

**UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-PPGAD**

**GESTÃO AMBIENTAL: ESTUDO DAS TÁTICAS DE LEGITIMAÇÃO
UTILIZADAS NOS RELATÓRIOS DA ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS
LISTADAS NO ISE**

JETER LANG

**BLUMENAU
2009**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

JETER LANG

**GESTÃO AMBIENTAL: ESTUDO DAS TÁTICAS DE LEGITIMAÇÃO
UTILIZADAS NOS RELATÓRIOS DA ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS
LISTADAS NO ISE**

Dissertação a ser apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA da Universidade Regional de Blumenau - FURB, como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Administração**, área de concentração **Gestão de Organizações**.

Profª. Dra. Denise Del Prá Netto Machado
Orientadora

BLUMENAU
2009

**GESTÃO AMBIENTAL: ESTUDO DAS TÁTICAS DE LEGITIMAÇÃO
UTILIZADAS NOS RELATÓRIOS DA ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS
LISTADAS NO ISE**

JETER LANG

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do grau de **Mestre em Administração, área de concentração Gestão de Organizações**, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau.

Prof^a. Maria José Carvalho de Souza Domingues, Dr^a.
Coordenadora do PPGAD

Banca examinadora:

Presidente: Prof^a. Denise Del Prá Netto Machado, Dr^a.
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAD)
Universidade Regional de Blumenau (FURB)

Membro: Profa. Dr^a Marianne Hoeltgebaum
Universidade Regional de Blumenau

Membro: Profa. Dr^a Adriana Marques Rossetto
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

Blumenau, 29 de abril de 2009.

AGRADECIMENTOS

A idéia de que somos imperfeitos indica a necessidade de apoio, ajuda, de que precisamos de orientação. Do início ao fim deste período de mestrado, várias forças atuaram para suprir as demandas impostas. O reconhecimento, consideração e agradecimento revelam-se extremamente justos e adequados.

Agradeço, mais uma vez, ao Seu Jorge e a Dona Iraci, meus primeiros professores, colegas de trabalho, amigos de todas as horas e que soberbamente também desempenham a função de pai e mãe. A boa imagem e exemplo de vida é mais que um ótimo começo, é um caminho a seguir.

À minha esposa Marines Lucia, a complementaridade de nossas vidas desvenda-se abundantemente com o tempo. Obrigado pelo esforço e participação neste trabalho e especialmente em minha vida.

Ao companheiro de viagens e trabalhos Ricardo Zanchett, e sua família. A realização do mestrado trouxe não somente conhecimentos, mas também amizades.

Aos colegas de mestrado, em especial ao Adriano José da Silva (“liderança”) e Giancarlo Gomes (“o mudo”), dividir nossos espaços multiplicou nossa visão.

Às Professoras Dr.^a Ilse Maria Beuren e Dr.^a Marianne Hoeltgebaum, a banca de qualificação oportunizou direcionamentos imprescindíveis para a dissertação. Obrigado por vossas contribuições.

À Prof.^a Dr.^a Adriana Marques Rossetto, agradeço vossa participação na banca de defesa final. A elegante e assertiva condução de suas colocações e sugestões oportunizaram substanciais melhorias a este estudo.

À Prof.^a Dr.^a Denise Del Prá Netto Machado, orientadora desta dissertação. Sua parceria, sempre considerando minhas dificuldades, e a forma acessível na condução de vossas orientações foi fundamental para o encaminhamento dos trabalhos.

Aos professores do programa de mestrado, de maneira individual, cada um contribuiu para minha visão do ensino e, alguns, da própria vida.

Não há uma polegada do meu caminho que
não passe pelo caminho do outro.

Simone de Beauvoir

RESUMO

LANG, Jeter. **Gestão ambiental: estudo das táticas de legitimação utilizadas nos relatórios da administração das empresas listadas no ISE.** 2009. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2009.

A inserção no meio social exige das organizações a adequação às regras instituídas nesta sociedade, com o objetivo de obter consentimento ou permissão para sua atuação. Esta dinâmica entre organização e sociedade mediada por acordos implícitos de troca, compõe o princípio da teoria da legitimidade. Devido a crescente preocupação com os aspectos ambientais imposta pela sociedade, hoje não basta a organização produzir com qualidade, necessita também mostrar que compõe o grupo dos ecologicamente corretos. Neste sentido, é essencial que as empresas informem aos *stakeholders* esta posição, e um dos meios para processar a comunicação são os Relatórios da Administração (RA). O'Donovan (2002) expõe 4 táticas de legitimação ambiental possíveis de serem utilizadas pelas empresas em seus RA. O presente estudo objetiva comparar as táticas de legitimação ambiental, preconizadas por O'Donovan (2002), utilizadas nos Relatórios da Administração das empresas integrantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) no período de 2003 a 2007. A metodologia adotada caracteriza-se como exploratória e documental com o uso da técnica de análise de conteúdo com abordagem qualitativa, em estudo longitudinal; tendo como base de análise o modelo de táticas de legitimação desenvolvido por O'Donovan (2002). Os resultados sinalizam tendência de aumento no uso das táticas de legitimação no que se refere aos aspectos ambientais, visto que no período posterior a criação do ISE (2005, 2006 e 2007) as empresas aumentaram expressivamente a quantidade de táticas utilizadas. As empresas com maior impacto ambiental são as que mais prestam informações ambientais e utilizam mais táticas para buscar sua legitimidade. De forma positiva, observa-se que a tática mais utilizada é a de conformar-se aos valores dos legitimadores públicos, revelando o interesse das empresas em adequarem-se as expectativas dos *stakeholders*. Conclui-se que muito provavelmente as empresas aumentaram o uso de táticas de legitimação ambiental em seus relatórios da administração, após o seu ingresso no ISE, imitando a tendência. Isto com o objetivo de tornarem-se legítimas. O presente trabalho se enquadra na linha de pesquisa em Empreendedorismo do Programa de Pós-Graduação da Universidade Regional de Blumenau, que possui como foco as estratégias empresariais que permitem às organizações crescerem em

um ambiente incerto e competitivo. Esta linha integra o Grupo de Pesquisa cadastrado no CNPq com nome Empreendedorismo, Inovação e Competitividade em Organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Teoria Institucional. Teoria das Organizações. Legitimação. Gestão Ambiental.

ABSTRACT

LANG, Jeter. **Environmental Management: a study of the tactics used on the legitimation of the administration reports of companies listed in the ISE.** 2009. 124 f. Dissertation (Master of Business Administration) – Business Graduate Program of the Regional University of Blumenau, Blumenau, 2009.

The insertion in the social environment requires organizations to follow the rules that are established in society, in order to obtain consent or permission for their actions. This dynamic between the organization and society, which is mediated by implicit agreements of exchange, is part of the principle of the theory of legitimacy. Due to the increasing concern about environmental issues imposed by society, it is not enough for the organization to produce quality, it is also necessary to show that it is part of the group of ecologically correct companies. Because of this, it is essential that companies report this position to stakeholders, and one of the means for this communication to happen is through Administration Reports. O'Donovan (2002) establishes 4 possible environmental legitimation tactics to be used by companies in their AR. This study aims to compare the environmental legitimation tactics, advocated by O'Donovan (2002), that were used in Administration Reports of companies which are members of the ISE - Corporate Sustainability between 2003 and 2007. The scientific method applied to this study is characterized as exploratory and documental, it uses the technique of content analysis with a qualitative approach in a longitudinal study, and it is based on the analysis of the model of legitimation tactics developed by O'Donovan (2002). The results indicate an increasing tendency on the use of legitimation tactics regarding environmental aspects, after all, businesses have significantly increased the amount of tactics used since the period after the creation of the ISE (2005, 2006 and 2007). Companies with greater environmental impact are those that provide more environmental information and use more tactics to get their legitimacy. In a positive way, it was observed that the most used tactic was the fourth one, which regards the conformity to the values of public legitimacy, demonstrating the interest that companies have in suiting the expectations of their stakeholders. It is likely that firms have increased the use of environmental legitimation tactics in their administration reports, since their entry into the ISE, following the tendency and aiming legitimacy. This work is part of the line of research on Entrepreneurship of the Graduate Program of the Regional University of Blumenau, which focuses on business strategies that enable organizations to grow in an uncertain and competitive environment. This

line of research is part of the Research Group that is registered with the CNPq under the name of Entrepreneurship, Innovation and Competitiveness in Organizations.

Keywords: Institutional Theory. Theory of Organizations. Legitimacy. Environmental Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Processos inerentes à institucionalização.....	25
Figura 2	- Questão/evento e legitimidade corporativa.....	29
Figura 3	- Questão/evento – legitimidade corporativa e legitimadores públicos.....	34
Figura 4	- Gestão da legitimidade: escolhendo táticas para públicos específicos de legitimadores.....	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom.....	33
Quadro 2	- Táticas de legitimação de O'Donovan (2002)	33
Quadro 3	- Respostas/táticas possíveis às ameaças de legitimidade.....	37
Quadro 4	- Grupos e classificações das empresas de acordo com seu impacto no meio ambiente	45
Quadro 5	- População da pesquisa.....	50
Quadro 6	- Constructo da pesquisa.....	53
Quadro 7	- Razão social, sede e ano de fundação das empresas.....	55
Quadro 8	- Razão social, segmento de atuação e número de empregados.....	57
Quadro 9	- Razão social, segmento de atuação e impacto no meio ambiente.....	58
Quadro 10	- Táticas de legitimação Aracruz Celulose.....	61
Quadro 11	- Táticas de legitimação Banco Bradesco.....	63
Quadro 12	- Táticas de legitimação Banco do Brasil.....	65
Quadro 13	- Táticas de legitimação Banco do Itaú.....	67
Quadro 14	- Táticas de legitimação Braskem.....	70
Quadro 15	- Táticas de legitimação CCR.....	72
Quadro 16	- Táticas de legitimação Cemig.....	77
Quadro 17	- Táticas de legitimação Copel.....	81
Quadro 18	- Táticas de legitimação CPFL.....	83
Quadro 19	- Táticas de legitimação DASA.....	85
Quadro 20	- Táticas de legitimação Eletropaulo.....	86
Quadro 21	- Táticas de legitimação Embraer.....	88
Quadro 22	- Táticas de legitimação Iochpe Maxion.....	90
Quadro 23	- Táticas de legitimação Natura.....	92
Quadro 24	- Táticas de legitimação Perdigão.....	94
Quadro 25	- Táticas de legitimação Suzano Papel e Celulose.....	96
Quadro 26	- Táticas de legitimação Tractebel.....	99
Quadro 27	- Táticas de legitimação VCP.....	100
Quadro 28	- Grupos e classificações das empresas de acordo com seu impacto no meio ambiente.....	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	-	Táticas de legitimação Aracruz Celulose.....	61
Tabela 2	-	Táticas de legitimação Banco Bradesco.....	63
Tabela 3	-	Táticas de legitimação Banco do Brasil.....	65
Tabela 4	-	Táticas de legitimação Banco Itaú.....	67
Tabela 5	-	Táticas de legitimação Braskem.....	70
Tabela 6	-	Táticas de legitimação CCR.....	72
Tabela 7	-	Táticas de legitimação Cemig.....	77
Tabela 8	-	Táticas de legitimação Copel.....	81
Tabela 9	-	Táticas de legitimação CPFL.....	84
Tabela 10	-	Táticas de legitimação DASA.....	85
Tabela 11	-	Táticas de legitimação Eletropaulo.....	87
Tabela 12	-	Táticas de legitimação Embraer.....	89
Tabela 13	-	Táticas de legitimação Iochpe Maxion.....	90
Tabela 14	-	Táticas de legitimação Natura.....	93
Tabela 15	-	Táticas de legitimação Perdigão.....	94
Tabela 16	-	Táticas de legitimação Suzano Papel e Celulose.....	97
Tabela 17	-	Táticas de legitimação Tractebel.....	99
Tabela 18	-	Táticas de legitimação VCP.....	101
Tabela 19	-	Táticas de legitimação - grupo de empresas de alto impacto A.....	103
Tabela 20	-	Táticas de legitimação - grupo de empresas de alto impacto B.....	104
Tabela 21	-	Táticas de legitimação - grupo de empresas de alto impacto C.....	105
Tabela 22	-	Táticas de legitimação - grupo de empresas de baixo impacto.....	106
Tabela 23	-	Táticas de legitimação - grupo de empresas de impacto indireto.....	107
Tabela 24	-	Táticas de legitimação – período 2003-2004.....	108
Tabela 25	-	Táticas de legitimação 2003-2004 – por grupo.....	109
Tabela 26	-	Táticas de legitimação – período 2005-2007.....	109
Tabela 27	-	Táticas de legitimação 2005-2007 – por grupo.....	110
Tabela 28	-	Comparativo anterior e posterior ao ISE – por tática.....	110
Tabela 29	-	Comparativo anterior e posterior ao ISE – por grupo.....	111

