issues	C; EC
M1	Hansen, J.K.; Hansen, S. (1998)	Nordic Consulting Group A.S (Noruega)	Integrating environmental concerns into economy- wide policies in developing countries: The role of multilateral development banks	Environment and Development Economics	EC
N1	Haque (2000)	Rajshahi University (Canadá)	New roles for finance in the race to sustainability: The experience of Grameen Bank, Bangladesh	Corporate Environmental Strategy	EC
O1	Jeucken; Bouma (1999)	Rabobank (Holanda), Erasmus University (Holanda)	The changing environment of banks	Greener Management International	C
P1	Johannson (1996)	E2 Management Corporation (Canadá)	Greening the zebra: The role of financial institutions in promoting sustainability	Environmental Quality Management	C; S
Q1	Krasodomska (2015)	Cracow University of Economics (Polônia)	CSR disclosures in the banking industry, Empirical evidence from Poland	Social Responsibility Journal	RB; EC

Continua...

...Continuação

Sigla	Autores	Filiação	Título do artigo	Journal	Método
R1	Kulsum; Huda (2018)	East West University (Bangladesh)	Re-thinking about the green banking model in the context of Bangladesh.	The Journal of Developing Areas	EC
S1	Kunhibava; Ling; Ruslan (2018)	University Malaya, Kuala Lumpur (Malásia)	Sustainable Financing and Enhancing the Role of Islamic Banks in Malaysia	Arab Law Quarterly	EC
T1	Lacey (1992)	University of Sussex (Reino Unido)	Environment, Banking, and Education: The Connections and Opportunities	Environmental Conservation	C
U1	Lutzkendorf; Fan; Lorenz (2011)	Karlsruhe Institute of Technology (Alemanha)	Engaging financial stakeholders: Opportunities for a sustainable built environment	Building Research & Information	C
V1	Mccammon (1994)	Cater Allen Bank (Suíça)	Guest Comment: Environment and Development: Key Role for Banks?	Environmental Conservation	C
W1	Mezher; Jamali; Zreik (2002)	American University of Beirut (Líbano)	The role of financial institutions in the sustainable development of Lebanon	Sustainable Development	RB; EC
X1	Moore; Brand (2003)	University of Texas (EUA)	The banks of Frankfurt and the sustainable city	The Journal of Architecture	C; EC
Y1	Nathan; Ribiere (2007)	New York Institute of Technology (EUA)	From knowledge to wisdom: The case of corporate governance in Islamic banking	The journal of information and knowledge management systems	C; EC
Z1	Nor; Hashim (2015)	University Kebangsaan Malaysia (Malásia)	CSR and sustainability of Islamic Banking: The bankers view	Jurnal Pengurusan	S
A2	Oestreich (2004)	Drexel University (EUA)	The human rights responsibilities of the World Bank: A business paradigm	Global Social Policy	EC
B2	Pellin <i>et al.</i> (2011)	Universidade de São Paulo (Brasil)	Strategic environmental assessment in Brazil: Debates regarding the role of multilateral development agencies	Engenharia Sanitaria e Ambiental	RB
C2	Post (1991)	World Bank Environmental Department (EUA)	Environment and development: Implementing the World Bank's new policies	Landscape and Urban Planning	C
D2	Sathaye; Gadgil; Mukhopadhyay (1999)	Lawrence Berkeley National Laboratory (EUA), Dalal Consultants and Engineers (EUA)	Role of development banks in promoting industrial energy efficiency: India case studies	Proceedings ACEEE Summer Study on Energy Efficiency in Industry	C; EC
E2	Stanislavská; Margarisová; Stastná (2012)	Czech University of Life Sciences Prague (República Tcheca)	Corporate social responsibility in banking sector	Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis	EC

Continua...

...Continuação

Sigla	Autores	Filiação	Título do artigo	Journal	Método
F2	Sulaiman <i>et al.</i> (2011)	University Islam Riau (Indonésia), Universiti Kebangsaan Malaysia (Malásia)	Study on the concept of sustainable development: Focusing on Islamic banking and role of precautionary principle	Social Sciences	C
G2	Warford; Van Praag (1991)	Department of the World Bank (EUA)	The World Bank and the environment: a progress report	Fiscal	C
G3	Iqbal (2018)	Zhejiang University (China), Prince Sultan University (Arábia Saudita), University of Oxford (Reino Unido)	The impact of authentic leadership on organizational citizenship behaviours and the mediating role of corporate social responsibility in the banking sector of Pakistan	Sustainability	S

Fonte: Elaborado pela autora. **Legenda:** **C:** Conceitual; **RB:** Revisão Bibliográfica; **EC:** Estudo de Caso; **S:** Survey.

APÊNDICE C – Elementos de Gestão da Sustentabilidade no Setor Bancário

Quadro 30 – Elementos relacionados à dimensão gestão estratégica

Tema	Subtema	Elementos
Integração na visão de futuro, missão, valores	Sustentabilidade na visão de futuro	* Novo propósito organizacional a partir de uma visão do sistema como um todo orientando-a para a solução de problemas sociais e ambientais locais (B, F, ID)
	Sustentabilidade na missão	* Nova missão organizacional a partir de uma visão do sistema como um todo orientando-a para a solução de problemas sociais e ambientais locais (B, ID)
	Sustentabilidade nos valores	Valores e perfil organizacional de sustentabilidade corporativa (B,F, ZIII, ID)
Integração na estratégia corporativa / competitiva	Sustentabilidade como fonte de vantagem competitiva	*Sustentabilidade como fonte de vantagem competitiva potencial buscando posicioná-la como líder em práticas sustentáveis e como boa cidadã para maximizar os lucros e aumentar a atração e retenção de talentos (ID); * Busca do equilíbrio entre o desenvolvimento de melhorias incrementais e rupturas, decorrentes de estratégias inovadoras que geram soluções, negócios e mercados novos por meio de inovações de valor e disrupções (ID); * Implicações financeiras e oportunidades devido a mudanças climáticas (GRI); * Produtos e serviços sustentáveis (E, G, S, X, A1, B1, G1, O1, T1, B2); * Financiamento sustentável ou Crédito verde (N, S, PV, B1, H1, J1, O1, R1, W1, Z1, ZI); * Financiamento Ambiental (B, ZI); * Apoio e financiamento de empreendedores (B); * Apoio e financiamento da arte e cultura (B); * Fornecimento de empréstimo de estudo (B); * Plataforma de financiamento coletivo (X); * Microcrédito (R, S, PNMPO, C1, H1, J1, L1, ZII, ZIII); * Financiamento a Pequenas e Médias Empresas (B); * Facilidades de crédito para mulheres empresárias (B, ZI); * Assistência financeira para mulheres e crianças pobres (B, ZIII); * Programas de desenvolvimento rural (B); * Poupança socialmente responsável (S); * Títulos verdes (X); * Fundos sustentáveis (D1, H1, O1); * Fundos socialmente responsáveis (X); * Investimento responsável (ZII, PRI); * Investimentos de impacto para os clientes (X); * Percentual do portfólio de cada linha de negócios, por região, porte e setor de atuação (GRI); * Valor monetário de produtos e serviços com benefício social, por linha de negócio e por objetivo (GRI); * Valor monetário de produtos e serviços com benefício ambiental, por linha de negócio e por objetivo (GRI); * Diferenciação da taxa de juros para financiamentos sustentáveis (B, B1, H1, J1, W1); * Avaliação de risco socioambiental (E, G, S, X, ZI, ZII, PE, PV, PRSA, GRI); * Critérios socioambientais na concessão de empréstimo, financiamento ou investimento (G, B1, O1, Q1, S1, U1, W1, PRI, B2, D2); * Percentual de ativos sujeitos a triagem ambiental ou social (positiva e negativa) (GRI); * Uso de lista negra de financiamento e exclusão de setores específicos (S, B1, Q1, Y1); * Categorização dos projetos de financiamento com base na magnitude de seus riscos e impactos socioambientais potenciais (PE);* Serviços de consultoria ambiental (S); Iniciativas para fortalecer produtos e serviços sustentáveis (ZI); Apoio a empresas que adotam práticas favoráveis ao meio ambiente (ZI); Empréstimos para <i>startups</i> (ZI); Fundo climático (ZI); Empréstimo ambiental (ZII); Serviços de advocacia sustentável (ZII); Hipoteca verde (ZII); Produto de inclusão financeira (ZII); Capital de risco para produtos de economia ambiental (ZII); Título verde (ZII)

Continua...

...Continuação

Tema	Subtema	Elementos
Integração na estratégia corporativa / competitiva	Estratégia de sustentabilidade	* Sustentabilidade como parte integral da estratégia corporativa (ID); * Busca de estratégias competitivas superiores com benefícios econômicos, sociais e ambientais para todos, empresa e <i>stakeholders</i> (ID); * Percepções corporativas em Responsabilidade Social Corporativa e concepções de sustentabilidade (B); * Redirecionar para sociedade e meio ambiente (X); * Possuir estratégias compatíveis com a natureza da instituição e com a complexidade de suas atividades e de seus serviços e produtos financeiros (PRSA); * Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos (GRI); * Inovação (número de Projetos de Pesquisa e Desenvolvimento financiados ou número de patentes registradas) (F); * Pesquisa e desenvolvimento (D); * Integrar considerações de impacto ambiental nas decisões de negócios em toda a organização (N); * Incorporar os temas Ambiental, Social e Governança às análises de investimento e aos processos de tomada de decisão (PRI); * Abordar temas Ambiental, Social e Governança nas políticas de investimento (PRI);
Alinhamento estratégico (políticas metas longo prazo)	Políticas de sustentabilidade	* Criação de políticas, diretrizes, prioridades e metas de sustentabilidade balanceando curto e longo prazo (ID); * Política corporativa e estratégia para o desenvolvimento sustentável (B, N, R, PV, B1, D1, A2); * Políticas com componentes socioambientais específicos aplicadas às linhas de negócios (produtos) (GRI); * Políticas ambientais corporativas (B, S, ZII, PV); * Políticas de economia de energia (B); * Políticas e procedimentos anticorrupção (Política social) (L); * Conformidade com as melhores práticas locais e globais e garantia de aderência aos princípios ambientais, sociais, culturais e econômicos (N); * UNEP FI (S, ZII); * Princípios do Equador (S, ZII); * Compactação global (S); * <i>"Who Cares Wins"</i> (S); * Incorporar os temas Ambiental, Social e de Governança às políticas e práticas de propriedade de ativos (PRI); * Desenvolver e divulgar uma política ativa de propriedade de ativos alinhada aos Princípios (PRI); * Participar do desenvolvimento de políticas, regulamentações e definição de padrões (tais como promover e proteger os direitos dos acionistas) (PRI); * Arquivar as deliberações dos acionistas seguindo as orientações de longo prazo no tema Socioambiental e Governança (PRI); * Política (s) de voto como acionista aplicada (s) a questões socioambientais para ações de que a organização relatora detém o direito a voto ou para as quais dá aconselhamento quanto ao voto (GRI); * Promover a aceitação e a implementação dos Princípios dentro do setor de investimento (PRI); * Incluir os requisitos relacionados aos Princípios nas solicitações de propostas (PRI); * Alinhar mandatos de investimento, procedimentos de monitoramento, indicadores de desempenho e estruturas de incentivo de acordo com os Princípios (PRI); * Apoiar ações regulatórias ou políticas que permitam a implementação dos Princípios (PRI); Aderência aos Princípios de Pacto Global da ONU (ZII)
	Diretrizes de sustentabilidade	* Princípios e diretrizes que norteiem as ações de natureza socioambiental nos negócios e na relação com as partes interessadas (PRSA); * Diretrizes do Banco Mundial para gestão de risco ambiental (S); * Diretrizes do Banco Mundial para gestão de risco ambiental (S); * Diretrizes da OECD para gestão de risco ambiental (S); * Código de conduta (K); * Código de Ética (Direitos humanos) (L, P); Adesão à divulgação de diretrizes específicas do país (ZII)
	Metas de sustentabilidade	* Meta de sustentabilidade corporativa (B); * Metas quantitativas de gestão ambiental (S, ZII); * Objetivo de sustentabilidade corporativa (B); * Determinação de escopo de autoridade, estratégias e objetivos da Responsabilidade Social Empresarial (L); * Planejamento de processo verde (Q); Metas para investimento comunitário (ZII)

Continua...