LISTA DE SIGLAS

ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
BOVESPA	Bolsa de Valores do Estado de São Paulo
Cerflor	Programa Nacional de Certificação Florestal
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
FSC Brasil	Conselho Brasileiro de Manejo Florestal
GEE	Gases do Efeito Estufa
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
GRI/G3	<i>Global Reporting Initiative</i>
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
RA	Relatório da Administração

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.2 OBJETIVOS.....	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
1.3 PRESSUPOSTO.....	20
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	20
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 TEORIA INSTITUCIONAL.....	22
2.1.1 Processo de Institucionalização.....	24
2.2 TEORIA DA LEGITIMIDADE.....	27
2.3 ESTRATÉGIAS DE LEGITIMIDADE <i>VERSUS</i> TÁTICAS DE LEGITIMIDADE.....	30
2.4 TÁTICAS DE LEGITIMAÇÃO DE O'DONOVAN (2002).....	36
2.5 RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO.....	40
2.6 ORGANIZAÇÕES E O MEIO AMBIENTE.....	42
2.7 ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL – ISE E AS TÁTICAS DE O'DONOVAN.....	48
3 MÉTODO E TÉCNICAS DA PESQUISA.....	49
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	49
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	50
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	51
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	51
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	53
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	55
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	55
4.2 TÁTICAS DE LEGITIMAÇÃO NOS RELATÓRIOS DA ADMINISTRAÇÃO.....	59
4.2.1 Análise das Táticas por Grupo	101
4.3 COMPARAÇÃO DAS TÁTICAS IDENTIFICADAS NO PERÍODO ANTERIOR AO INGRESSO NO ISE COM O PERÍODO POSTERIOR.....	108
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	114

5.1 CONCLUSÕES.....	114
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	117
REFERÊNCIAS.....	119

1 INTRODUÇÃO

Organizações buscam crescer, desenvolver, evoluir. Seus processos e dinâmicas acompanham as transformações próprias da expansão. Disponibilizar suas ações na bolsa de valores, obter certificações e reconhecimento em seu meio de atuação são elementos que conferem solidez e estabilidade às organizações.

Estando em um contexto onde é expressiva a consideração com o meio ambiente, uma preocupação das empresas é a divulgação de sua postura relativa aos aspectos de preservação e diminuição dos impactos ambientais. Desta forma, os administradores podem demonstrar aos consumidores, fornecedores, governo e sociedade sua conduta em relação à responsabilidade ambiental, que por sua importância crescente, passa a ser uma forma de legitimação.

Nesta busca por legitimação, está implícita a relação que a organização possui com a sociedade onde ela está inserida. Isto é confirmado por O'Donovan (2002a) que relaciona a existência ou continuidade de determinada empresa a anuência da sociedade. Portanto, ao estabelecer-se, desenvolver suas atividades, as empresas precisam proceder de acordo com os parâmetros sociais. A inserção no meio social exige das organizações a adequação às regras desta sociedade, com o objetivo de obter consentimento ou permissão para sua atuação. Esta dinâmica entre organização e sociedade mediada por acordos implícitos de troca, compõe o princípio da teoria da legitimidade.

Desta forma, as organizações se manifestam cada vez mais por meio de processos formais de comunicação. Dentre estes, salientam-se os Relatórios Anuais, os quais compreendem, além do conjunto das demonstrações contábeis, as ações que a organização empreendeu. Estas informações possivelmente contribuirão para a legitimidade das empresas. Silva e Sancovski (2006, p. 1) expressam que “a evidenciação voluntária de informações sociais nos Relatórios Anuais pelos administradores pode ser considerada um importante meio de as organizações estabelecerem e manterem sua legitimidade”.

Dentre o conjunto de informações, o Relatório da Administração (RA) é um dos meios disponíveis à empresa para comunicar-se com seu público interno e externo. Sua divulgação é obrigatória às empresas que negociam suas ações na bolsa de valores e é regulada pela Lei das Sociedades por Ações, Lei n. 6.404/79, art. 133.

A forma como a organização se expressa no Relatório da Administração pode ser configurada como uma tática de legitimação que, em determinado momento, poderá influenciar em sua legitimidade. Em um trabalho que apresenta a construção de “um modelo”

que busque a legitimidade, O'Donovan (2002) descreve quatro táticas de legitimação possíveis de serem utilizadas pelos administradores na construção dos Relatórios Anuais.

Como o Relatório da Administração é elaborado pelas próprias organizações, estas podem relatar de forma escurtida a realidade de suas ações ou fazê-lo de forma que transmita ao leitor uma imagem distorcida, caso as informações não reflitam exatamente as condições da organização. A identificação das táticas de O'Donovan (2002) nos Relatórios da Administração possivelmente auxilia na visualização da opção adotada pelas organizações analisadas.

Quando as organizações atingem determinados aspectos que demonstrem sua responsabilidade com o meio ambiente, podem obter certificações ou reconhecimentos, como exemplo, a certificação *International Organization for Standardization* - ISO 14.001, prêmio inovação em sustentabilidade (Instituto Ethos), troféu Fritz Müller (Fatma – Santa Catarina), prêmio ambiental von Martius (Câmara Brasil-Alemanha), Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE (BOVESPA), selo FSC (Conselho de Manejo Florestal), entre outros.

Especialmente para as organizações que negociam suas ações na Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (BOVESPA), compor a relação do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), criado em 2005 e com divulgação anual, representa grande diferencial, pois este índice representa uma carteira de ações composta somente por empresas com destaque em responsabilidade social e sustentabilidade (BM&FBOVESPA, 2009). O ISE “permite avaliar a performance de companhias listadas na BOVESPA sob os aspectos da eficiência econômica, do equilíbrio ambiental, da justiça social e da governança corporativa. Com isso, contribui para guiar investimentos socialmente responsáveis” (PÁGINA 22, 2008, p. 8).

O ISE é uma forma de pressão da sociedade sobre as organizações na medida em que, diferenciando positivamente as organizações, possivelmente impacta na percepção dos investidores. Tal distinção decorre do fato de que investidores buscam empresas socialmente responsáveis, rentáveis e sustentáveis para aplicar seus recursos, por considerar que essas empresas “geram valor para o acionista no longo prazo, pois estão mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais” (BM&FBOVESPA, 2009).

Ao obter um prêmio, um certificado ou compor uma lista de organizações reconhecidas por seu comprometimento com o meio ambiente, a organização estará ganhando legitimação, ou seja, estará sendo considerada alinhada com aquela parcela da sociedade. O somatório de todas as legitimações resulta na legitimidade. Entende-se que ao divulgar o que faz e o que lhe é conferido auxilia as organizações na conquista da legitimidade.

Apresenta-se na literatura a importância do Relatório da Administração em relação à legitimidade da empresa, bem como são relacionadas as estratégias utilizadas na composição destes relatórios. As táticas de O'Donovan (2002), identificadas nos Relatórios da Administração podem revelar como as empresas evidenciam suas ações.

Ao observar os relatórios em um período anterior ao ingresso no ISE e compará-lo com um período posterior, é possível acompanhar as mudanças no conteúdo do relatório, da organização e o próprio uso das táticas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A crescente preocupação com os aspectos ambientais imposta pela sociedade, principalmente no que tange à divulgação de previsões alarmantes relacionadas ao aquecimento global, além de outras formas de agressão ao meio ambiente, repercute acentuadamente na dinâmica da vida organizacional. Hoje não basta a organização produzir com qualidade, necessita também mostrar que compõe o grupo dos “ecologicamente corretos”.

Relacionado a este aspecto, a sociedade, carente de soluções e que consome os produtos das empresas, exerce influência nos processos de transformação e prestação de serviços. Assim, ela tem a possibilidade de julgar quais as empresas que estão desenvolvendo adequadamente seu papel sócio-econômico-ambiental, reconhecendo ou não determinada empresa como responsável.

Portanto, se a permanência da empresa no mercado passa pela conquista e manutenção da legitimidade, a sociedade precisa ser informada e comunicada sobre o comportamento e as ações praticadas pelas empresas.

A comunicação poderá ser efetuada de diversas formas, sendo o Relatório da Administração dentre outras demonstrações, uma que possibilita esse processo. Ele é formulado pela própria empresa, viabilizando sua utilização como meio de contato com seus *stakeholders* para divulgação do que tem como interesse prioritário. No relatório a empresa pode enfatizar aquilo que acredita ser positivo perante seus avaliadores e deixar de emitir informações que podem comprometer uma visão positiva.

Nesta busca entre o enaltecimento daquilo que importa e impacta e do que se deve evitar ou mesmo amenizar perante a sociedade, as organizações utilizam estratégias de divulgação. Conforme já mencionado, O'Donovan (2002) identifica táticas, utilizadas pelas organizações em seus RA, para a busca de sua legitimação quanto às questões ambientais.

Além das perspectivas existentes quanto às cobranças feitas pela sociedade, muitas vezes de forma não organizada, como a instituição do ISE, as organizações se vêem diante da ordenação e formalização das reivindicações sociais. Desta forma, supõe-se que seja viável a comparação entre as organizações, das táticas de O'Donovan (2002) identificadas nos Relatórios da Administração nos períodos anterior e posterior ao seu ingresso no ISE. Pressupõe-se que as organizações busquem sua legitimação quanto aos aspectos ambientais de forma mais incisiva no momento posterior ao seu ingresso no ISE. Neste contexto, a presente pesquisa possui como problemática central a que segue:

“Quais as táticas de legitimação ambiental foram utilizadas pelas empresas de capital aberto que compõem o ISE para alcançar a legitimidade?”

1.2 OBJETIVOS

A seguir, enuncia-se o objetivo geral e os objetivos específicos de pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as mudanças das táticas de legitimação ambiental utilizadas no Relatório da Administração das empresas integrantes do ISE no período de 2003 a 2007.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar as organizações de capital aberto que fazem parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE, desde sua criação em 2005 até 2007;
- b) Identificar, nos Relatórios da Administração do período compreendido entre 2003 e 2007 destas Organizações, as táticas de legitimação ambiental preconizadas por O'Donovan (2002);
- c) Comparar as táticas de legitimação ambiental utilizadas no Relatório da Administração das empresas integrantes do ISE no período anterior com as do período posterior ao seu ingresso neste índice.

1.3 PRESSUPOSTO

Supõe-se que as empresas busquem a legitimação por meio de seus Relatórios da Administração, utilizando de formas diferenciadas as táticas de O'Donovan (2002) conforme o segmento a qual pertençam. No entanto, o pressuposto básico da presente pesquisa é de que as organizações buscaram a intensificação destas táticas após seu ingresso no ISE.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Existe a necessidade em responder a crescente busca de melhorias com o trato ambiental. É cada vez mais evidente a necessidade da organização informar adequadamente à sociedade como desenvolve suas atividades e como é sua postura, bem como, a urgência em comprometer-se para assegurar a própria perpetuação, já que é apenas um elemento integrante do sistema ambiental e, portanto, dependente de todo o meio no qual está inserida.

Ao integrar o ISE, pressupõe-se que as organizações estejam alinhadas com as orientações sociais, ou sejam empresas com destacada responsabilidade ambiental. Assim, o Relatório da Administração deverá refletir esta conduta. Neste sentido, o estudo revela quais as táticas que transmitem ou que foram utilizadas com a intenção de transmitir esta situação e o seu comportamento antes e depois da criação do ISE.

O Relatório da Administração é compulsório, sendo a elaboração de seu conteúdo flexível o que pode interferir na qualidade e quantidade das informações disponibilizadas. O estudo do conteúdo dos Relatórios da Administração possibilita interpretações ou exposições diferenciadas, ou mesmo, condução de determinados fatos de forma específica pelas empresas analisadas.

Os Relatórios da Administração possuem um grande volume de informações sobre as companhias e são utilizados por acionistas em decisões de investimento. Entretanto, alguns teóricos afirmam que estes relatórios são enviesados pelo otimismo da administração (SILVA; RODRIGUES; ABREU, 2004), justificando-se o uso do Relatório da Administração para este estudo.

Dias Filho (2007, p. 3) destaca que “mais recentemente, a percepção de que as organizações precisam ganhar, manter ou recuperar legitimidade no ambiente em que operam para garantir o cumprimento de seus objetivos, vem ensejando a realização de pesquisas sob o enfoque da teoria da legitimidade”. Assim, a identificação e comparação das táticas de legitimação identificadas nos Relatórios da Administração das empresas pesquisadas,

possivelmente trarão novos dados e entendimentos sobre o comportamento das empresas e a questão de sua legitimidade.

Por fim, o presente trabalho está relacionado com pesquisas desenvolvidas no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau – FURB que tem como área de concentração a Gestão de Organizações. O mesmo se enquadra na linha de pesquisa em Estratégia, que possui como foco as estratégias empresariais que permitem às organizações crescerem em um ambiente incerto e competitivo. Esta linha integra o Grupo de Pesquisa cadastrado no CNPq com nome Pesquisas em cultura organizacional e interrelacionamento com seus atores.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos e referências bibliográficas.

No capítulo 1 de introdução, discorre-se sobre o assunto e o contexto envolvido. Contempla-se o problema de pesquisa, expressando a importância do estudo. Posteriormente, relacionam-se os objetivos, o pressuposto e a justificativa para o estudo.

No capítulo 2 apresenta-se o referencial teórico, integrando todo o arcabouço que envolve o tema. Contempla-se sobre Relatório da Administração, teoria institucional e teoria da legitimidade, abordando as estratégias de legitimidade e táticas de legitimidade, com ênfase a gestão da legitimidade, seguida pelo tema responsabilidade social e ambiental, Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).

No capítulo 3 explana-se sobre o método e as técnicas utilizadas na pesquisa no decorrer da coleta e análise dos dados.

No capítulo 4 descrevem-se as organizações participantes do estudo e a explicação das táticas identificadas nos Relatórios da Administração. Posteriormente, são comparados os resultados do período de 2003 e 2004, período anterior ao ingresso das organizações no ISE, com o período de 2005, 2006 e 2007, período no qual as organizações permaneceram ininterruptamente no índice ISE.

No Capítulo 5 apresentam-se as conclusões da pesquisa, relacionando o objetivo geral e específicos com sua própria constituição e, por último, recomendações para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se neste capítulo o suporte teórico utilizado no estudo. Inicia-se discorrendo sobre teoria institucional e o processo de institucionalização. Na seqüência a teoria da legitimidade e estratégias de legitimidade *versus* táticas de legitimidade. Posteriormente descrevem-se as táticas de legitimação de O'Donovan (2002), exemplificando cada uma delas. Em seguida, relatório da administração, responsabilidade ambiental, *stakeholders* e meio ambiente, Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), e por último, organizações e gestão ambiental.

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

O precursor da perspectiva institucional, de acordo com Fachin e Mendonça (2003, p. 29-34), é Philip Selznick. Os trabalhos de Selznick, *TVA and the grass roots* (1949) e *Leadership in administration* (1957), “encontram-se entre as obras mais citadas da literatura em teoria das organizações”.

Selznick (1996) destaca que diante de sinais, padrões, comportamentos, tendências e estratégias contidas em um cenário, a teoria institucional trás o entendimento destes elementos. A idéia contida neste processo é a integração social, ou seja, quando determinada organização interpreta determinado cenário, a luz da teoria institucional, possivelmente adquire os elementos adequados para sua institucionalização.

As ações repetidas constantemente tornam-se habituais. Uma vantagem disto é tornar desnecessária a redefinição de determinada situação, pois já está direcionada a constituição de sua solução ou definida em termos de padrões socialmente integradores. “A institucionalização ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores” (BERGER; LUCKMANN, 1999, p. 79).

A teoria institucional, segundo Selznick (1996), explica como as organizações seguem a tendência ou simplesmente aceitação de determinado quadro delineado pela sociedade e o pronto atendimento ou a rápida adaptação das organizações a estas demandas sociais. De outra forma, pode-se entender que a teoria institucional não é apenas o roteiro em que se conjugam padrões, mas que é possível agir sem toda esta passividade e desenvolver ações oriundas da composição de pensamentos questionadores.

Estes conceitos conduzem à percepção de padrões identificados e posteriormente compreendidos e respondidos pelas transformações viabilizadas nas organizações. Carvalho,

Goulart e Vieira (2004, p. 8) interpretam o conceito da teoria institucional proposto por Selznick como uma dinâmica natural no desenvolvimento das organizações ao longo do tempo, “reflete suas peculiaridades históricas construídas pelas pessoas que ali trabalharam, pelos grupos e pelos interesses criados e pela maneira pela qual mantêm relacionamento com o ambiente”.

A medida de domínio das organizações na relação com a sociedade é modificada na década de 70, quando surge à idéia de proporcionar não apenas soluções aos itens materiais, mas também ênfase a valores, crenças e mitos compartilhados. Entende-se como necessário a busca de reconhecimento social e legitimação, provocando alteração da interpretação da teoria institucional anteriormente exposta por Selznick (CARVALHO; GOULART; VIEIRA, 2004).

A compreensão da teoria institucional sugere pensar a sociedade e os padrões por ela apresentados, pois o que se está discutindo é a própria integração, o compartilhamento do um com todos. Assim, Fonseca (2003, p. 51) escreve que “à medida que a realidade da vida cotidiana é compartilhada com outros seres humanos, o indivíduo percebe a correspondência entre os significados que atribui a um objeto e os significados atribuídos pelos seus semelhantes”. Desta colocação pode-se entender que, de certa maneira, ocorre influência recíproca e conduz a uma forma aceita ou desejada pela sociedade, como finaliza Fonseca (2003, p. 51) ao mencionar que, “há o conhecimento-síntese sobre a realidade da interação social”.

Ao desempenhar seu papel, as organizações são avaliadas de forma objetiva e subjetiva. A teoria institucional mostra esta dimensão dicotômica em técnica e institucional. Deve-se observar nas trocas de bens e serviços, processos que guardem boa eficiência do trabalho e efetividade operacional das organizações, esta é a visão técnica. A visão institucional revela a necessidade das empresas perceberem as normas e os requisitos do ambiente, seguir as exigências sociais para assegurar a sua legitimidade (MACHADO-DASILVA; SEIFERT JÚNIOR, 2004; NICOLINI, 2004; ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

Compreender toda esta gama de influências e aspectos pertinentes da teoria institucional pode ser possível ao observar o conceito elaborado por Machado-da-Silva e Gonçalves (1999, p. 220):

(...) Teoria Institucional, constitui o resultado da convergência de influências de corpos teóricos originários principalmente da ciência política, da sociologia e da economia, que buscam incorporar em suas proposições a idéia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações.

Da mesma forma, Serralheiro e Rossetto (2004, p. 4) entendem a participação de outras áreas na conceituação da teoria institucional, bem como expressam que ela “indica que as organizações são influenciadas por orientações coletivamente compartilhadas, e sua sobrevivência depende da legitimidade alcançada no ambiente por esta convergência”.

É pertinente destacar a existência de duas correntes de pensamento da teoria institucional, o velho e o novo institucionalismo. O velho institucionalismo oferece um enfoque sobre as decisões tratadas em uma organização, a agência, refere-se a figura dos decisores e a condução empregada por eles. O novo institucionalismo “ressalta a estrutura do campo interorganizacional que se encontra sedimentada em fase estável da existência do campo e de seus participantes” (FLECK, 2006, p. 5). Esta corrente observa as relações ou impactos estruturais do ambiente sobre as organizações, ou seja, “como pode o ambiente contribuir na moldagem dos traços de caráter da organização” (FLECK, 2006, p. 5).

2.1.1 Processo de Institucionalização

Ao abordar o tema institucionalização, Berger e Luckmann (1999, p. 101) apontam que “as origens de qualquer ordem institucional consistem na tipificação dos desempenhos de um indivíduo e dos outros”. São entendimentos de o quê é cada um e o quê se espera de cada indivíduo.