...Continuação

Tema	Subtema	Elementos
Comprometimento da alta administração	Comprometimento oficial da alta administração com a sustentabilidade	* Compromisso oficial da alta administração e engajamento da alta administração para tornar-se empresa sustentável (ID); * Assiduidade dos Diretores da Diretoria (Qualidade de Governança) (R);
	Participação da alta adm no comitê de sustentabilidade	* Princípios e planos de ação aprovados pela diretoria e, quando houver, pelo conselho de administração, assegurando a adequada integração com as demais políticas da instituição, tais como a de crédito, a de gestão de recursos humanos e a de gestão de risco (PRSA)

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 31 – Elementos relacionados à dimensão integração processos internos

Tema	Subtema	Elementos
Integração nos processos da cadeia interna de valor	Sustentabilidade em todos os processos organizacionais	* Sustentabilidade integrada todos os processos organizacionais (ID); Adoção de tecnologias favoráveis ao meio ambiente (ZII)
	Sustentabilidade no desenvolvimento de produtos	
	Sustentabilidade na visão de ciclo de vida do produto	
	Sistema de gestão ambiental	
Engajamento do público interno	Treinamento aos funcionários para conscientização sobre sustentabilidade	* Programas de treinamento conscientização dos funcionários (ID, PV); * Promover o treinamento nos temas ambiental, social e de governança para profissionais de investimento (PRI); * Desenvolver a capacidade de engajamento (diretamente ou por meio de terceirização) (PRI); * Conscientização e educação (O1)

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 32 – Elementos relacionados à dimensão organização

Tema	Subtema	Elementos
Estrutura de governança da sustentabilidade	Sustentabilidade nas decisões gerenciais a nível estratégico e operacional	* Integração da sustentabilidade na tomada de decisão gerencial (ID); * Incorporar temas ambiental, social e de governança às análises de investimento e aos processos de tomada de decisão (PRI)
	Colaboração interfuncional entre áreas para incluir sustentabilidade	* Colaboração interfuncional (ID)

Continua...

...Continuação

Tema	Subtema	Elementos
Estrutura de governança da sustentabilidade	Estrutura de gestão transversal da sustentabilidade	* Estruturas que favoreçam a gestão transversal da sustentabilidade (ID); * Gestão ambiental (G); * Órgão separado para atividades de Responsabilidade Social Empresarial ou socioambiental (B, PRSA); * Comitês de conselho (K); * Conselho Fiscal (K); * Comitê de Responsabilidade Social Empresarial (B, K); * Comitê de governança corporativa (K); * Diretores independentes no conselho (K); * Nomeação de representantes de RSE (Gestão de RSE) (L); * Sistema de melhorias (Gestão de RSE) (L); * Auditoria e sistema de avaliação (Gestão de RSE) (L); * Promover a prática de governança ambiental e social (N); * Apoiar o desenvolvimento de ferramentas para a integração de uma base de referência em ESG (PRI); * Número Anual da Reunião do Conselho de Administração (Qualidade de Governança) (R); * Diretores eleitos pelos funcionários (Qualidade de Governança) (R); * Criação e treinamento de equipes específicas (PV); * Avaliar capacidade dos gestores internos/ externos de investimento para incorporar temas ESG (PRI); * Manter estrutura de governança compatível com o seu porte, a natureza do seu negócio, a complexidade de serviços e produtos oferecidos, bem como com as atividades, processos e sistemas adotados, para assegurar o cumprimento das diretrizes e dos objetivos da PRSA (PRSA); * Sistemas, rotinas e procedimentos que possibilitem identificar, classificar, avaliar, monitorar, mitigar e controlar o risco socioambiental presente nas atividades e nas operações da instituição; registro de dados referentes às perdas efetivas em função de danos socioambientais, incluindo valores, tipo, localização e setor econômico objeto da operação (PRSA); * Avaliação prévia dos potenciais impactos socioambientais negativos de novas modalidades de produtos e serviços, inclusive em relação ao risco de reputação; procedimentos para adequação do gerenciamento do risco socioambiental às mudanças legais, regulamentares e de mercado; Ações sobre gerenciamento do risco socioambiental subordinadas a unidade de gerenciamento de risco da instituição (PRSA)
Sistema de mensuração e metas	Sistema de mensuração da sustentabilidade	* Monitoramento de Responsabilidade Social Empresarial e atividades de sustentabilidade (B); * Desenvolver e implementar instrumentos de avaliação da política de microcrédito (PNMPO); * Apoiar o desenvolvimento de ferramentas, métricas e análises relacionadas aos temas ambiental, social e de governança (PRI); * Cobertura e frequência das auditorias para avaliar a implementação de políticas socioambientais e procedimentos de avaliação de risco (GRI); * Certificações ambientais (Q); * Sistema de gestão ambiental certificado (S); * Gestão da cadeia de suprimento (S);* Conformidade com GRI (ou similar) (K, ZII);* Índice do Grupo Dow Jones de Sustentabilidade (S, ZII); * FTSE4Good (S); * Índice Social Domini (S); * ESI Europe; Sistema de gestão ambiental certificado ISO 14001 (ZII); Certificação ISO 26000 (ZII); Índice BSE GREENEX (ZII)
	Sistema de metas de sustentabilidade em nível estratégico e operacional	
	Sistema de metas sustentáveis ligado ao sistema de recompensa	* Sistema de mensuração e metas ligadas ao sistema de recompensas da empresa (ID)

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 33 – Elementos relacionados à dimensão relacionamentos externos

Tema	Subtema	Elementos
Partes interessadas primárias	Parceria para criação de produto e processos sustentáveis	* Parcerias e redes de inovação para aproveitamento de oportunidades (para criar produtos e soluções e processos ambientalmente corretos) (ID); * Parceria Público-Privada (PPP) sobre questões de sustentabilidade (B); * Celebrar convênios, parcerias, acordos, ajustes e outros instrumentos de cooperação técnico-científica que objetivem o aprimoramento da atuação das entidades em políticas de microcrédito (PNMPO)
	Promoção da participação do setor para soluções sustentáveis	* Promover a participação do setor para solucionar preocupações da sociedade (ID); * Promover a aceitação e a implementação dos Princípios de Investimento Responsável dentro do setor de investimento (PRI);
	Consideração da sustentabilidade na avaliação de fornecedores e parceiros	
	Atividades com fornecedores e clientes para melhoria do desempenho sustentável	* Seleção e avaliação de fornecedores/parcerias estabelecidas para o desenvolvimento conjunto de melhorias ambientais em processos e produtos (ID); * Programas de engajamento de <i>stakeholders</i> / intercâmbio de visões (B); * Estimular a participação de partes interessadas no processo de elaboração da política socioambiental (PRSA); * Participação dos clientes na condução da política ambiental dos bancos (PV); * Interações com clientes/empresas controladas/parceiros de negócios referentes a riscos e oportunidades socioambientais (GRI); * Reuniões e cooperação com ONGs ambientais (B1, C1, J1, A2); * Solicitar que o cliente desenvolva ou mantenha um Sistema de Gestão Ambiental e Social (PE); * Solicitar que o cliente elabore um Plano de Gestão Socioambiental para lidar com questões da Avaliação e incorpore ações para conformidade com os padrões aplicáveis (PE); * Exigir que o cliente demonstre o Engajamento efetivo de Partes Interessadas (PE); * Exigir que o cliente crie um mecanismo de reclamação quanto ao desempenho socioambiental do Projeto e facilitar a busca de soluções para demandas (PE); * Consultor Socioambiental Independente realizará uma Análise Independente da Documentação de Avaliação para apoiar a <i>due diligence</i> da EPFI e verificar a conformidade com os Princípios do Equador (PE); * Comprometimento do cliente a atuar em conformidade a leis, regulamentações e licenças socioambientais pertinentes do país anfitrião em todos os aspectos relevantes (PE); * Monitoramento Independente e Divulgação de Informações pelo cliente (PE); * Solicitar que prestadores de serviços de investimento integrem fatores ESG como evolução da pesquisa e análise (PRI); * Encorajar pesquisas acadêmicas e outras sobre sustentabilidade (PRI); * Criar engajamento com as companhias sobre temas ambiental, social e de governança (PRI); * Participar de iniciativas colaborativas de engajamento (PRI); * Processos de monitoramento de clientes na implementação e no cumprimento de exigências socioambientais incluídas em contratos (GRI); * Exigir que as entidades investidas divulguem suas ações relacionadas aos temas ESG (PRI); * Solicitar relatórios padronizados sobre temas ESG (PRI); * Solicitar que os temas ESG sejam integrados aos relatórios financeiros anuais (PRI); * Solicitar informações para as companhias sobre a adoção de/aderência a normas, padrões, códigos de conduta ou iniciativas internacionais relacionadas ao tema (PRI); * Apoiar as iniciativas e deliberações dos