A dinâmica da percepção ou função das exigências sociais por parte das organizações e as ações ou respostas em detrimento do cenário observado, bem como, a interpretação destas ações ou respostas por parte da sociedade, constitui-se no processo de institucionalização. Incluso nesta idéia está a visão de constituição, manutenção e transformação das organizações. Neste sentido, Guarido Filho (2008, p.29) afirma que a institucionalização é o “processo pelo qual determinada ordenação social, entendida como sistema de interação regularizado, é criada, mantida ou transformada, a partir de sua própria reprodução em práticas rotineiras dos agentes”.

O estudo da teoria institucional envolve a compreensão das instituições e o processo de institucionalização. Aguiar, et al. (2005, p. 5-6) abordam a dimensão sociológica da teoria institucional, contida nos estudos de Selznick e seus colaboradores, e descrevem resumidamente o processo de institucionalização “sugerindo que, talvez, o mais significativo aspecto do processo de institucionalização seria a introdução de valores, de maneira que as exigências das tarefas organizacionais não se limitariam a aspectos técnicos”.

O processo de institucionalização, na visão de DiMaggio e Powell (2005), é constituído por quatro elementos. Inicialmente surge e configura-se um campo organizacional, o qual constitui uma área da vida institucional (por exemplo, o “conjunto de organizações que produzem serviços e produtos similares”). Neste campo manifestam-se os elementos: primeiro ocorre aumento de interatividade entre as organizações constituintes; desta dinâmica surgem estruturas de dominação e padrões interorganizacionais; estes representam informações adicionais, as quais deverão ser consideradas pelas organizações; o último elemento é a conscientização por parte das organizações, entendendo que compõem ou estão envolvidas no mesmo negócio.

Ao demonstrar o processo de institucionalização Tolbert e Zucker (1999, p. 204-210), entendem que a dinâmica desenvolvida entre os atores internos, “provavelmente, afetarão o modo pelo qual os processos institucionais são desempenhados, tanto entre as organizações como dentro delas”. Assim, direcionando as análises entre organizações formais, as quais percorrem passos sucessivos até a institucionalização total, descreve-se na Figura 1 a dinâmica de institucionalização proposta pelos autores.

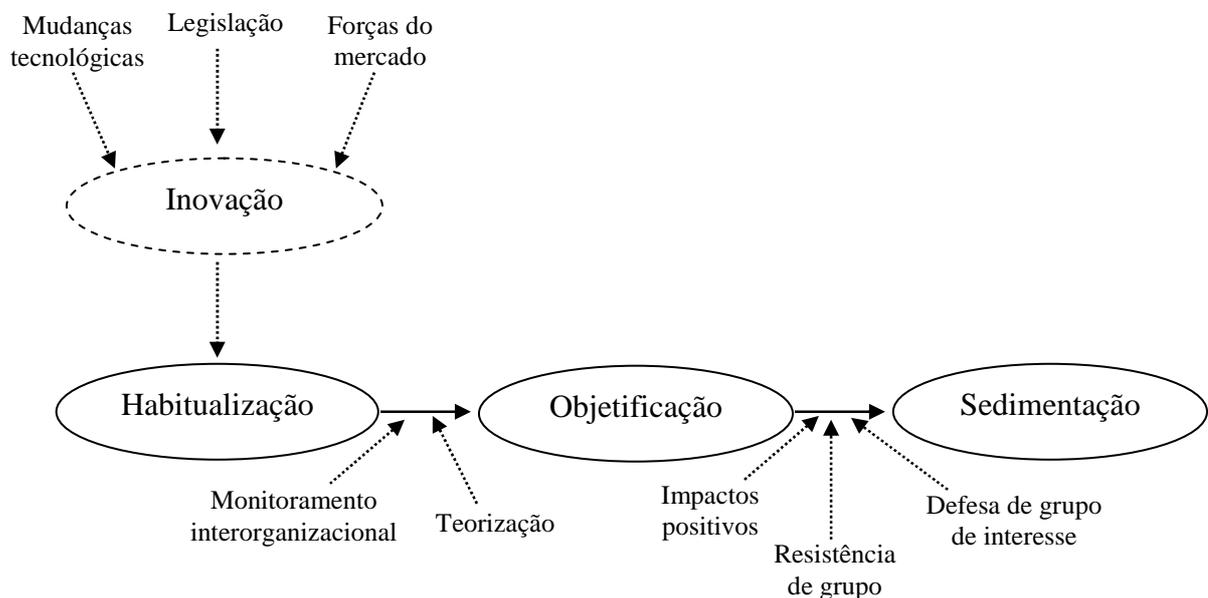


Figura 1- Processos inerentes à institucionalização

Fonte: adaptado de Tolbert e Zucker (1999, p. 207).

O processo de institucionalização descrito por Tolbert e Zucker (1999, p. 204-210) inicia-se com a necessidade de inovar. Esta necessidade de mudar ou o que leva as organizações a inovar são: mudanças tecnológicas; legislação, atrelada a novo quadro jurídico; forças do mercado, devido a fatores econômicos. “São esses três fatores que

conduzem a empresa à inovação e conseqüente processo de habitualização” (AGUIAR et. al., 2005).

A fase de habitualização, que pode ser classificada como pré-institucionalização, consiste em resposta a problemas organizacionais, provocando novos “arranjos em políticas e procedimentos de uma dada organização, ou um conjunto de organizações que encontrem problemas iguais ou semelhantes” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 206).

Empresas que são afetadas por determinado problema podem observar as soluções empregadas por outras empresas em semelhante situação. Contudo, esta fase pré-institucional é caracterizada mais pela observação do que pela aplicação de inovações. Neste sentido, Silva (2006, p. 4) destaca que “é pequeno o número de adotantes dado ao fato de não haver consenso a respeito da utilidade da inovação”.

O momento identificado como objetificação, parcialmente pode ser entendido como a observação que a organização realiza em relação aos seus competidores, mais especificamente o acompanhamento dos champions. Tolbert e Zucker (1999, p. 208) entendem que em um ambiente com grandes possibilidades de inovações, talvez ocasionado por mudanças com impactos negativos no posicionamento competitivo de certas organizações, haverá resposta por parte das empresas líderes com a finalidade de contornar determinada situação identificada.

Neste sentido pode-se expressar que objetificação é uma fase de reciprocidade. “O processo pelo qual os produtos exteriorizados da atividade humana adquirem o caráter de objetividade é a objetivação” (BERGER; LUCKMANN, 1999, p. 87).

Desta forma, pode-se considerar que “a objetificação envolve o desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura, e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 206). Pode-se entender que nesta fase são esperadas ou aceitas determinadas ações, pois são tidas como habituais, contudo, ainda demanda consolidação.

Diante da repetição por longo período de tempo, o hábito consolida-se, sendo aceito por completo, atingindo a fase de sedimentação. Sobre esta fase, Tolbert e Zucker (1999, p. 209) afirmam que a sedimentação é “um processo que fundamentalmente se apóia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização”.

2.2 TEORIA DA LEGITIMIDADE

Para a existência de determinada organização faz-se necessário à utilização de recursos, os quais darão suporte as suas atividades, e de ter clientes, pois estes irão consumir seus produtos e serviços. Contudo, somente isto não é suficiente para garantir a perpetuação das organizações. “As organizações não competem somente por recursos e clientes, mas por poder político e legitimação institucional, por adequação social, assim como por adequação econômica” (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 77).

De acordo com a teoria da legitimidade, a organização busca a condição (ou estado) na qual o seu sistema de valor esteja em conformidade com os valores do sistema social maior, do qual ela faz parte (LINDBLOM, 1994). Basicamente, quando a organização mais se aproxima ou esteja em conformidade como tais valores sociais, mais legitimada estará. De maneira oposta, quanto mais distante estiver, será julgada ilegítima ou terá um abalo em sua legitimidade. Observando esta adequação das organizações e as percepções da sociedade, Woodward et al. (1996, p. 329) expressam que “o conceito de legitimidade organizacional é introduzido como uma forma de examinar os aspectos do comportamento empresarial”.

Nesta mesma linha de pensamento, O’Donovan (2002, p. 4), estabelece uma relação entre valores e responsabilidades de uma organização e valores da sociedade. Novamente, fica exposta a idéia na qual as organizações, considerando seus próprios valores sociais, devem buscar um alinhamento com as crenças e valores sociais, ou seja, estar em conformidade social com o sistema social maior.

Este aspecto compõe certa dificuldade de acompanhamento, pois as expectativas destes grupos podem alterar, exigindo assim, pronta adaptação das organizações ou a perda da legitimidade. Para O’Donovan (2002), a alteração nas normas e valores sociais é uma motivação para a mudança organizacional e também uma fonte de pressão organizacional para a legitimação.

Diante da possibilidade de legitimar-se no ambiente, as organizações repetem as ações por influência legal, política, cultural ou social. Esta busca é conceituada como isomorfismo institucional, ou seja, “uma ferramenta útil para se compreender a política e o cerimonial que permeiam parte considerável da vida organizacional moderna” (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 77).

O direcionamento, por parte das empresas, em atender as orientações compartilhadas é preponderante para o funcionamento e sustentação das organizações. A inclinação em “igualar-se” às normas estabelecidas é denominada pela teoria institucional como

isomorfismo. O benefício das organizações em imitar a tendência (isomorfismo) é a possibilidade de tornarem-se legítimas perante o ambiente (SERRALHEIRO; ROSSETTO, 2004).

DiMaggio e Powel (2005) identificam três mecanismos por meio dos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais, isto dependendo da origem e espécie de pressão exercida:

a) isomorfismo coercitivo: “que deriva de influências políticas e do problema da legitimidade” (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 77). Originado, normalmente, de exigências e regulamentações governamentais. São pressões formais e informais que uma organização com poderes legais ou políticos exerce sobre outra que se encontra em condição de dependência ou sob autoridade (AGUIAR, 2007; MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT JÚNIOR, 2004; MACHADO-DA-SILVA; COSER, 2004);

b) isomorfismo mimético: “que resulta de respostas padronizadas à incerteza” (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 77). Ocorre quando determinada organização segue os procedimentos ou desenvolve o mesmo comportamento de outra organização que já possui experiência no assunto ou que possua maior sucesso. Este processo, por exemplo, é adotado para diminuir as incertezas quando da escolha de estrutura ou tecnologia a serem empregadas (AGUIAR, 2007; MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT JÚNIOR, 2004; MACHADO-DA-SILVA; COSER, 2004); e,

c) isomorfismo normativo: “associado a profissionalização” (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 77). É estabelecido por expectativas culturais, quando, por exemplo, são determinados certos métodos e condições de trabalho por membros de uma determinada ocupação profissional (AGUIAR, 2007; MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT JÚNIOR, 2004; MACHADO-DA-SILVA; COSER, 2004).