		acionistas que promovam a divulgação de temas ESG (PRI); * Rever os relacionamentos com prestadores de serviços que não cumpram as expectativas ESG (PRI); * Comunicar as expectativas ESG aos prestadores de serviços de investimento (PRI); * Trabalhar em equipe para ampliar a eficácia na implementação dos PRIs (PRI); * Apoiar/participar de redes e plataformas de informação para compartilhar ferramentas e recursos conjuntos, além de utilizar os relatórios dos investidores como fonte de aprendizado (PRI); * Abordar de maneira coletiva questões emergentes relevantes (PRI); * Desenvolver ou apoiar iniciativas colaborativas apropriadas (PRI); * Processo para aperfeiçoar a competência dos colaboradores em implementar as políticas e os procedimentos socioambientais aplicados às linhas de negócios (GRI); * Percentual e número de empresas do portfólio da instituição com as quais a organização relatora interagiu em relação a questões socioambientais (GRI)
Partes interessadas secundárias	Diálogo de mão dupla com partes periféricas	* Envolver a empresa num diálogo de mão-dupla com as partes interessadas periféricas (pobres, fracos, analfabetos, isolados, desinteressados, divergentes) (ID)
	Atividades de responsabilidade social com a comunidade	
Transparência e divulgação dos resultados	Atividade de diálogo com as partes interessadas	
	Divulgação dos relatórios de sustentabilidade	* Transparência, abertura e divulgação externa dos resultados da sustentabilidade (ID); * Transparência (Indicadores de relatórios externos: demonstrações financeiras anuais disponíveis ao público ou relatórios de sustentabilidade) (F); * Transparência do desempenho ambiental (S); * Transparência na concessão de crédito (H1); * Divulgação geral para as partes interessadas (K); * Relatórios (W); * Relatório de Sustentabilidade (B, N, S, ZI, ZII); * Relatório de Responsabilidade Social Empresarial (B, K, L, ZII); * Divulgação do valor gasto em Responsabilidade Social Empresarial (N); * Relatório de governança corporativa (B); * Divulgação de guias para boas práticas de governança corporativa (J1, Q1, S1, W1); * Relatórios sobre atividades e progresso da implementação dos Princípios de Investimento Responsável (PRI); * Divulgar a maneira como os temas ESG estão integrados às práticas de investimento (PRI); * Divulgar o envolvimento ativo em questões de detenção (PRI); * Divulgar o que é exigido dos prestadores de serviços com relação aos Princípios (PRI); * Fornecer informações aos beneficiários sobre os temas ESG e os Princípios (PRI); * Relatar sobre o progresso e/ou as conquistas relacionadas aos Princípios, utilizando uma abordagem de “Cumprir ou Explicar” (PRI); * Buscar determinar o impacto dos Princípios de Investimento Responsável (PRI); * Divulgação de remuneração (K); * Informações sobre o conselho de administração (K); * Desenvolvimento Sustentável da Carta Comercial da ICC (S); * Relatório da performance do PNMPO (PNMPO); * Divulgar leis e regulamentações ambientais (PV); * Utilizar relatórios para conscientizar um grupo maior de <i>stakeholders</i> (PRI); * Compartilhamento de informações entre entidades reguladoras ambientais e instituições financeiras (B1, O1); * Imagem social da empresa (F)
	Aderência voluntária às normas externas de sustentabilidade	

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 34 – Elementos relacionados à dimensão social

Tema	Subtema	Elementos
Práticas trabalhistas e trabalho decente	Educação, treinamento e desenvolvimento	<p>* Representatividade do investimento em treinamento em relação ao total de salários e benefícios (ID); * Média de horas de desenvolvimento por funcionário (ID); * Proporção de faturamento investido em desenvolvimento de funcionários (ID); * Percentual de funcionários incluídos no processo de mapeamento e desenvolvimento de habilidades (ID); * Proporção de funcionários analfabetos (ID); * Proporção de funcionários com educação pós-secundária (ID); * Relação entre o investimento em educação e o investimento em treinamento (ID); * Indicadores de gerenciamento do fim de carreira dos funcionários (ID); * Programas de treinamento profissional para funcionários (B, D, L, N, P, R, S, ZII, ZIII, GRI); * Envio de funcionários para o exterior para treinamento profissional (B); * Treinamento de funcionários por meio de programas internos (B); * Média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminadas por categoria funcional (GRI); * Média de horas de treinamento por funcionário (ID); * Compartilhar conhecimento (D); * Comunicações internas com funcionários (B); * Habilidades de liderança e gestão do conselho de administração, como prêmios recebidos, anos de experiência ou níveis educacionais (F); * Atitude, conhecimento e habilidades de motivação da equipe de funcionários (F); * Natureza da formação frequentada pelos colaboradores (B); * Impacto na educação (Número de pessoas que irão melhorar os seus níveis de ensino e SROI calculado com base nos custos dos cursos de formação dentro da empresa) (F); * Despesas com 1 funcionário acima da média (K); * Custo de Treinamento Alocado à Relação Equipe-Cliente (R); * Atividade de voluntariado de funcionários (K, N, R); * Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira (GRI); * Gestão do trabalho (Q); * História de desempenho (Q); * Questões trabalhistas (W)</p>
	Diversidade e oportunidade	<p>* Diferenças salariais – geral (ID); * Diferenças salariais entre sexos – alta gerência (ID); * Diferenças salariais entre sexos – média gerência (ID); * Diferenças salariais entre sexos – cargos não gerenciais (ID); * Diferenças salariais entre raças (ID); * Diversidade do corpo funcional – nível gerencial (ID); * Diversidade do corpo funcional – geral (ID); * Diversidade e oportunidade para funcionários (L, N, Q, S); * Representação Feminina (Diversidade) (R); * Feminino no Conselho de Administração (Diversidade) (R); * Direitos das mulheres e oportunidades iguais (B); * Fortalecimento econômico das mulheres por meio da cultura inclusiva de gênero no local de trabalho (N); * Relação masculino / feminino no emprego (B); * Salário padrão dos homens em comparação com as mulheres por categoria de empregado (B); * Proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional (GRI); * Empregados com Deficiências (Diversidade) (F, R); * Percentagens de emprego de inserção ou pessoal de minorias étnicas (F); * Empregados Internacionais no Conselho de Administração (R); * Perfil executivo / lista de altos funcionários corporativos (B); * Informações sobre treinadores e estagiários (B); * Senioridade do empregado (B); * Idade dos empregados (B); * Nível de escolaridade dos empregados (B); * Abordagens para a seleção de funcionários (efeitos econômicos diretos em uma comunidade) (L); * Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região (GRI); * Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade (GRI); * Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas (GRI); * Questões trabalhistas (W); Equidade e diversidade de gênero (ZII)</p>

Continua...

...Continuação

Tema	Subtema	Elementos
Práticas trabalhistas e trabalho decente	Saúde e segurança	<p>* Acidentes – geral (ID); * Acidentes com afastamento (ID); * Acidentes com mutilações (ID); * Acidentes com mortes (ID); * Tempo médio de afastamento (ID); * Frequência de acidentes (ID); * Custo do afastamento (ID); * Prevenção de acidentes – acordos de saúde e segurança (ID); * Prevenção de acidentes – comitês de saúde e segurança (ID); * Gastos com prevenção (ID); * Funcionários treinados em prevenção de acidentes (ID); * Horas de treinamento de funcionários em prevenção de acidentes (ID); * Saúde e Segurança (N, ZIII); * Local de trabalho saudável e seguro para os funcionários (B, D); * Oferece segurança no trabalho aos seus funcionários (P); * Medidas para prevenir acidentes (B); * Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves (GRI); * Facilitações de saúde e seguro de saúde para os funcionários (B); * Divulgação de estatísticas de acidentes (B); * Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região (GRI); * Responsabilidade trabalhista (Itens que medem a qualidade das relações entre a empresa e seus funcionários) (F); * Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde compostos por gestores e por trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional (GRI); * Temas de segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos (GRI); * Questões trabalhistas (W); Política de práticas trabalhistas (ZII)</p>
	Geração de empregos	<p>* Número total de empregados (B, ID); * Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região (GRI); * Emprego a tempo parcial ou estágio (B); * Razão empregos indiretos e diretos (ID); * Empregos gerados (ZIII, ID); * Proporção de empregos gerados (ID); * Demitidos acima de 45 anos (ID); * Reclamações trabalhistas (ID); * Número total e taxas de novas contratações de funcionários e rotatividade de funcionários (B); * Procedimentos para contratação local e proporção de membros de alta gerência e trabalhadores recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes (GRI); * Impacto no emprego (Número de postos de trabalho criados e SROI calculado com base nos salários médios anuais, impostos e contribuições para a segurança social e subsídios de desemprego do requerente) (F); * Questões trabalhistas (W); Criar oportunidades de trabalho para jovens desempregados (ZI)</p>

Continua...

...Continuação

Tema	Subtema	Elementos
Práticas trabalhistas e trabalho decente	Atração e retenção de talentos	<p>* Salários e benefícios pagos (ID); * Média salarial em relação ao mercado (ID); * Proporção dos benefícios (ID); * Média de benefícios pagos (ID);* Bonificações por resultados – Proporção em relação aos salários, ao total de bonificações, por resultados corporativos, por resultados individuais, tipos, abrangência (ID); * Outras bonificações – proporção em relação aos salários, abrangência (ID); * Abrangência da avaliação de desempenho (ID); * Taxa de promoção (ID); * Taxa de retenção de funcionários (ID); * Percentual da satisfação dos funcionários (ID); * Satisfação do empregado (D); * Programas de suporte a funcionários (K); * Compromisso com o desenvolvimento de RH (B); * Planos e políticas de desenvolvimento de RH (B); * Importância do desenvolvimento de RH (B); * Remuneração de empregados, bem-estar ou doação (B); * Paga salários justos aos funcionários (B, P); * Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes (GRI); * Salário Fixo (R); * Remuneração e incentivos (R); * Programas de motivação e benefícios (D, L); * Apreciação dos funcionários por seus esforços (B); * Recompensa e reconhecimento por melhor desempenho (B, ZIII); * Prêmio corporativo e reconhecimento (B); * Empregados Promovidos (R); * Bônus (R); * Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral (GRI); * Provisão para fundo de gratuidade e fundo de previdência (B); * Provisão para benefícios de aposentadoria (B, R); * Provisão para benefícios recreativos (B); * Provisão de horas extras com os devidos benefícios (B); * Provisões para licença de maternidade e de paternidade (B); * Fornecimento de financiamento de casa ou acomodação para funcionários (B); * Outras facilidades de empréstimo aos empregados (B); * Oferece um ambiente de trabalho agradável (P); * Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva (GRI); * Sistema para lidar com reclamações de funcionários (L); * Feedback dos funcionários (S); * Seguro desemprego (D); * Suporte para funcionários que estão saindo (L); * Ajuda durante a recessão (D); * Demonstração de causa ou aviso para rescisão (B); * Prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais (GRI); * Rotatividade de pessoal (L); * Questões trabalhistas (S);</p>
	Direitos humanos	<p>* Liberdade de associação dos funcionários (ID); * Direitos indígenas (ID); * Trabalho infantil (ID); * Trabalho escravo e forçado (ID); * Práticas disciplinares (ID); * Endosso a acordos internacionais (ID); * Políticas de direitos humanos (B, ZIII, ZII); * Respeito pelos direitos humanos (N); * Promoção do capital social, ética e moralidade (B); * Ênfase na moralidade dos empregados (B); * Trata seus funcionários de forma justa (P); * Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento (GRI); * Percentual do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações (GRI); * Divulgação sobre trabalho infantil ou livre de trabalho infantil (B);* Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil (GRI); * Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado ou análogo ao escravo (GRI); * Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas (GRI); * Questões trabalhistas (W); * Percentual e número total de contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos (GRI); * Percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos e as medidas tomadas (GRI); * Evidências de incidentes e reclamações na área de direitos humanos (Direitos humanos) (L); * Operações identificadas em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito (GRI); * Liberdade de associação para negociação coletiva (B)</p>

Continua...

...Continuação

Tema	Subtema	Elementos
Relacionamento com clientes	Satisfação do consumidor	<p>* Taxa de retenção (ID); * Participação de mercado (ID); * Clientes satisfeitos (ID); * Ligações para o SAC (ID); * Percentual de reclamações atendidas pelo SAC (ID); * Percentual de reclamações não atendidas pelo SAC (ID); * Tempo de espera do SAC (ID); * Inovações implantadas em razão da interferência do ouvidor e/ou do serviço de atendimento a consumidores/ clientes (ID); * Satisfação do cliente (D, Q, GRI); * Monitoramento e medição da satisfação do cliente (Proteção do consumidor) (L, GRI); * Apreciação dos clientes pelo seu apoio (B); * Facilidades e atendimento ao cliente (B); * Tempo mínimo desperdiçado do cliente (D); * Tempo Médio de Espera na Fila (Acessibilidade) (R); * Capacidade de resposta (Q); * Cultura de atendimento ao cliente (Q); * Suporte para deficiência (N); * Suporte de segurança (N); * Acessibilidade aos seus clientes (Q1); * Conselhos pelo cliente Ramos (Acessibilidade) (R); * Caixas eletrônicos (Acessibilidade) (R); * Conexões da Internet (Acessibilidade) (R); * Chamadas de entrada (Acessibilidade) (R); * Desenvolvimento de vendas para o cliente (D); * Despesas com inovações (Qualidade de serviço) (R); * Entrega de serviço de qualidade (N); * Taxa de retenção de cliente (D, R, Q); * Aumento da confiança do cliente (D); * Trata seus clientes honestamente (P); * Market share (D, R); * Redes (networks) (Presença em redes sociais e de vizinhança, ou clientes e fornecedores com boa reputação social) (F); * Clientes (Valor dos clientes do candidato, medido pelo tempo de relacionamento com o cliente ou pela taxa de reclamação) (F); * Usa a satisfação dos clientes como um indicador para melhorar o marketing do produto / serviço (P); * Faz um esforço para conhecer as necessidades dos clientes (P); * Atração de novos clientes (D); * Estrutura para receber reclamações (B); * Reclamações recebidas e informações de resolução (B); * Reclamações por cliente (L, R); * Estabelece procedimentos para cumprir as reclamações dos clientes (P); * Tempo de resposta às reclamações (Qualidade de serviço) (R); * Empréstimos para ativos (Qualidade de serviço) (R); * Depósitos ao passivo (Qualidade de serviço) (R); * Nível de Juros sobre Depósitos (Vantagens competitivas) (R); * Nível de juros sobre empréstimos (Vantagens competitivas) (R); * Taxas de gerenciamento de conta (Vantagens competitivas) (R); * Iniciativas para aumentar a educação financeira, por tipo de beneficiário (GRI); * Conscientização e educação (A1, B1, O1, R1); Melhorar o acesso a serviços financeiros para pessoas desfavorecidas (ZII)</p>
	Saúde e segurança do consumidor	<p>* Reclamações relacionadas à saúde e segurança do consumidor (ID); * Saúde e segurança do cliente (Q); * Infraestrutura tecnológica segura e contemporânea (B); * Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança durante o ciclo de vida, discriminados por tipo de resultado (GRI);</p>
	Produtos e rótulos	<p>* Diferentes tipos de produtos e serviços (B, R); * Informações relacionadas a novos produtos e serviços (B, P); * Informações relacionadas a novos produtos e serviços (B); * Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos de rotulagem, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a tais exigências (GRI); * Pesquisa e desenvolvimento" para produtos e serviços (B); * Desenvolvimento em relação ao banco <i>online</i> (B); * Políticas para um justo desenvolvimento e venda de produtos e serviços financeiros (GRI); * Conformidade com políticas / regras do produto (B); * Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultado (GRI); * Valor monetário de multas (significativas) por não conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços (GRI); * Ética empresarial e responsabilidade pelo produto (W); * Habilidade de manter o produto/ serviço (Q); Responsabilidade pelos produtos e serviços bancários (ZI)</p>

Continua...

...Continuação

Tema	Subtema	Elementos
Relacionamento com clientes	Publicidade	* Reputação e posição no mercado (Q); * Programas de adesão às leis, normas e códigos voluntários relacionados a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio (GRI); * Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing (GRI)
	Respeito à privacidade	* Reclamações relacionadas à privacidade do consumidor (ID); * Conformidade com as leis de comunicação de marketing (L); * Número total de reclamações comprovadas relativas a violação de privacidade e perda de dados de clientes (GRI)
Cidadania corporativa	Ações sociais	* % lucro líquido investido em ações sociais (ID); * Doações de produtos e serviços (ID); * Doações em espécie (ID); * Investimento em projeto social próprio (ID); * Investimento em infraestrutura (ID); * Trabalho voluntário de empregados (ID); * Tempo médio de trabalho voluntário dos empregados (ID); * Resultados das ações sociais (ID); * Atividades filantrópicas e ajuda humanitária (K, R, A1, C1, J1); * Questões comunitárias (W); * Atividades comunitárias dentro das vizinhanças corporativas (B); * Programas de investimento comunitário (N); * Natureza, escopo e eficácia de programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades (GRI); * Progresso social (Z); * Desenvolvimento socioeconômico (Z); * Apoio e cooperação com projetos de desenvolvimento socioambiental e econômico (C1, H1, N1, Q1, W1, ZIII); * Compromisso com o desenvolvimento da sociedade (B); * Ajuda a resolver problemas sociais (P); * Promover o bem-estar social (F1, Z1); * Apoio à participação de pessoas com deficiência na vida social e econômica (B); * Apoio reabilitação aos orfanatos (B); * Ajuda às vítimas de desastres naturais (B); * Projetos habitacionais de baixo custo (B); * Hospital próprio para serviços de saúde (B); * Patrocínio (S, ZII); * Patrocínio da educação geral e técnica (B, K, N, ZI); * Patrocínio de esportes (B, N, ZI); * Contribui para eventos culturais e sociais (B, P, ZI); * Patrocínio a funções e atividades religiosas (B); * Apoio às artes (K); * Apoio financeiro às PME (N); * Criação de oportunidades de emprego para jovens desempregados (B); * Programas de conscientização social (B); * Compromissos ativos em colaboração na promoção da consciência ambiental (N) * Inclusão financeira (N, J1, L1, Z1, ZII, GRI, PNMPO); * Programas de alívio da pobreza (B); * Ajuda às mulheres vítimas de ácido e dote (B); * Ajuda às pessoas desfavorecidas (B, N); * Doações e projetos sociais para avançar a situação dos grupos mais desprivilegiados da sociedade (P); * Facilidades de saúde para os pobres (B); * Serviços gratuitos de assistência médica para pessoas rurais (B); * Prestação de atividades religiosas (B); * Pontos de acesso em áreas com baixa densidade populacional ou economicamente desfavorecidas (GRI); * Minimizar ou compensar os impactos negativos das Operações no meio ambiente / comunidade local (N); * Divulgação comunitária (F); * Impacto na saúde (F); * Resultados econômicos (L); * Efeito do investimento em benefício público (L); * Efeito no desenvolvimento do emprego (L); * Efeito sobre a disseminação da educação e promoção da educação (L); * Efeito das atividades e participação na vida pública de uma comunidade (L); * Desempenha um papel na sociedade além da geração de benefícios econômicos (P); * Está preocupado com a melhoria do bem-estar geral da sociedade (P); * Responsabilidade social (Q) * Incentivar a suficiência (X); * Adotar um papel de gestão (X); * Criação de valor inclusivo (X); * Conscientização para sustentabilidade (C1, J1, N1, O1, P1, R1, S1, U1, Z1, B2); Assistência financeira (ZI); Número de iniciativas sociais com foco em ajudar pobres, deficientes, idosos, crianças em orfanatos, atividades de caridade e fundação própria (ZI); Programa de envolvimento com a comunidade (ZI); Alfabetização financeira e aconselhamento financeiro (ZII); Consultas comunitárias (ZII); Programa de saúde e saneamento (ZII); Ponto de acesso de serviços financeiros para áreas pouco povoadas ou remotas do país (ZII)

Continua...

...Continuação

Tema	Subtema	Elementos
Cidadania corporativa	Contribuições políticas	* Contribuições a campanhas político-partidárias (ID); * Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies (GRI); * Valor total de contribuições financeiras e em espécie para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas, discriminadas por país (GRI);
	Códigos de conduta, corrupção e suborno	* Cobertura dos códigos de conduta anti-corrupção e suborno (ID)
	Competição e preço	* Decisões judiciais referentes a casos de ações anti-truste e monopólio (ID)
	Diálogo com a sociedade	* Encontro com <i>stakeholders</i> (ID); * Reclamações (ID); * Cumprimento da lei (ID); * Envolvimento da comunidade (S); * Questões comunitárias (W);
Fornecedores/ parceiros	Seleção, avaliação e desenvolvimento de fornecedores	* Inspeções em relação a práticas de responsabilidade social e sustentabilidade (ID); * Treinamentos, cursos, palestras ou reuniões sobre práticas de responsabilidade social e sustentabilidade (ID); * Autuações recebidas com relação ao uso de trabalho forçado, escravo e infantil (ID); * Relações com fornecedores (B); * Redes (F);* Abordagens para a seleção de fornecedores (efeitos econômicos diretos em uma comunidade) (L); * Parceria com fornecedores para gerenciar seus próprios riscos sociais e ambientais (N); * Cumprir suas obrigações com seus acionistas, fornecedores, distribuidores e outros agentes (P); * Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes (GRI); * Controle ambiental de fornecedores (G);
	Contratos	* Cumprimento de contratos (ID); * Volume de compras (ID)
Setor público	Impostos	* Impostos pagos (ID)
	Subsídios	* Subsídios recebidos (ID); * Ajuda financeira significativa recebida do Governo (GRI);

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 35 – Elementos relacionados à dimensão ambiental

Tema	Subtema	Elementos
Ar	Emissões de gases estufa	* Emissões de gases estufa (ID); * Iniciativas de minimização dos impactos ambientais (ID); *Ecoeficiência (Z); * Desenvolvimento socioambiental (Z); * Preservar o meio ambiente (D, P, Z, B1, N1, R1, ZIII PV); * Responsabilidade ambiental (K); * Instrumentos Voluntários (L); * Desempenho ambiental (W); * Gestão de recursos naturais (Q); * Práticas que previnam degradações do meio ambiente (PV); * Auxílio a programas ecologicamente corretos (B); * Apoio financeiro para projetos de proteção ambiental (E); * Questões sobre mudança climática e ecológicas (B, N); * Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas (B, GRI); * Gestão de gases estufas (Q); * Redução do consumo de viagens de negócios (Q1); * Emissão dióxido de carbono (B, R); * Total de emissões diretas de gases de efeito estufa (GRI); * Emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa (GRI); *Poluição sonora e atmosférica (Q); * Impacto no meio ambiente (F); * Impactos ambientais de uma atividade (L); * Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e trabalhadores (GRI); * Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais (GRI);

Continua...