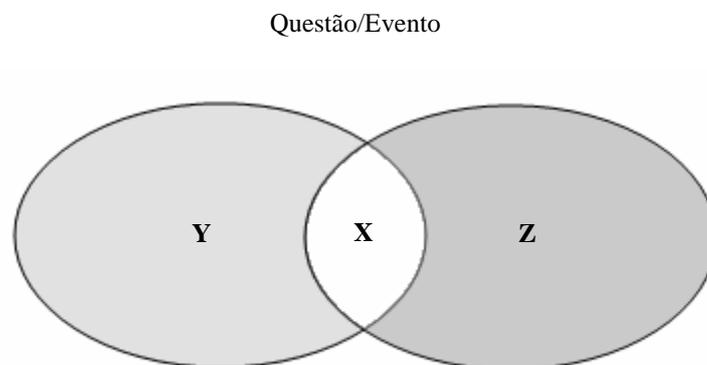
As práticas, métodos e condições delineadas no ambiente profissional constituem as normas a serem seguidas pelas pessoas em suas atividades nas empresas. Este processo promove semelhança de comportamento entre as empresas. Para Serralheiro e Rossetto (2004, p. 4), “quanto mais similares foram as atividades entre organizações num ambiente e maior for a interação entre profissionais da mesma atividade atuando em organizações distintas, mais isomorfismo normativo ocorre neste ambiente”.

A compreensão de todos estes aspectos envolvendo a homogeneidade, onde uma organização copia ou busca assemelhar-se à outra, definidos como isomorfismo organizacional, proporciona o entendimento no qual as pressões resultam na própria institucionalização do ambiente. “Quando um ambiente torna-se organizado em torno de

demandas sociais, culturais, políticas ou legais, por intermédio de pressões dessa natureza, diz-se que ele está institucionalizado” (AGUIAR, 2007, p. 6).

O fluxo e o contexto envolvendo a dinâmica da legitimidade podem ser interpretados como a relação entre as expectativas da sociedade e as ações das organizações. Objetivando explicar esta dinâmica, O’Donovan (2002, p. 6) expõe graficamente a ocorrência de uma questão ou evento negativo envolvendo uma organização, considerando ameaças de legitimidade atuais ou potenciais.

Conforme demonstra-se na Figura 2, onde a área “X” representa a congruência entre a atividade empresarial e as expectativas da sociedade em relação a organização; a área “Y” representa as expectativas e percepções da sociedade com referência as atividades da organização; e a área “Z” representa as ações e atividades da organização.



X= representa a congruência entre a atividade empresarial e as expectativas da sociedade em relação à empresa.
Y= expectativas e percepções da sociedade das atividades de uma corporação.
Z= ações e atividades da corporação.

Figura 2 – Questão/evento e legitimidade corporativa

Fonte: adaptado de O’Donovan (2002, p. 6).

Demonstra-se na Figura 2, a abrangência de impacto provocada por uma questão ou evento, sendo que a área formada pela integração dos dois círculos, área “X”, expressa pontos de afinidade entre as expectativas da sociedade e as ações e objetivos de determinada corporação, ou seja, são valores e normas da sociedade desenvolvidos pela corporação, ou ainda, a própria expressão da legitimidade da corporação. Oposta a esta observância, as áreas “Y” e “Z” referem-se ao lapso de legitimidade. São expectativas da sociedade que não são atendidas pela corporação, área “Y”, e ações ou objetivos da corporação que não estão em consonância com a sociedade, área “Z”.

Ao explicar a dinâmica pela busca de legitimidade, demonstrada na Figura 2, o autor afirma que o objetivo da corporação é ser legítima, para aumentar a área “X”, reduzindo,

assim, a lacuna de legitimidade. A seqüência do raciocínio conduz ao entendimento da busca por legitimidade, sendo que a corporação poderá igualar seus valores e ações com as expectativas da sociedade. Isto representaria o deslocamento do círculo “Z” na direção do círculo “Y”.

Outra possibilidade seria a tentativa de alterar os valores, expectativas e percepções da sociedade, o que implicaria o caminho inverso, deslocar o círculo “Y” na direção do “Z”. Esta última movimentação exigiria da corporação o esforço para convencer a sociedade, demonstrando que ela é socialmente responsável, consciente de suas ações, enfim, uma legítima corporação (O’DONOVAN, 2002).

Nesse contexto, infere-se que o processo de convencimento da sociedade pela organização parece um ato de questionamento, ou então, percebido como encaminhamento em benefício próprio da corporação com o intuito de alinhar as expectativas da sociedade aos procedimentos, conduta e comportamento da corporação. Pode-se comparar este aspecto ao que Serralheiro e Rossetto (2004, p. 4) expressam em relação ao isomorfismo, “a atuação dos mecanismos isomórficos não elimina o sistema de interpretação cognitiva ao ambiente, inerente de cada organização”. Revelam os autores, a idéia do uso de estratégias no sentido de responder, diante de determinada possibilidade e interesses, às tendências ou pressões que levam a homogeneização das formas e das práticas organizacionais.

Estas percepções ou respostas apresentadas pelas corporações podem ser entendidas como encaminhamentos desenvolvidos para ganhar, manter ou recuperar a legitimidade. “A Teoria da Legitimidade centra-se no tipo de informação que é divulgada e na mensagem que a empresa pretende transmitir” (AGUIAR, 2007, p. 3).

2.3 ESTRATÉGIAS DE LEGITIMIDADE *VERSUS* TÁTICAS DE LEGITIMIDADE

Faria e Guedes (2004, p. 4) recorrem ao vínculo de estratégia ao âmbito militar, relacionando-a a um contexto hierárquico e eventuais sacrifícios para alcançar objetivos de longo prazo. Nesta perspectiva processual, estratégia vincula-se aos Estudos Organizacionais por sua inerente relação ambiental, trata-se da adaptação da organização ao ambiente externo.

Esta visão integracionista da organização com o ambiente por meio de sua estratégia é destacada por Machado-da-Silva e Seifert Júnior (2004, p. 6) quando afirmam que “uma vez entendendo que as organizações compreendem sistemas abertos e conseqüentemente interdependentes com seu contexto ambiental, as estratégias organizacionais tornam-se sujeitas às pressões ambientais”. Portanto, na compreensão de estratégia, deve-se considerar

as empresas como um sistema aberto onde ocorrem relações com o meio, provocando e sofrendo influências. Também é de considerar que a estratégia é desenvolvida como resposta ou pensando nestas relações, contudo, é o administrador que se ocupa deste processo. Assim, a estratégia, envolve o meio no qual a empresa está inserida e quem está administrando-a.

Machado-da-Silva e Seifert Júnior (2004, p. 2), conceituam estratégia “como o conjunto de ações e respostas organizacionais compostas a partir da cognição de seus membros, frente às pressões, ameaças e oportunidades de seu contexto ambiental, e os recursos e habilidades disponíveis na organização”. Posteriormente, os autores incluem a cognição dos administradores de forma destacada no entendimento e desenvolvimento de estratégia, isto resulta da própria perspectiva da organização em relação ao ambiente, impactando, sobremaneira, na estratégia organizacional.

Fica evidente a influência do meio e das considerações dos gestores no desenvolvimento de estratégias. Rossetto e Rossetto (2005, p. 4) citam a idéia voluntarista e determinista para a compreensão de estratégia. “O determinismo ambiental e o voluntarismo ou escolha estratégica são vistos como mutuamente exclusivos, isto é, ou só o ambiente determina as ações da organização ou só a percepção dos gerentes é que define as escolhas estratégicas”. Com o mesmo entendimento, Gohr e Santos (2006, p. 2) afirmam “que a mudança estratégica normalmente resulta de um processo determinista e/ou voluntarista, isto é, a mudança pode ser dirigida por intenção dos gerentes e/ou por pressões ambientais”.

Rossetto e Rossetto (2005, p. 4) expõem certa proximidade entre o determinismo e o voluntarismo, pois ambas incluem em sua conceituação a possibilidade de escolhas estratégicas. Admite-se, portanto, que os administradores tenham condições de escolher estratégias, e o ambiente, apesar de exercer grande influência, possibilita tal condição.

Sob esta ótica de entendimento, Rossetto e Rossetto (2005, p. 4) discutem o conceito de adaptação organizacional, que se refere “à habilidade dos administradores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente, de forma a assegurar suas vantagens competitivas”. Percebe-se a busca de legitimidade, quando considera as mudanças no ambiente e o poder de escolha do administrador ao encaminhar respostas ao ambiente.

Envolvendo respostas e adaptação às exigências ambientais, Kosztrzepa (2004, p. 41) menciona dois tipos de estratégias: reativas e proativas. Com referência à primeira, as empresas desenvolvem ações ambientais mediante a regulamentação ambiental, práticas já adotadas por outras empresas ou remediação dos impactos causados. As estratégias proativas correspondem à visão de melhoria da competitividade, buscando estabelecer vantagens

futuras. Envolve antecipar-se às exigências ou mudanças ambientais, estabelecendo padrões de atuação e práticas operacionais.

Outra abordagem enfocando a busca por legitimidade, também aceitando a relação ambiente/organização, e a escolha de estratégia, é mencionada por Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003, p. 5) quando abordam o processo de “gerenciamento de impressões”. As organizações, mediante objetivos de legitimidade, irão compor sua relação com o ambiente. Frequentemente, segundo os autores, o gerenciamento de impressões “evoca imagens de estratégias e táticas, de pessoas manobrando posições no mundo social, tentando controlar como elas aparecem e visando à realização de objetivos particulares”.

Ao expor esta contextualização de gerenciamento de impressões, a qual pode ser entendida como uma parte do processo de legitimação, Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003, p. 5) diferenciam estratégia de tática ao observar que “comportamentos táticos são dirigidos a objetivos de curto prazo, os comportamentos estratégicos são orientados para resultados de longo prazo”.

Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003, p. 6) descrevem seis táticas de gerenciamento de impressões que a organização pode desenvolver quando é abalada a “sua imagem de competente, socialmente responsável e confiável”:

1ª. A tática de explicação é a tentativa de desfazer embaraço, expondo explicações com a finalidade de estabelecer a condição anterior a determinado impedimento ou crise.

2ª. Ao dar explicações prévias ou estabelecer limitações dos produtos e serviços, pretendendo abrandar repercussões negativas em caso de falhas ou ações potencialmente embaraçosas, as organizações se utilizariam da tática de retratação.

3ª. A “desculpa pronta”, ou seja, quando a organização descreve ações de difícil implementação ou com grande possibilidade de não lograr êxito, está utilizando-se da tática *handicapping* organizacional.

4ª. Quando as organizações expressam seu erro, responsabilizando-se completamente ou parcialmente por um acontecimento. Pedindo perdão as partes envolvidas, está se utilizando da tática da desculpa.

5ª. A tática de restituição inclui a reparação de algum dano, oferecimento de uma compensação.

6ª. Comportamento pró-social é a tática representada pelo engajamento em ações de ajuda, com a finalidade de transmitir a idéia de que é uma organização preocupada com o social.

Na busca da legitimidade organizacional “as organizações que desejam obter a aceitação de seus constituintes devem não apenas se conformar às regras e requerimentos desses constituintes, mas também comunicar, expressar, tornar evidente essa conformidade” (MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003, p. 11).

Para Lindblom (1994), legitimidade é um estado e um processo. Legitimação está abaixo deste estado. Muito da divulgação social voluntária emitida pelas corporações pode ser visto como esforços à legitimação. Posteriormente, a autora apresenta quatro estratégias de legitimidade corporativa, conforme se apresenta no Quadro 1.