...Continuação

Tema	Subtema	Elementos
Ar	Emissões camada de ozônio	* Emissões de gases que afetam a camada de ozônio (ID); * Iniciativas de minimização dos impactos ambientais (Definição específica de indicadores que mensurem a sua eficácia e efetividade de acordo com as práticas de cada empresa) (ID); *Ecoeficiência (Z); * Desenvolvimento socioambiental (Z); * Preservar o meio ambiente (D, P, Z, B1, N1, R1, PV); * Responsabilidade ambiental (K); * Instrumentos Voluntários (Política ambiental) (L); * Desempenho ambiental (W); * Gestão de recursos naturais (Q); * Práticas que antecipem e previnam degradações do meio ambiente (PV); * Apoio financeiro para projetos de proteção ambiental (E); *Poluição sonora e atmosférica (Q); * Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso (GRI); * Impactos ambientais de uma atividade (Política ambiental) (L); * Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais (GRI);
	Acidificação atmosférica	* Emissões atmosféricas ácidas (ID); * Iniciativas de minimização dos impactos ambientais (Definição específica de indicadores que mensurem a sua eficácia e efetividade de acordo com as práticas de cada empresa) (ID); *Ecoeficiência (Z); * Desenvolvimento socioambiental (Z); * Preservar o meio ambiente (D, P, Z, B1, N1, R1, PV); * Responsabilidade ambiental (K); * Instrumentos Voluntários (Política ambiental) (L); * Desempenho ambiental (W); * Gestão de recursos naturais (Q); * Práticas que antecipem e previnam degradações do meio ambiente (PV); * Apoio financeiro para projetos de proteção ambiental (E); * NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso (GRI); *Poluição sonora e atmosférica (Q); * Impactos ambientais de uma atividade (Política ambiental) (L); * Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais (GRI);
	Emissões cancerígenas	* Emissões atmosféricas cancerígenas (ID); * Iniciativas de minimização dos impactos ambientais (Definição específica de indicadores que mensurem a sua eficácia e efetividade de acordo com as práticas de cada empresa) (ID); *Ecoeficiência (Z); * Desenvolvimento socioambiental (Z); * Preservar o meio ambiente (D, P, Z, B1, N1, R1, PV); * Responsabilidade ambiental (K); * Instrumentos Voluntários (Política ambiental) (L); * Desempenho ambiental (W); * Gestão de recursos naturais (Q); * Práticas que antecipem e previnam degradações do meio ambiente (PV); * Apoio financeiro para projetos de proteção ambiental (E); *Poluição sonora e atmosférica (Q); * Impactos ambientais de uma atividade (Política ambiental) (L); * Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais (GRI);
	Poluição fotoquímica	* Emissões de gases que provocam poluição fotoquímica (ID); * Iniciativas de minimização dos impactos ambientais (Definição específica de indicadores que mensurem a sua eficácia e efetividade de acordo com as práticas de cada empresa) (ID); *Ecoeficiência (Z); * Desenvolvimento socioambiental (Z); * Preservar o meio ambiente (D, P, Z, B1, N1, R1, PV); * Responsabilidade ambiental (K); * Instrumentos Voluntários (Política ambiental) (L); * Desempenho ambiental (W); * Gestão de recursos naturais (Q); * Práticas que antecipem e previnam degradações do meio ambiente (PV); * Apoio financeiro para projetos de proteção ambiental (E); * Poluição sonora e atmosférica (Q); * Impactos ambientais de uma atividade (Política ambiental) (L); * Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais (GRI);

Continua...

...Continuação

Tema	Subtema	Elementos
Água	Consumo	* Eficiência no uso da água (ID); * Iniciativas de minimização dos impactos ambientais (Definição específica de indicadores que mensurem a sua eficácia e efetividade de acordo com as práticas de cada empresa) (ID); * Ecoeficiência (Z); * Desenvolvimento socioambiental (Z); * Preservar o meio ambiente (D, P, Z, B1, N1, R1, ZIII PV); * Responsabilidade ambiental (K); * Instrumentos Voluntários (Política ambiental) (L); * Desempenho ambiental (W); * Gestão de recursos naturais (Q); * Práticas que antecipem e previnam degradações do meio ambiente (PV); * Operações de economia de custos ambientais (B); * Total de retirada de água por fonte (B, GRI); * Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água (GRI); * Percentual e volume total de água reciclada e Reutilizada (GRI); * Consumo Verde (Sustentabilidade ambiental) (R); * Redução do desperdício ambiental interno (O1, Q1, S1); * A eliminação de desperdícios, a eficiência energética e o uso de materiais reciclados são práticas que devem ser estimuladas em todos os níveis operacionais (PV); * Apoio financeiro para projetos de proteção ambiental (E); * Auxílio a programas ecologicamente corretos (B); * Iniciativas para abastecimento e saneamento de água (B); * Impactos ambientais de uma atividade (Política ambiental) (L); * Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais (GRI);
	Poluição	* Impacto nos mananciais (ID); * Acidificação (ID); * Demanda bioquímica de oxigênio (ID); * Ecotoxicidade (ID); * Eutrofização (ID); * Iniciativas de minimização dos impactos ambientais (Definição específica de indicadores que mensurem a sua eficácia e efetividade de acordo com as práticas de cada empresa) (ID); * Ecoeficiência (Z); * Desenvolvimento socioambiental (Z); * Preservar o meio ambiente (D, P, Z, B1, N1, R1, ZIII, PV); * Responsabilidade ambiental (K); * Instrumentos Voluntários (Política ambiental) (L); * Desempenho ambiental (W); * Gestão de recursos naturais (Q); * Práticas que antecipem e previnam degradações do meio ambiente (PV); * Descarte total de água, por qualidade e Destinação (GRI); * Apoio financeiro para projetos de proteção ambiental (E); * Impactos ambientais de uma atividade (Política ambiental) (L); * Valor monetário de multas significativas e número total sanções não monetárias da não conformidade com leis e regulamentos ambientais (GRI);
Energia	Consumo	* Matriz energética (ID); * Eficiência energética (ID); * Consumo de energia dos principais produtos (ID); * Iniciativas de minimização dos impactos ambientais (Definição específica de indicadores que mensurem a sua eficácia e efetividade de acordo com as práticas de cada empresa) (ID); * Ecoeficiência (Z); * Desenvolvimento socioambiental (Z); * Preservar o meio ambiente (D, P, Z, B1, N1, R1, ZIII, PV); * Responsabilidade ambiental (K); * Instrumentos Voluntários (Política ambiental) (L); * Desempenho ambiental (W); * Gestão de recursos naturais (Q); * Práticas que antecipem e previnam degradações do meio ambiente (PV); * Consumo de energia (B, Q); * Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária (GRI); * Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária (GRI); * Redução do desperdício ambiental interno (O1, S1, PV); * Redução do consumo de energia (B, D, Q1); * Iniciativas para reduzir o consumo de energia (B, N, GRI); * Eficiência no uso de energia (B, X); * Sensibilização para o consumo de energia (B); * Consumo Verde (Sustentabilidade ambiental) (R); * Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas (GRI); * Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência (GRI); * Operações de economia de custos ambientais (B); * Apoio financeiro para projetos de proteção ambiental (E); * Auxílio a programas ecologicamente corretos (B); * Impactos ambientais de uma atividade (Política ambiental) (L); * Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais (GRI); Políticas de economia de energia (ZI); Resultados de economia de energia (ZI)

Continua...

...Continuação

Tema	Subtema	Elementos
Energia	Fontes	* Iniciativas de minimização dos impactos ambientais (Definição específica de indicadores que mensurem a sua eficácia e efetividade de acordo com as práticas de cada empresa) (ID); *Ecoeficiência (Z); * Desenvolvimento socioambiental (Z); * Preservar o meio ambiente (D, P, Z, B1, N1, R1, ZIII, PV); * Responsabilidade ambiental (K); * Instrumentos Voluntários (Política ambiental) (L); * Desempenho ambiental (W); * Gestão de recursos naturais (Q); * Práticas que antecipem e previnam degradações do meio ambiente (PV); * Investimento em projetos de energia (B); * Investimento em energia renovável (B); * Apoio financeiro para projetos de proteção ambiental (E); * Impactos ambientais de uma atividade (Política ambiental) (L); * Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias da não conformidade com leis e regulamentos ambientais (GRI);
Materiais	Consumo de material	* Eficiência uso de materiais (ID); * Proporção de consumo de matérias-primas recicladas (ID); * Iniciativas de minimização dos impactos ambientais (Definição específica de indicadores que mensurem a sua eficácia e efetividade de acordo com as práticas de cada empresa) (ID); *Ecoeficiência (Z); * Desenvolvimento socioambiental (Z); * Preservar o meio ambiente (D, P, Z, B1, N1, R1, ZIII, PV); * Responsabilidade ambiental (K); * Instrumentos Voluntários (Política ambiental) (L); * Desempenho ambiental (W); * Gestão de recursos naturais (Q); * Práticas que antecipem e previnam degradações do meio ambiente (PV); * Operações de economia de custos ambientais (B); *Consumo Verde (Sustentabilidade ambiental) (R); * Consumo e economia de papel (B); * Maximizar material e eficiência energética (Documentos internos digitalizados, blocos de escrita eletrônicos, teleconferência) (X); * Substituir por processos digitais (Negociação on-line, e-banking, e-statements, robo-advisor, pagamento) (X); * Redução do desperdício ambiental interno (O1, S1, PV); * Redução do consumo de energia, água, materiais e viagens de negócios (Q1); * Materiais usados por peso ou volume (GRI); * Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem (GRI); * Apoio financeiro para projetos de proteção ambiental (E); * Impactos ambientais de uma atividade (Política ambiental) (L); * Impacto no meio ambiente (Toneladas de CO2 economizadas pela redução de emissões e toneladas de resíduos economizados pela reciclagem) (F); * Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais (GRI);
	Consumo de materiais perigosos	*Uso de matérias primas perigosas (ID); * Iniciativas de minimização dos impactos ambientais (Definição específica de indicadores que mensurem a sua eficácia e efetividade de acordo com as práticas de cada empresa) (ID); *Ecoeficiência (Z); * Desenvolvimento socioambiental (Z); * Preservar o meio ambiente (D, P, Z, B1, N1, R1, ZIII, PV); * Responsabilidade ambiental (K); * Instrumentos Voluntários (Política ambiental) (L); * Desempenho ambiental (W); * Gestão de recursos naturais (Q); * Práticas que antecipem e previnam degradações do meio ambiente (PV); * Consumo Verde (Sustentabilidade ambiental) (R); * Redução do desperdício ambiental interno (O1, Q1, S1); * Apoio financeiro para projetos de proteção ambiental (E); * Impactos ambientais de uma atividade (Política ambiental) (L); * Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais (GRI);

Continua...

...Continuação

Tema	Subtema	Elementos
Terra	Uso; geração de resíduos	<p>* Uso da terra (ID); * Monitoramento da cadeia de custódia (ID); * Proporção do uso de produtos provenientes de cadeia de custódia (ID); * Resíduos sólidos descartados (ID); * Resíduos sólidos perigosos descartados (ID); * Eficiência (ID); * Percentual dos produtos que é reciclável (ID); * Percentual que retorna no final da vida útil do produto (ID);</p> <p>* Representatividade dos produtos ecologicamente amigáveis (ID); * Iniciativas de minimização dos impactos ambientais (ID); * Ecoeficiência (Z); * Desenvolvimento socioambiental (Z); * Preservar o meio ambiente (D, P, Z, B1, N1, R1, ZIII, PV); * Responsabilidade ambiental (K); * Instrumentos Voluntários (Política ambiental) (L); * Desempenho ambiental (W); * Gestão de recursos naturais (Q); * Práticas que antecipem e previnam degradações do meio ambiente (PV); * Apoio financeiro para projetos de proteção ambiental (E); * Impactos ambientais de uma atividade (L); * Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais (GRI); * Investimento em reciclagem de resíduos e estação de tratamento (B); * Passos para garantir um ambiente livre de poluição (B); * Auxílio a programas ecologicamente corretos (B); * Impacto no meio ambiente (F); * Redução e Reciclagem de Resíduos (N); * Gestão de resíduos (Q); * Embalagem verde (Q); * Consumo Verde (R); * Peso total de resíduos, por tipo e método de Disposição (GRI); * Número e volume total de derramamentos Significativos (GRI); * Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia (GRI); * Redução do desperdício ambiental interno (O1, S1, PV); * Redução do consumo de energia, água, materiais e viagens de negócios (Q1); * Percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto (GRI)</p>
Biodiversidade	Ecossistema, áreas protegidas, espécie	<p>* Principais impactos na biodiversidade (ID); * Terras utilizadas para atividades extrativistas (ID); * Representatividade da superfície impermeável (ID); * Terras gerenciadas em habitats ricos em biodiversidade (ID); * Impactos em áreas protegidas ou sensíveis (ID); * % do habitat preservado ou restaurado (ID); * Mudanças nos habitats naturais (ID); * Espécies em extinção afetadas pela empresa (ID); * Iniciativas de minimização dos impactos ambientais (Definição específica de indicadores que mensurem a sua eficácia e efetividade de acordo com as práticas de cada empresa) (ID); * Ecoeficiência (Z); * Desenvolvimento socioambiental (Z); * Preservar o meio ambiente (D, P, Z, B1, N1, R1, ZIII, PV); * Responsabilidade ambiental (K); * Instrumentos Voluntários (L); * Desempenho ambiental (W); * Gestão de recursos naturais (Q); * Práticas que antecipem e previnam degradações do meio ambiente (PV); * Apoio financeiro para projetos de proteção ambiental (E); * Impactos ambientais de uma atividade (L); * Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais (GRI); * Realização de programas de proteção ambiental (B); * Realização de programas de reflorestamento (B); * Conformidade com regulamentos ambientais (B); * Programa de plantação de árvores (B); * Auxílio a programas ecologicamente corretos (B); * Consumo Verde (R); * Localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacente a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas (GRI); * Habitats protegidos ou restaurados (GRI); * Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade (GRI); * Número de espécies na Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas pelo nível de risco de extinção (GRI); * Identificação, tamanho, <i>status</i> de proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora (GRI);</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 36 – Elementos relacionados à dimensão econômica

Tema	Subtema	Elementos
Relação com investidores	Governança corporativa, dividendos	* Tamanho do conselho (ID); * Participação dos empregados no conselho (ID); * Participação das mulheres no conselho (ID); * Participação dos executivos no conselho (ID); * Estudo regular da percepção do investidor e feedback dos resultados (ID); * Transparência dos programas de distribuição de ações aos funcionários (ID); * Pagamentos aos investidores (ID); * Dividendos distribuídos (ID); * Governança corporativa (W); * Eficiência na governança (R); * Estrutura de capital (B); * Pagamentos a fornecedores de capital Política de dividendos (B); * Consideração de benefício de todas as partes interessadas (D); * Informar a situação econômica para seus acionistas e / ou conselhos de supervisão (P); * Cumprir suas obrigações com seus acionistas, fornecedores, distribuidores e outros agentes (P);
Investimentos	Capital investido, investimento em pesquisa e desenvolvimento	* Média de capital investido (ID); * Tendência dos investimentos (ID); * Taxa de retorno (ID); * Gastos com pesquisa e desenvolvimento (ID); * Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (ID); * Investimentos socialmente responsáveis (K, R, S, ZIII); * Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo (GRI);
Lucro e valor		* Vendas líquidas (ID); * Custos (ID); * Margem bruta (ID); * Margem bruta por empregado (ID); * Valor adicionado (ID); * Valor adicionado por unidade de venda (ID); * Valor adicionado por empregado (ID); * Lucro antes dos impostos (ID); * Margem líquida (ID); * Dívida de longo prazo (ID); * Coleta de fundos (B); * Crescimento do negócio (Índices financeiros, como crescimento do volume de negócios ou crescimento dos lucros) (F); * Crescimento financeiro comparado com anos anteriores (B, Z); * Taxas de crescimento do lucro líquido (Q, ZIII); * Carteira de crédito (B); * Rentabilidade, eficiência e produtividade (F); * Retorno sob investimento (ROI) (D); * Retorno sobre ativos (ROA) (R); * Retorno sobre o patrimônio (ROE) (R); * Informações sobre lucros acumulados (B); * Relação lucro líquido (D); * Lucro (K); * Lucro líquido (R); * Lucro Líquido por Ação (R); * Lucro por ação do capital (Q); * Liquidez a Curto Prazo (F); * Solvência a Longo Prazo (F); * Rentabilidade (Valor Presente Líquido do projeto baseado em hipóteses sobre evolução de receitas e despesas) (F); * Liquidez (Como e quando o investimento será recuperado, medido pelo retorno) (F); * Taxa de liquidez (Q, R); * Desenvolvimento socioeconômico (Z); * Interpretação do desempenho financeiro corporativo (B); * Desenvolvimento e impacto dos investimentos de infraestrutura (B); * Maximizar seus lucros (P); * Lucro Reinvestido no Capital dos Bancos (Sustentabilidade Econômica) (R); * Eficiência Lucro-Risco (R); * Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos (GRI); * Dividendos pagos (K); * Índice de Despesas Operacionais (eficiência operacional) (R); * Impostos pagos (K); * Taxa de endividamento (D); * Melhoria no valor da marca (D); * Empréstimos ao rácio de depósitos (Risco de liquidez) (R); * Empréstimos para ativos (Sustentabilidade Econômica) (R); * Valor patrimonial líquido por ação (Q); * Relação dívida / patrimônio (Q); * Margem operacional líquida (Q); * Relação ativo / passivo (Q); * Taxas de ativos de incremento (Q); * Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício definido que a organização oferece (GRI); * Contribuição Imediata para o Produto Nacional (Sustentabilidade Econômica) (R); * Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos, principalmente para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividades pro bono (GRI); * Identificação e descrição de impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos (GRI); Relação custo/ renda (ZI); Relação custo/ ativo (ZI); Doação/ ativo (ZI); Doação/ lucro líquido (ZI)

Continua...

...Continuação

Tema	Subtema	Elementos
Gerenciamento de crises		<p>* Estrutura organizacional para o gerenciamento de crises (ID); * Conteúdo do plano de gerenciamento de crises (ID); * Riscos (Riscos associados ao projeto, como fuga de cérebros, lobby prejudicial ou queda de reputação) (F); * Mantém um controle rigoroso sobre seus custos (P); * Tenta assegurar sua sobrevivência e sucesso a longo prazo (P); * Índice de solvência global (Risco de Insolvência) (R); * Taxa de solvência de nível 1 (Risco de Insolvência) (R); * Índice de cobertura de empréstimos inadimplentes (Risco de crédito) (R); * Capital Regulatório para Risco de Crédito (Risco de crédito) (R); * Índice de empréstimos inadimplentes (Risco de crédito) (R); * Grande risco de exposição (R); * Categorização dos projetos de financiamento com base na magnitude de seus riscos e impactos socioambientais potenciais (PE); * Grau de exposição ao risco socioambiental das atividades e das operações da instituição (PRSA); * O processo de Avaliação deve, antes de mais nada, verificar a conformidade do Projeto com a lei, as regulamentações e licenças pertinentes do país anfitrião no âmbito socioambiental (PE); * Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas (GRI); * Avaliação de risco socioambiental (E, G, S, X, ZII, ZIII, PE, PV, PRSA, GRI); * Critérios socioambientais na concessão de empréstimo, financiamento ou investimento (G, B1, O1, Q1, S1, U1, W1, B2, D2); * Percentual de ativos sujeitos a triagem ambiental ou social (positiva e negativa) (GRI); * Uso de lista negra de financiamento e exclusão de setores específicos (S, B1, Q1, Y1, ZII); * Categorização dos projetos de financiamento com base na magnitude de seus riscos e impactos socioambientais potenciais (PE)</p>
Lavagem de dinheiro		<p>* Ética de negócios (S, ZII); * Ética empresarial e responsabilidade pelo produto (W); * Medidas anticorrupção (B, ZII); * Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção (GRI); * Percentual e número total de unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos relacionados a corrupção (GRI); * Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da Organização (GRI); * Funcionários do Departamento de conformidade e Anti-lavagem de dinheiro (Risco de Conformidade) (R); * Número total de ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados (GRI); * Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos (GRI)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

ANEXO A – Modelos de Maturidade

Quadro 37: Modelo de macroposturas de Delai (2014)