Estratégias	Objetivo da empresa
1ª	Educar e informar seu público pertinente sobre as mudanças no seu atual desempenho e atividades.
2ª	Mudar a percepção do público pertinente sobre seu atual desempenho e atividades sem ter que mudar seu comportamento atual.
3ª	Manipular a percepção do público pertinente desviando a atenção sobre um assunto que chama atenção para outro assunto relacionado ou mesmo destacando realizações sociais passadas no lugar de informá-los e educá-los.
4ª	Mudar as expectativas externas sobre seu desempenho futuro.

Quadro 1 - Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom

Fonte: adaptado de Lindblom (1994, p. 12-17).

Para Lindblom (1994), quando a organização processa ajustes em conformidade a visão social do que é apropriado, está utilizando-se da primeira estratégia. Ao utilizar a segunda estratégia, a organização não altera seus métodos de produção ou objetivos, mas busca justificar que os mesmos estão de acordo com normas existentes. Tentar desviar a atenção de seu público, destacando realizações sociais passadas e manipular as percepções de seu público, caracteriza a terceira estratégia. A quarta estratégia é muito semelhante à terceira, porém, a ênfase está em educação e informação com o objetivo de alinhar ou adequar a visão do seu público aos seus métodos e objetivos futuros.

De forma semelhante, O'Donovan (2002) relaciona quatro táticas, sendo uma denominada de evasiva. Esta última, por considerar possível que uma organização propositadamente evite escolher uma questão ou evento como parte de uma estratégia deliberada de legitimação. Desta forma, demonstram-se as quatro táticas consideradas por O'Donovan (2002) no Quadro 2:

Táticas	Objetivo da empresa
1ª	Ser evasiva
2ª	Tentativa de alterar valores sociais
3ª	Tentativa de dar forma às percepções da organização
4ª	Conformar-se aos valores dos legitimadores públicos

Quadro 2 – Táticas de legitimação de O'Donovan (2002)

Fonte: adaptado de O'Donovan (2002, p. 14).

As relações com o ambiente incluem grande diversidade de elementos que são influenciados ou mantém algum contato com a organização, como existe grande número de elementos que impactam o desempenho da organização. Nesta linha de raciocínio, O'Donovan (2002) considera a possibilidade de efetuar entre estes elementos, ou os *stakeholders*, a seleção daqueles que exercem maior influência, os chamados legitimadores públicos, onde, a organização, diante da percepção dos administradores, deve escolher os legitimadores públicos, os quais terão suas inclinações observadas ou serão prestadas justificativas/respostas julgadas convenientes para manter a legitimidade da empresa.

Diante do perfil ou composição dos elementos julgados mais importantes e a interpretação do cenário apresentado, a organização, então, deverá selecionar determinada tática para apresentar sua posição ou esclarecimento considerado pertinente. Ainda, compondo esta dinâmica, faz-se necessário escolher, em razão do contexto acima apresentado, que meio de comunicação será escolhido para apresentar as referidas respostas.

Este processo de legitimidade é interpretado e explicado por O'Donovan (2002) de forma gráfica, representando um evento ambiental específico de derramamento de óleo, com as possibilidades de sua interpretação da busca de legitimidade, em função da escolha dos legitimadores públicos, conforme demonstra-se na Figura 3.

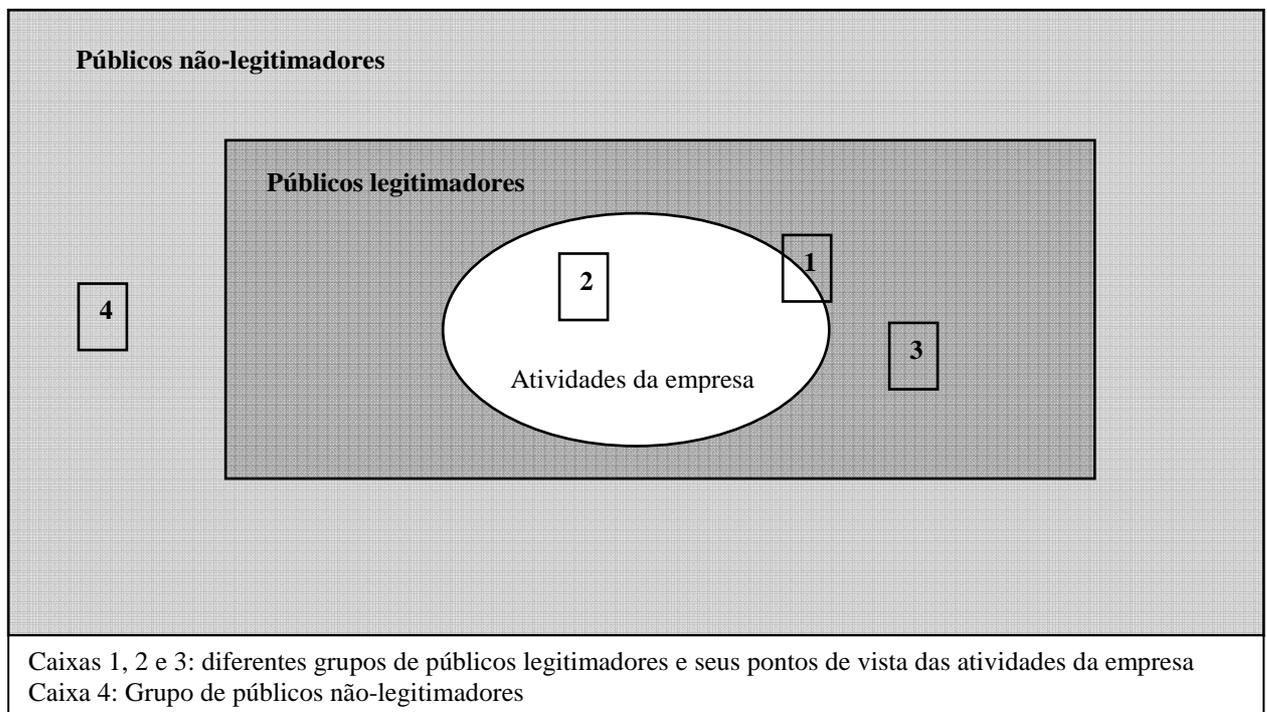


Figura 3 – Questão/evento – legitimidade corporativa e legitimadores públicos

Fonte: adaptado de O'Donovan (2002, p. 9).

Destaca-se a idéia de que as empresas possuem condições de melhor avaliar a sua imagem perante aos legitimadores públicos específicos do que em relação a toda a sociedade. Portanto, a organização irá, diante de sua percepção em relação a uma questão ou evento, compor os elementos participantes de sua análise.

Na Figura 3, a área delineada pelo círculo representa as atividades da organização; ações ou atividades específicas em relação a uma questão ou evento. A área demarcada pelo retângulo contém todos os elementos que possuem, na visão da organização, capacidade de influenciar em sua legitimidade, ou seja, os legitimadores públicos. Externamente ao retângulo é o espaço destinado aos não-legitimadores públicos; aqueles *stakeholders* percebidos com pouca importância ou temporariamente irrelevantes na questão ou evento que envolva a legitimidade.

No caso de uma questão ambiental específica (derramamento de óleo), em que O'Donovan (2002) utiliza para expor sua idéia, estão dispostas na Figura 3 as caixas 1, 2 e 3, representando os grupos de *stakeholders* que a empresa julga possuir a capacidade de conferir ou retirar legitimidade (legitimadores públicos). A caixa 1 representa os acionistas da empresa, sendo que parte destes pode concordar e parte pode discordar da gestão; a caixa 2 refere-se às outras empresas que operam na indústria do petróleo, é esperado que todas apoiem a organização, visto que o mesmo fato também poderia ocorrer com elas; a caixa 3 representa grupos de preservação ambiental (como por exemplo, o Greenpeace), dos quais são esperadas ações contrárias, divulgando para a sociedade as conseqüências do ocorrido, exigindo punições para a organização e a recuperação das partes afetadas.

O grupo de *stakeholders* julgados pela organização sem possuir capacidade de afetar a legitimidade, ou considerados não legitimadores públicos, são representados pela caixa 4. No exemplo, a caixa 4 representa o governo. Momentaneamente pode ser que não expresse qualquer sanção à organização, contudo, no futuro, talvez possa representar uma força considerável em eventos desta natureza. Em razão da capacidade de impingir sanções, restrições ou determinar alterações no comportamento relacionado ao meio ambiente, o governo compõe a lista dos *stakeholders*. Especificamente no caso de vazamento de óleo, abordado no exemplo dado, a empresa julgou que o governo não teria a intenção de agir. Porém, devido ao impacto ambiental negativo apresentado, estava consciente de possível alteração de posicionamento por parte do governo.

De acordo com O'Donovan (2002), basicamente, a busca ou manutenção da legitimidade será desenvolvida conforme decisões da organização em mover as caixas para dentro ou para fora do círculo (alterar a percepção ou valores de seus legitimadores públicos,

segunda tática) ou expandir ou diminuir o círculo (alterando as suas ações, quarta tática). Estes aspectos serão desenvolvidos no próximo item, quando será tratado da aplicação das táticas de legitimação.

Envolvendo este aspecto de considerar ou não considerar importante, incluir no rol de *stakeholders* julgados legitimadores ou não legitimadores, Woodward et al. (1996), expressam modelo com um rol de públicos interessados. Contudo, a inclusão ou não é uma decisão da organização, “o desempenho social das empresas torna-se então o resultado da gestão da resposta da corporação a sua definição de seus *stakeholders* e suas necessidades, valores, expectativas e demandas” (WOODWARD et al., 1996, p. 339).

2.4 TÁTICAS DE LEGITIMAÇÃO DE O'DONOVAN (2002)

Basicamente “a gestão de legitimidade é sobre como fazer uma escolha entre a conformação com os pontos de vista dos legitimadores públicos ou a tentativa de alterar os valores, pontos de vista e/ou percepções destes” (O'DONOVAN, 2002, p. 13). Entende-se que a organização poderá utilizar uma das quatro táticas ou várias, isolada ou simultaneamente, para legitimar-se.

A primeira tática, evasão, corresponde a inércia da organização em relação à questão ou evento. Ela abstém-se de direcionar ou praticar qualquer ação, de responder ou encaminhar qualquer forma suas ações.

Ao tentar alterar a definição da legitimidade social de modo que ela esteja conforme a atual ação da organização, inclusive indicando aspectos positivos ou vantajosos de seu comportamento, sem, contudo, alterar suas percepções e ações, estará empregando a tática de tentar alterar valores sociais.

A terceira tática, tentativa de dar forma as percepções em relação à organização, busca aproximar ou identificar a organização com símbolos institucionalizados ou com valores que têm forte base social de legitimidade.

Quando a organização adapta suas saídas, os métodos e as metas conforme as percepções de legitimidade, atendendo as expectativas dos *stakeholders*, está empregando a quarta tática: conformar-se aos valores dos legitimadores públicos. Devido ao fato das empresas integrantes desta pesquisa comporem o ISE, muito provavelmente esta última tática será a mais empregada.

Com o objetivo de demonstrar as quatro táticas, O'Donovan (2002), utiliza o exemplo de uma empresa petrolífera envolvida em um derramamento de óleo e com significativo dano

ao meio ambiente, sendo que esta questão ou evento realmente ameace a legitimidade da empresa, conforme expõe-se no Quadro 3.

RESPOSTA/TÁTICA	AMOSTRA DE TÁTICAS: EMPRESA PETROLÍFERA ENVOLVIDA EM DERRAMAMENTO DE ÓLEO CAUSANDO SIGNIFICATIVO DANO AMBIENTAL
1ª. Evasiva	(a) Não induzir debate público sobre efeitos ou de rescaldo da maré negra; (b) Não divulgar o que pode ser percebido como informação negativa.
2ª. Tentativa de alterar valores sociais	Educar o público sobre os riscos associados com o transporte de óleo e do uso positivo do óleo com respeito aos padrões e medidas vigentes.
3ª. Tentativa de dar forma as percepções da organização	(a) Reiteram antigas conquistas sociais e ambientais da sociedade; (b) Indicam que a empresa não violou qualquer diretriz legislativa para o transporte de óleo.
4ª. Conformer-se aos valores dos legitimadores públicos	Anunciar imediato inquérito sobre a causa do derrame e garantir ao público que todas as medidas necessárias para assegurar que este tipo de acidente não volte a acontecer serão empreendidas.

Quadro 3 - Respostas/táticas possíveis às ameaças de legitimidade

Fonte: adaptado de O'Donovan (2002, p. 14).

O uso das táticas de legitimidade é uma tentativa de aproximar a opinião dos seus legitimadores públicos com as ações da organização. De forma a apresentar a sistemática de utilização das táticas, O'Donovan (2002), dispõe graficamente a movimentação possível de ser implementada por empresa petrolífera envolvida em questão/evento ambiental (derramamento de óleo) para dar encaminhamento positivo da situação.

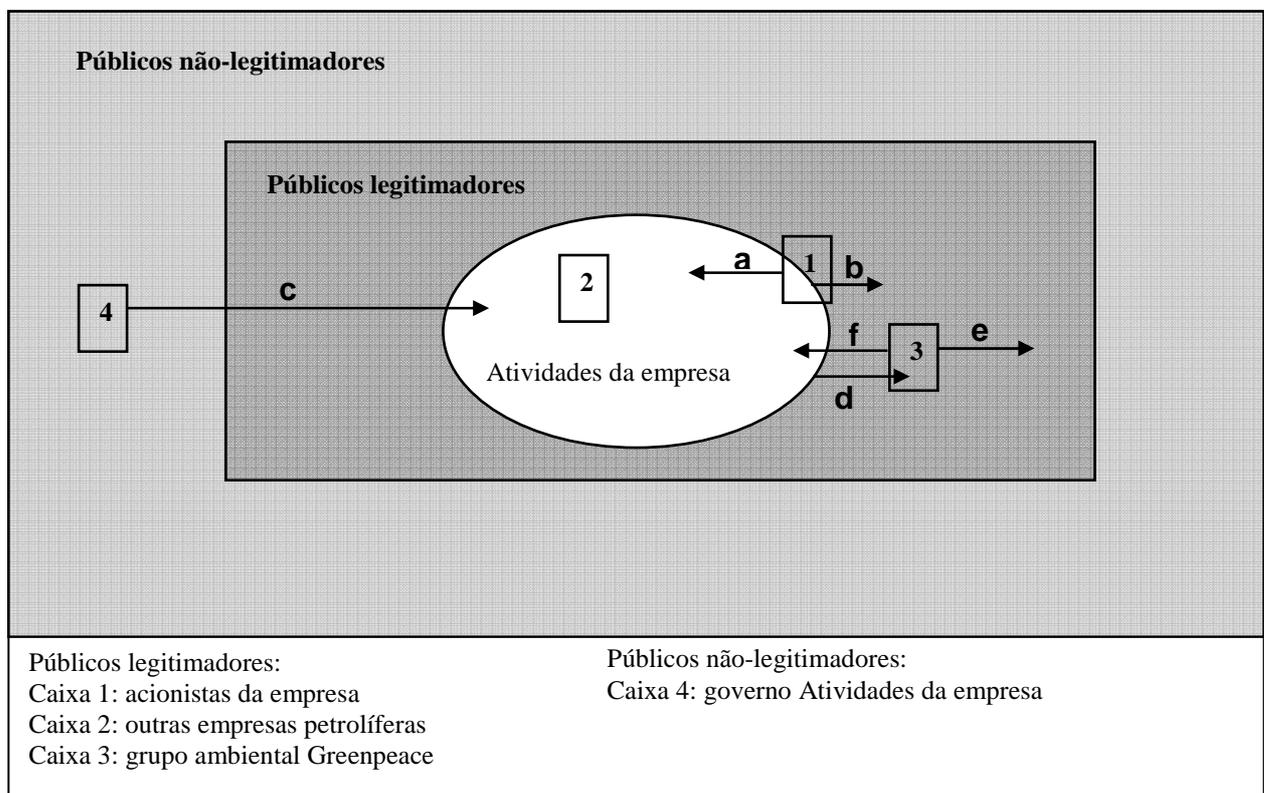


Figura 4 - Gestão da legitimidade: escolhendo táticas para públicos específicos de legitimadores

Fonte: adaptado de O'Donovan (2002, p.15).

Como ilustra-se na Figura 4, a organização poderá, mediante o uso das quatro táticas de legitimidade, movimentar as caixas, sendo indicado o sentido pelas setas; ampliar ou diminuir o círculo; e, ainda, alterar a classificação dos *stakeholders* entre legitimadores e não legitimadores.

Pode-se elaborar uma relação entre as táticas e o uso delas, diante do exposto na Figura 4:

a) Primeira Tática, “evasiva”: a organização poderá mover a caixa 3 (grupo de ambientalistas) para fora da área públicos legitimadores. Agindo assim, estaria considerando que o grupo não representa risco a sua legitimidade. Explica O’Donovan (2002, p. 18), “as táticas de evasão escolhidas poderiam incluir também as tentativas de dissociação do Greenpeace a partir da empresa e do evento, ou publicamente questionando credenciais do Greenpeace no comentário no evento”.

O uso de outra tática de evasão seria não realizar qualquer atitude ou movimentação das caixas ou círculo, apenas deixar como está o cenário para, mais tarde, talvez efetuar alguma intervenção. Desta maneira a organização poderia ganhar tempo e observar qual o impacto provocado em sua legitimidade por esta omissão ou o fato de não manifestar-se sobre a questão ou evento. “Esta resposta de evasão é óbvia para que a companhia use-se do público legitimador, cujas opiniões são congruentes com as da companhia (interior do círculo, caixa 2) no evento” (O’DONOVAN, 2002, p. 18).

b) Segunda Tática, “tentativa de alterar valores sociais”: a organização poderia mover as caixas 1 e 3, indicado pelas setas “a” e “f” respectivamente, para dentro do círculo. Esta situação configura-se na tentativa de alterar as idéias do seu público legitimador ou a tentativa de alterar os valores sociais do legitimador. Desta forma, a organização permaneceria com os seus valores e continuaria com suas mesmas ações.

As táticas empregadas poderiam ser a utilização do Relatório Anual, para comunicar-se com os acionistas, tentando alterar as idéias daquela parcela contrária (caixa 1) para que eles sejam congruentes com as ações da organização. Indicando a participação da empresa para o desenvolvimento da sociedade, compensação do uso do petróleo para melhorar a condição de vida das pessoas. Destacar, por exemplo, a pavimentação asfáltica como uma questão positiva para a melhoria da sociedade, mas que é imprescindível o uso de petróleo para a sua composição. Ainda complementar, estradas pavimentadas permitem a ligação entre as cidades, redução de tempo de deslocamento, conforto, viabiliza a busca por recursos diversos, entre outros.

Outra alternativa a ser utilizada poderia ser a tentativa de alterar a idéia de um grupo de ambientalistas considerado legitimador (caixa 3, seta “f”), ou talvez a sua complacência. Indicando aspectos favoráveis da própria existência da organização e as melhorias viabilizadas. Buscando, neste sentido, modificar a forma, o pensamento diante da presença da organização e o uso do petróleo, expressando o rigor da condução do processo e o pleno atendimento as exigências estabelecidas.

O uso desta segunda tática poderia incluir o deslocamento da caixa 4 (governo) para a área de legitimadores e, possivelmente, até ao círculo, indicado pela seta “c”. Como descreve O’Donovan (2002, p. 17), “no exemplo usado, a companhia pode procurar a sustentação institucional (do governo) para sua posição, procurando desse modo ativamente tratar o governo como um público legitimador em conformidade com suas ações”. O sentido desta tática seria para indicar a anuência do governo em relação à organização, ao considerar o governo peça importante para a organização e que existe por parte do governo o consentimento para as ações empreendidas, se estabeleceria à idéia de comportamento adequado. Isto, possivelmente, seria observado até por outros legitimadores, melhorando a condição de sustentação ou fortalecimento da organização.

c) Terceira Tática, “tentativa de dar forma as percepções da organização”: esta terceira tática assemelha-se a segunda, pois também objetiva provocar alteração em seus legitimadores, mas sem realizar alterações de suas próprias ações. Contudo, diferentemente da segunda tática, esta viabiliza-se mediante a aproximação das ações da organização com símbolos institucionalizados ou que tenham forte base social de legitimidade.

O uso desta tática envolve declarações que expressem a regularidade ou respeito às normas vigentes, o perfeito atendimento aos padrões legalmente estabelecidos. Estas indicações iriam impactar positivamente na percepção dos legitimadores, representadas pelas caixas 1 e 3 e seus movimentos pelas setas “a” e “f”.

A organização poderia relacionar ações sociais e ambientais implementadas no passado, como por exemplo, investimentos em melhorias do ambiente de trabalho ou aos familiares de seus colaboradores e a própria comunidade. Relatar, em relação ao meio ambiente, os benefícios proporcionados por determinados sistemas de controle de poluição implantados em tempo passado.

Outro procedimento enquadrado nesta tática seria a busca de proximidade de elementos antes classificados como não legitimadores (caixa 4) para uma nova consideração, trazendo-os para a área do retângulo (indicado pela seta “c”) e com a pretensão de incluí-los

na área do círculo. Portanto, além de considerá-los legitimadores, a organização desejaria que estivessem alinhados com as ações apresentadas por ela.

Esta última movimentação apresentada no exemplo considera o governo, e pode incluir declarações indicando o respeito às normas legais, com destaque as que tratam do meio ambiente; o volume da arrecadação tributária e seu adimplemento; a inexistência de contendas judiciais envolvendo o governo. Enaltecendo seu comportamento, seria possível conduzir o governo ao grupo de legitimadores alinhados às ações da organização, bem como, utilizar este novo quadro para influenciar favoravelmente a sua legitimidade.

d) Quarta tática, “conformar-se aos valores dos legitimadores públicos”: esta tática implica na expansão do círculo (setas “b” e “d”) em direção aos legitimadores que não estão de acordo ou são contrários às ações ou valores da organização, ou seja, a organização entende como plausível e concorda com o pensamento de seus legitimadores. Desta forma, de acordo com o exemplo, ela altera suas ações e valores para atender ou ficar alinhada as indicações dos acionistas e ao grupo de ambientalistas.