Macro postura	Estágio	Característica básica
Rejeição	1. Pré atendimento à legislação	Resumo: Rejeição ou ignorância completa das questões da sustentabilidade
Integração operacional	2. Atendimento à legislação	Resumo: Atendimento à legislação ambiental e social para reduzir riscos <input type="checkbox"/> Redução de riscos <input type="checkbox"/> Ações pontuais para atender à legislação ou pressão externa dos <i>stakeholders</i> (reativa) <input type="checkbox"/> Responsabilidade dos departamentos jurídico e de comunicação/ relações públicas
	3. Ecoeficiência	Resumo: Redução de custo via minimização dos impactos sociais e ambientais <input type="checkbox"/> Foco operacional de curto prazo (incremental) <input type="checkbox"/> Foco na redução de custos e melhoria da reputação <input type="checkbox"/> Iniciativas desintegradas e pontuais <input type="checkbox"/> Modificações pontuais de produtos e processos <input type="checkbox"/> Abordagem predominante ecoeficiência
Integração estratégica	4. Pró - atividade estratégica - eficiência	Resumo: Reforço da vantagem competitiva atual (custo ou diferenciação) para maximização do valor ao acionista <input type="checkbox"/> Foco estratégico - na redução de custo e diferenciação de produtos verdes para reforçar vantagem competitiva atual <input type="checkbox"/> Abordagem da ecoeficiência no ciclo de vida dos produtos <input type="checkbox"/> <i>Ecodesign</i> para redesenho e criação de produtos verdes com <i>trade offs</i> de preço ou qualidade <input type="checkbox"/> Paradigma de produção: berço ao túmulo <input type="checkbox"/> Integração da sustentabilidade nos principais processos de gestão e no sistema de governança corporativo <input type="checkbox"/> Engajamento com os <i>stakeholders</i> primários e cadeia direta
	5. Pró - atividade estratégica - inovação	Resumo: Integra sustentabilidade no DNA organizacional e fonte de vantagem competitiva, começa a ter impactos positivos (ecoeficácia) para maximização do valor sustentável <input type="checkbox"/> Sustentabilidade como fonte de vantagem competitiva (inovação de valor e disruptiva) <input type="checkbox"/> Geração de valor sustentável <input type="checkbox"/> Integrada no DNA e em todas atividades rotineiras <input type="checkbox"/> Engajamento e colaboração com <i>stakeholders</i> primários e secundários <input type="checkbox"/> <i>Ecodesign / Design for Sustainability</i> para criar e modificar produtos e soluções com impactos positivos <input type="checkbox"/> Inovações de produto, processo, organizacionais e modelo de negócio <input type="checkbox"/> Paradigma de produção: berço ao berço <input type="checkbox"/> Busca da ecoeficácia (impactos positivos)
	6. Empresa sustentável	Resumo: Empresa integrada ao meio promovendo impactos positivos em todos os níveis e a sustentabilidade no setor e na sociedade <input type="checkbox"/> Foco integração da empresa aos sistemas social e ambiental agindo como um subsistema renovador <input type="checkbox"/> Fechamento dos ciclos de materiais que está envolvida <input type="checkbox"/> Promoção da sustentabilidade na sociedade

Fonte: Adaptado de Delai (2014).

Quadro 38: Modelo de estágios evolutivos de Delai (2014)

Estágio	Competência	Características desenvolvidas no estágio
Reativo	Foco	Atendimento à legislação e regulações
	Abrangência	Processos produtivos
	Processos internos	Pontuais e informais relacionados ao tratamento da poluição (aquática, terrestre e atmosférica) e Saúde e Segurança
		Início da sua padronização e formalização pelos Sistemas de Gestão Ambiental e Saúde e Segurança separados
	Organização	Estruturas operacionais para gestão das questões ambientais e saúde e segurança
		Estruturas específicas para tratar questões sociais
Relacionamentos Externos	Investimento nas comunidades	
Preventivo	Foco	Atendimento à legislação e ecoeficiência
	Abrangência	Processos produtivos
		Outros processos organizacionais / áreas
	Processos internos	Sistema Integrado de Gestão (atendimento legislação)
		Programas / projetos melhoria (ecoeficiência)
	Organização	Estruturas corporativas de nível estratégico
		Estruturas corporativas de nível operacional
		Estruturas estratégicas integradas
		Estruturas estratégicas não integradas
	Gestão estratégica	Visão e objetivos estratégicos de sustentabilidade
		Políticas de sustentabilidade (ambiental)
		Políticas de sustentabilidade (social)
		Códigos de conduta / ética
		Metas quantitativas
	Relacionamentos Externos	Remuneração variável
Divulgação do desempenho ambiental / sustentabilidade		
Compromissos externos		
Consulta às partes interessadas		
Avaliação / conduta de fornecedores		
Estratégico	Foco	Obtenção de vantagem competitiva
	Abrangência	Toda empresa e entes externos
	Processos internos	Ampliação programas e projetos de ecoeficiência para as demais áreas organizacionais
		Processos gestão transversal para integração interna e externa
	Organização	Estruturas corporativas de nível estratégico
	Gestão Estratégica	Visão de futuro relacionada à sustentabilidade
		Estratégia, princípios, pilares de sustentabilidade (longo prazo)
		Prioridades e ações de sustentabilidade
		Metas quantitativas
		Metas desdobradas / alinhadas às áreas organizacionais
	Relacionamentos Externos	Consulta às partes interessadas
		Website específico de sustentabilidade
		Avaliação / conduta de fornecedores (SSMA)
		Parcerias com clientes
		Parcerias com organizações da sociedade civil
Parcerias com institutos de pesquisa e academia para desenvolvimento de novos produtos, processos e tecnologias ligados à sustentabilidade		

Fonte: Adaptado de Delai (2014).

Quadro 39: Modelo de Bititci *et al.* (2011)

Atividade	Prática Normativa	Não executada			Parcialmente executada			Totalmente executada		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Desenvolver plano de ação de negócios	Um plano de implementação da estratégia para a entrega das metas e objetivos de negócios é formulado de forma realista, alcançável e alinhada com a estrutura e a cultura da organização									
Desenvolver metas e objetivos de negócios	Metas e objetivos estratégicos de longo prazo para o negócio são desenvolvidos de forma consistente com os requisitos de todas as partes interessadas e com a visão, missão e valores da organização									
Desenvolver KPIs	Um conjunto equilibrado de medidas é desenvolvido e implantado, mostrando como as metas e os objetivos da empresa estão sendo alcançados									
Desenvolver visão, missão e valores	Existe uma visão clara do futuro e propósito para a organização, que reflete seus valores									
Identificar fatores externos que impactam nos negócios	O ambiente externo é verificado regularmente para identificar fatores que podem afetar a organização. Estruturas como swot (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) e pestl (política, econômica, social e tecnológica) podem ser usadas e o processo é formal e estruturado									
Planejar o programa de mudanças	Os programas de mudança são planejados meticulosamente, levando-se em conta o desempenho e a carga da organização - a propriedade clara e os objetivos definidos são mensuráveis, específicos e acionáveis									
Planejar requisitos de recursos	Uma consideração muito cuidadosa é dada ao carregamento da organização - ligada à capacidade e capacidade necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização, os recursos atuais são alocados e as lacunas identificadas e acionadas									
Planejar atividades de curto prazo	As atividades táticas projetadas para fornecer objetivos estratégicos são bem pensadas e planejadas, com uma clara ligação aos recursos e objetivos, atividades planejadas que são específicas, mensuráveis, alcançáveis e oportunas.									
Planejar metas de desempenho de curto prazo	A organização recebe objetivos claros para atender ao desempenho de curto prazo - refletem uma contribuição cumulativa para os objetivos gerais de negócios									
Comunicar mudanças	Comunicação regular e apropriada de atividades de mudança e explicação do raciocínio de mudança. Variedade de canais usados para alcançar todos os interessados									
Comunicar o desempenho da empresa	Comunicação regular e apropriada dos resultados de desempenho e suas implicações. Variedade de canais usados para alcançar todos os interessados									
Comunicar os concorrentes	Existe uma interação apropriada e controlada com os concorrentes, onde isso beneficia os negócios (por exemplo, lobby colaborativo do governo, etc.)									
Comunicar os clientes	Interação variada regular com clientes atuais ou potenciais formal e informal, conforme apropriado									
Comunicar geral	Qualquer informação que possa ser de interesse ou uso para todas as partes interessadas é regularmente comunicada através dos canais apropriados									
Comunicar objetivos estratégicos	As metas e os objetivos de negócios são claramente divulgados a todas as partes interessadas por meios apropriados quando necessário									
Comunicar fornecedores	Há um contato regular com fornecedores atuais ou potenciais tanto para o desempenho do feedback quanto para o entendimento sobre oportunidades futuras									
Implementar plano de ação	A forte apropriação por parte de líderes empresariais relevantes assegura que atividades bem planejadas e definidas relevantes para a entrega de processos operacionais sejam implementadas conforme necessário									
Implementar a mudança	Os programas de mudança são claramente de propriedade e gerenciados por partes interessadas relevantes e apropriadas. As atividades são implementadas em tempo hábil, conforme necessário									

Continua...

...Continuação

Atividade	Prática Normativa	Não executada			Parcialmente executada			Totalmente executada		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Interagir com sindicatos	A organização se envolve com representantes sindicais atuais ou potenciais, conforme necessário, tanto em forma informal quanto formal. Pode fornecer a própria funcionalidade sindical como um meio de evitar a atividade sindical									
Investir	Existe um nível apropriado de investimento quando necessário, de acordo com as metas e objetivos de negócios e com os requisitos gerais de recursos da organização									
Treinar	O treinamento é implantado de forma eficaz e eficiente para elevar a capacidade da organização de acordo com as metas e objetivos estratégicos									
Verificar o desempenho financeiro	O desempenho financeiro é verificado regularmente a partir de dados consistentes e de alta qualidade e é usado para influenciar adequadamente o funcionamento da organização									
Verificar KPIs	Número adequado de medidas relevantes, equilibradas e integradas. Verificado e discutido regularmente e entendido por todos									
Verificar o desempenho da equipe	Balanço da revisão formal estruturada do desempenho do pessoal com avaliação informal in situ, conforme necessário. Medidas objetivas vinculadas a tarefas individuais específicas, de equipe e / ou de projeto									
Monitorar os concorrentes	O negócio tem um alto nível de inteligência sobre a atividade do concorrente coletado em canais apropriados que disponibilizam esses dados para as partes interessadas relevantes dentro da organização									
Monitorar clientes	A satisfação atual ou potencial do cliente, a atividade e os planos futuros são monitorados regularmente por uma variedade de meios apropriados e os dados são alimentados pelas partes interessadas relevantes no negócio.									
Monitorar o ambiente macro	O negócio monitora uma variedade de fatores (políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, legislativos, ambientais) que podem afetar sua existência e alimenta esses dados em partes interessadas relevantes dentro da organização									
Monitorar fornecedores	A empresa monitora a atividade atual e potencial do fornecedor e alimenta esses dados em partes interessadas relevantes dentro da organização									
Definir atividades de melhoria	O desempenho real vs planejado define a definição realista das atividades de melhoria em uma base regular, bem como pontuais, se necessário									
Feedback	O feedback subjetivo e objetivo é fornecido a todos os funcionários em relação ao desempenho. Feedback também é fornecido									
Revisar o plano de ação de negócios	O negócio analisa objetivamente a aplicabilidade do plano de ação atual em relação a informações internas e externas em uma base regular adequada e ajusta / replanta conforme necessário									
Revisar as metas e objetivos de negócios	O negócio verifica regularmente a relevância de suas metas e objetivos para sua situação e os requisitos de todas as partes interessadas. Onde houver discrepâncias, ele considerará o ajuste apropriado									
Revisar KPIs	Os KPIs são mantidos atualizados e relevantes - as medidas herdadas são removidas quando não são mais atividades e o KPI estabelecido é suficiente para acompanhar o progresso de todas as principais atividades e metas comerciais									
Revisar visão, missão e valores	A visão, a missão e os valores são mantidos vivos através de revisões e atualizações regulares para refletir a situação do negócio. O negócio não tem medo de esclarecer sua posição ou aspirações e isso traz a visão, missão e valores vivos									
Rever medidas de negócios	As medidas de desempenho tático são regularmente verificadas quanto à relevância e precisão da operação direta (e, portanto, consideradas partes úteis da vida cotidiana). Além disso, a integridade dos KPIs da organização pode impulsionar a revisão regular das medidas de negócios para garantir a integridade e precisão das informações agregadas									
Recompensar	Uma variedade de pacotes de recompensa e reconhecimento é usada para motivar a equipe de acordo com o desempenho									

Fonte: Bititci *et al.* (2011).

Quadro 40: Modelo de Johnson (2017)

Atividades de digitalização	Principiante	Avançado
Usar a internet	Conduzidos individualmente e ambos os problemas distintos pesquisados e uma única pessoa envolvida; não está claro se e como o conhecimento é passado para os outros	Inscriver-se para assinaturas de boletim on-line e permitir que as informações cheguem até eles. Passá-lo para os outros aparece estruturado
Remover publicações	Uma pessoa gerenciando e adquirindo conhecimento por meio de periódicos. Não está claro como os periódicos circulam na empresa	A atividade de verificação mais estruturada. Revistas distribuídas regularmente, que atingem todas as partes envolvidas na empresa
Assistir a conferências	Geralmente realizado em uma base individual, pontual, principalmente por uma pessoa para adquirir conhecimento para a empresa sem um plano formal	Uma responsabilidade de várias pessoas na empresa. Visto como um esquema para motivar os outros e buscar novas inovações
Treinamentos externos	Amplamente praticado, mas vagamente relacionado à sustentabilidade, em vez de temas como qualidade ou segurança	Agendamento anual impulsionado por interesses e motivações. Indivíduos geralmente trazendo de volta o conhecimento para a empresa
Práticas de comunicação	Principiante	Avançado
Comunicação com os clientes	Mais frequente, menos estruturado. Aquisição é limitada principalmente a reagir às demandas do cliente	Mais estruturado, menos frequente. Aquisição é mais ampla, pois facilita a troca de idéias em um diálogo organizado com os clientes
Comunicação com fornecedores	Mais frequente; engajar-se em uma comunicação mais contínua, porém menos estruturada, que é produzida ao longo da cadeia de suprimentos	Menos frequente, mas mais estruturado como testemunhado através de auditorias, que servem como uma atividade de valor agregado para aquisição de conhecimento
Comunicação com concorrentes e consultores	Nenhum padrão emergente entre empresas iniciantes e avançadas. Duas observações feitas: (1) empresas sem concorrência, o conhecimento é trocado com empresas de indústrias externas; e (2) outras partes interessadas consultadas antes do intercâmbio com consultores	
Fatores internos de suporte	Principiante	Avançado
Adopção prévia de sistemas de gestão	A experiência com sistemas aplicados anteriores ajuda na aquisição de conhecimento para ferramentas adicionais, mas os sistemas não são integrados	Utiliza experiência anterior em sistemas e integra sistemas e ferramentas aplicados, que funcionam juntos harmoniosamente
Visão compartilhada	Perceba os benefícios dessa capacidade, mas ainda nas fases iniciais do envolvimento e comunicação dos funcionários. Visão compartilhada não ocorreu no momento, onde o potencial dos funcionários não é explorado	Eles percebem benefícios e envolvem ativamente seus funcionários através de treinamento, compartilhamento de trabalho e outros eventos para aquisição de conhecimento sinérgica.

Continua...

...Continuação

Fatores internos de suporte	Principiante	Avançado
Qualificações dos Funcionários	Nos estágios de desenvolvimento de crescimento dessas habilidades e qualificações. Desafio de combinar os funcionários certos para desenvolver as habilidades certas	Incentivar o aumento das qualificações dos funcionários existentes, bem como contratar pessoas com habilidades excepcionais para o gerenciamento da sustentabilidade. A motivação dos funcionários é igualmente importante para as habilidades
Educação e treinamento	Pouca formação em gestão da sustentabilidade ofereceu estrutura e planos para toda a empresa, sem a necessidade de treinamento voltado para a sustentabilidade	Usar educação formal e regular e treinamento para promover funcionários
Suporte de gerenciamento superior	O suporte da alta gerência é relativamente baixo nas fases iniciais da implementação do Sistema de Gestão Ambiental. Portanto, outras capacidades, como a criação de uma visão compartilhada e espaço para o aprendizado, precisam de mais desenvolvimento	Suporte de alta gerência por trás do Sistema de Gestão Ambiental por muitos anos. Isso reflete o desenvolvimento de muitos fatores internos de suporte para a aquisição de conhecimento (visão compartilhada e treinamento)
Sala de Aprendizagem	Criando espaço livre para aquisição de conhecimento extremamente valorizado, mas outras tarefas gerenciais frequentemente competem no tempo. Nenhuma posição de gerente de sustentabilidade criada na empresa	Sala de aprendizado destinada a todos os funcionários e coordenada pelo gerente de sustentabilidade (cargo independente). Esses gerentes se concentram totalmente em questões de sustentabilidade e atuam como agentes de conhecimento na empresa
Forma de cooperação	Principiante	Avançado
Participação da rede	Menos frequentemente engajados em redes de sustentabilidade. Quando redes locais, convenientes, baseadas no setor, são perseguidas intimamente relacionadas aos seus negócios	Frequentemente envolvido em redes locais e nacionais, dentro e fora da própria indústria. Encontra uma ampla variedade de soluções de sustentabilidade que talvez nunca tenham sido adquiridas no próprio setor
Alianças estratégicas	Existe em um caso. Comunicação bastante freqüente, mas casual com fornecedores e clientes é preferida	Comumente presente em empresas avançadas. Várias empresas estabelecem um programa formal de desenvolvimento de fornecedores, no qual o conhecimento pode ser adquirido diretamente por meio de aliança.
Comunidades de sustentabilidade	Não observado nas empresas iniciantes	Comunidades criadas entre empresas locais, funcionários do governo e líderes comunitários. Isso cria uma atmosfera aberta onde o conhecimento é adquirido de novas maneiras.

Fonte: Johnson (2017).

Quadro 41: Modelo de Myllyviita, Antikainen e Leskinen (2016)

<p>Dimensão 1: Transparência</p> <ul style="list-style-type: none"> - É claro qual é o problema de decisão e critérios - Aspectos negativos mencionados - Justificativa ou raciocínio de outros decisores é apresentado - Análises e resultados são claramente declarados (do ponto de vista de possíveis participantes)
<p>Dimensão 2: Flexibilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os participantes podem mudar critérios de decisão e alternativas - Iteração entre as fases - Novas ideias incluídas
<p>Dimensão 3: construção de consenso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vários participantes - Consciência e aceitação de visões de mundo - Participantes envolvidos desde uma fase inicial - Conflitos reconhecidos
<p>Dimensão 4: Operabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Critérios de decisão são mensuráveis - Alternativas de decisão são comparadas - Trade-offs entre critérios de decisão reconhecidos - Orientação de implementação (produz plano de ação) - incertezas analisadas

Fonte: Adaptado de Myllyviita, Antikainen e Leskinen. (2016).

Quadro 42: Modelo de Machado *et al.* (2016)

Nível	Descrição
1	Conformidade com os regulamentos e conformidade nas operações internas, definição de políticas e identificação de compensações nos principais processos de fornecedores para conformidade com os regulamentos.
2	Eficiência operacional e produtividade (interna e externa), Reduzir os impactos relacionados a materiais e recursos naturais no design do produto e definir metas e políticas de sustentabilidade para fornecedores internos e externos.
3	As operações orientadas por padrões e sustentabilidade ganham estruturas e processos formais e estão vinculadas a resultados econômicos. Operações externas impulsionadas pelos princípios da Gestão da Cadeia de Suprimentos Verde. Cadeia de suprimentos está incluída no sistema de gerenciamento de desempenho e é continuamente auditada. Clientes envolvidos em novos tipos de colaboração (por exemplo, design de novos produtos e logística reversa).
4	A sustentabilidade considerou uma estratégia de negócios fundamental com princípios estabelecidos de RSC. Integração de sustentabilidade na cadeia de valor, com novos valores definidos ao longo da cadeia de valor e conhecimento compartilhado com fornecedores. Fornecedores envolvidos no processo de design ecológico com base em estudos de Avaliação do Ciclo de Vida.
5	Novo modelo de negócios definido. Sustentabilidade integrada em todos os aspectos do negócio e gerenciada por meio de gerenciamento de mudanças e melhoria de processos.

Fonte: Adaptado de Machado *et al.* (2016).

Quadro 43: Modelo de Landrum (2017)

	Conformidade	Centrado nos negócios	Sistêmico	Regenerativo	Coevolucionário
Posição do espectro de sustentabilidade	Muito fraco	Fraco	Intermediário	Forte	Muito forte
Orientação	Orientado pela dimensão econômica; orientado pelo negócio	Orientado pela dimensão econômica; orientado pelo negócio	Orientado pela dimensão econômica; orientado pelo negócio	Orientado pela dimensão ecológica; orientado pela ecologia	Orientado pela dimensão ecológica; orientado pela ecologia
Compreensão da sustentabilidade	Atender os requisitos de conformidade; visão interna centrada na empresa	“Faça menos mal”; visão interna centrada na empresa	“Faça mais o bem”; começa a olhar externamente na definição de sustentabilidade; os negócios fazem parte de uma indústria e uma comunidade maiores, trabalhando juntas para a mudança sistêmica	Reparar danos ao sistema	Os seres humanos e todos os seres da Terra estão em um relacionamento mutuamente aprimorado e benéfico
Relacionamento com o mundo natural	Ser gerenciado e controlado; antropocêntrico; exploração de recursos	Ser gerenciado e controlado; antropocêntrico; exploração de recursos; eco eficiente	Ser gerenciado e controlado; antropocêntrico; exploração de recursos; eco eficiente	Parte do mundo natural; operar dentro dos limites planetários; gerenciar e reparar	Autogestão como parte do mundo natural; participar de relações simbióticas cooperativas com o mundo natural
Crescimento econômico	Busca de produção, consumo e crescimento	Busca de produção, consumo e crescimento	Busca de produção, consumo e crescimento	Desenvolvimento qualitativo sem produção, consumo e crescimento; crescimento em estado estacionário	Sem crescimento em produção ou consumo; melhorias qualitativas
Preocupações sustentáveis	Atividades externas ou regulamentadas; ações defensivas em relação a preocupações econômicas, ambientais ou sociais	“Casos de negócios” é a motivação e a medida do sucesso; Adoção e execução interna de atividades; Melhorias incrementais nos negócios como de costume; Pode se concentrar em um ou mais domínios da sustentabilidade (econômico, ambiental, social)	Integra três áreas de sustentabilidade (econômica, ambiental, social); Trabalhar com outros sistemas humanos	Integra três áreas de sustentabilidade (econômica, ambiental, social); Trabalhar com sistemas humanos e não humanos	Trabalhar em equilíbrio com outros sistemas; Contribuir para o florescimento de outros sistemas

Fonte: Adaptado de Landrum (2017).