A constituição desta tática envolve mudança de processo de produção, exclusão de determinados componentes ou materiais, implementação de valores conexos ao bom trato e respeito ao meio ambiente e sociedade. Em relação ao exemplo, envolveria a plena recuperação do ambiente atingido; acompanhamento do impacto provocado à comunidade atingida, assistindo, solucionando embaraços e empecilhos causados pelo evento; empenho para determinar o motivo do acidente e a garantia de aplicação de medidas corretivas com o intuito de eliminar deficiências no processo.

2.5 RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

As organizações, por estarem inseridas em um meio social, mantendo trocas, sendo influenciadas e influenciando este meio, devem prestar determinadas informações. A forma e intensidade como são expostas as informações para o seu público externo pode contribuir na melhoria de seu relacionamento e encaminhar pontos considerados importantes ou até conduzir positivamente aqueles problemáticos (SILVA, 2003; COLLATTO; REGINATO, 2006).

O Relatório da Administração contém informações relacionadas às ações passadas desenvolvidas pela empresa, além de revelar as pretensões e projetos da administração.

A Lei das Sociedades por Ações, Lei n° 6.404, de 15 de dezembro de 1976, no art. 133, prevê a elaboração e apresentação do Relatório da Administração, ao final de cada

exercício social, com informações inerentes aos negócios da empresa e principais fatos administrativos.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM), por sua vez, passou a orientar as empresas sobre a elaboração e publicação das demonstrações financeiras, do Relatório da Administração e do parecer de auditoria com emissão a partir de dezembro de 1987, por meio do Parecer de Orientação n° 15/87:

A divulgação de informações úteis, fidedignas e detalhadas, que possibilitem o conhecimento da companhia e de seus objetivos e políticas é um direito essencial do acionista. O Relatório da Administração não pode ser excluído dessa premissa, assim, tanto a falta de informações quanto a inclusão de estudos e fatos genéricos que não dizem respeito à situação particular da companhia constituem desatendimento ao interesse e ao direito do investidor.

A importância dada ao Relatório da Administração como fonte de informações para a compreensão da situação da empresa é destacada por Niyama (1989, p. 19) ao expressar que os “usuários necessitam de informações claras e compreensíveis a fim de poderem avaliar a posição econômica-financeira da empresa e extrair conclusões que contribuam para formar seu juízo de forma confiável”.

Além de informações econômica-financeira, nos Relatórios da Administração o gestor pode expressar-se em relação a fatos ocorridos em sua administração. É, também, o instrumento de comunicação que possibilita incluir ou destacar os trabalhos realizados, que sejam entendidos como importantes para a empresa ou a sociedade. Deste modo, Silva, Rodrigues e Abreu (2004, p. 2) mencionam que cabe ao Relatório da Administração “evidenciar os negócios sociais e principais fatos administrativos ocorridos no exercício, os investimentos em outras empresas, a política de distribuição de dividendos e de reinvestimento de lucros etc”.

Portanto, existe certa liberdade na composição do Relatório da Administração. Contudo, esta flexibilidade na elaboração é orientada pela CVM, em seu P.O. 15/87, onde enfatiza que o Relatório da Administração deve ser redigido claramente, evitando-se o uso de “adjetivos e frases tais como ‘excelente resultado’, ‘ótimo desempenho’, ‘baixo endividamento’, ‘excelentes perspectivas’, a menos que corroborado por dados comparativos ou fatos”.

O P.O. da CVM, citado anteriormente, é plausível diante da variabilidade e intensidade possível de ser empregada ao conteúdo do relatório, pois os gestores podem intensificar as informações julgadas positivas, provocando eventual exagero no destaque dado

a certos fatos administrativos. Neste sentido “alguns teóricos afirmam que estes relatórios são enviesados pelo otimismo da administração” (SILVA; RODRIGUES; ABREU, 2004, p. 12).

A intensidade do destaque das ações e postura ambientais nos RA é observada por Dalmácio e Paulo (2004, p. 15) ao alertarem que as informações apresentadas não devem ser tratadas como “propagandas”. A disposição dos administradores em realçar o trabalho executado adequadamente pode ser relacionada com determinada tática de legitimação ambiental, pois este procedimento possivelmente melhoraria a imagem da organização.

Em estudo com objetivo de verificar se os RA representam fonte de informação sobre a empresa, Silva, Rodrigues e Abreu (2007, p. 71) acentuam a importância dos relatórios e salientam sua leitura por vários *stakeholders* e analistas. Entre as conclusões dos autores tem-se que “os relatórios otimistas apresentam maior volume de frases sobre reforma administrativa; já os relatórios pessimistas centram sua atenção na conjuntura econômica”. Pode-se observar variação na exposição da situação da empresa e condução pela administração, conforme as condições apresentadas. A opção da composição e direcionamento adotado no RA, em detrimento da condição da empresa e percepção do administrador, pode ser por intermédio de táticas para conduzir adequadamente os aspectos julgados pertinentes.

2.6 ORGANIZAÇÕES E O MEIO AMBIENTE

A política nacional do meio ambiente, Lei 6.938, de 31.08.81 – art. 3º, I, expressa: “meio ambiente, o conjunto de condições, leis, influências e interações de ordem física, química e biológica, que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas”.

A relação entre organização e o meio, possivelmente está em avaliar o grau de desequilíbrio provocado pelas ações das organizações. Estas alterações provocadas pelas empresas podem ser enquadradas como impacto ambiental negativo.

Juridicamente, impacto ambiental é definido pela Resolução nº. 1 de 1986 do CONAMA – Conselho Nacional do Meio Ambiente, em seu artigo 1º, considerando qualquer alteração das propriedades físicas, químicas e biológicas do meio ambiente, causada por qualquer forma de matéria ou energia resultante das atividades humanas, que direta ou indiretamente, afete: a saúde, a segurança e o bem estar da população; as atividades sociais e econômicas; a biota; as condições estéticas e sanitárias do meio ambiente e a qualidade dos recursos naturais.

É oportuno salientar a existência de dois conceitos apresentados por Ormond (2006, p. 158), que indicam os tipos de modificações no ambiente atribuídas ao homem, as quais podem ser negativas ou positivas. Sendo modificações causadoras de danos, destruições, degradação, são denominadas de impacto ambiental negativo. Contudo, é possível, desejável e o homem, também, desenvolve ações para melhorar a situação, o cenário, regenerando áreas ou funções ambientais degradadas, assim indicando impacto ambiental positivo.

Especificamente ao que tange ao trato ambiental, percebe-se que a sociedade está cada vez mais vigilante aos impactos provocados pela expansão das organizações. Esta consciência conduz à discussão e questionamentos das práticas adotadas nos processos produtivos, tencionando adequá-los no sentido de preservar a natureza. Interpretando este novo contexto, Campos et al. (2006, p. 1) expressam que “atualmente, as empresas estão buscando resultados que possam associar lucratividade e cuidado com o ecossistema, administrando organizações produtivas sem provocar danos ao meio ambiente”.

A pressão da sociedade sobre as organizações impinge modificações e novos conceitos envolvendo, por exemplo, sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, ecoeficiência, extrativismo sustentável, biodiversidade. A compreensão e aplicação destes termos impacta em outro, a imagem corporativa, ou seja, *como a organização é vista pela sociedade*. De acordo com Ferreira, Souza e Bronzeri (2004, p. 2) a imagem corporativa “é um fator estratégico importante de diferenciação e de preferência dos consumidores”.

As organizações também podem ser reconhecidas por intermédio das certificações ou sistemas ambientais que adotam ou possuem, como a norma Britânica BS 7750 (*Specifications for Environmental Management Systems*), Sistema Europeu de Ecogestão e Auditorias (EMAS: *Eco-Management and Audit Scheme*), STEP (*Strategies for Today's Environmental Partnership*), Programa de Atuação Responsável (*Responsible Care Program*) e a norma ISO 14001 (CAMPOS et al., 2006).

Além dos fatores já apresentados, as organizações ainda podem ser avaliadas por seus *stakeholders* quando estes observam os prêmios conquistados pelas organizações, como o prêmio inovação em sustentabilidade (Instituto Ethos), troféu Fritz Müller (Fatma – Santa Catarina), prêmio ambiental von Martius (Câmara Brasil-Alemanha); e a presença em índices como o *Dow Jones Sustainability World Index – DJSI World* e sua versão brasileira, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).

O termo sustentabilidade parece ter se constituído em assunto de debates acirrados no meio acadêmico, empresarial e governamental, tanto no Brasil como nas demais nações do mundo, em vista das questões sócio-ambientais tornarem-se fortemente perceptíveis e

cobradas, principalmente daqueles que se utilizam dos recursos naturais e do meio social para permanecerem e perpetuarem-se nos mercados altamente competitivos.

Tal distinção decorre do fato de que investidores, independentemente de seu continente, buscam empresas socialmente responsáveis, sustentáveis e rentáveis para aplicar seus recursos, por considerar que essas empresas “geram valor para o acionista no longo prazo, pois estão mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais” (BM&FBOVESPA, 2009).

Observando esta realidade, Souza (2008) menciona que no ano de 1999, a *Dow Jones & Company* lançou o *Dow Jones Sustainability Indexes*, ou seja, o índice mundial Dow Jones de sustentabilidade (DJSI World). Este índice seleciona empresas que são líderes em seu setor em nível global e regional em termos de sustentabilidade corporativa. Anualmente cerca de 2500 empresas se candidatam a integrar o índice e poucas conseguem preencher os requisitos básicos.

A composição do índice seleciona empresas líderes em termos de sustentabilidade em todo o mundo. A metodologia de investigação, desenvolvida pelo grupo suíço SAM - Sustainable Asset Management, considera as tendências do setor específico e avalia a sustentabilidade das sociedades baseadas em uma variedade de critérios que incluem estratégias em relação às alterações climáticas, do consumo de energia, relacionamento com empregados e fornecedores, marca, gestão do conhecimento, governança corporativa e desempenho financeiro (SOUZA, 2008).

Quanto a realidade brasileira, em 2005, a BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo), juntamente com outras instituições, ABRAPP (Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar), ANBID (Associação Nacional de Bancos de Investimento), APIMEC (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais), IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), IFC (*International Finance Corporation*), Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social e MMA (Ministério do Meio Ambiente), uniram esforços para formar uma carteira de ações composta somente por empresas com destaque em responsabilidade social e sustentabilidade, criando um índice de ações denominado ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial. No ano de 2007 o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente - Instituto Brasil PNUMA também passou a compor o conselho deliberativo do ISE (BM&FBOVESPA, 2009).

Tanto o cálculo, como a gestão técnica do índice, é de incumbência da BOVESPA, enquanto seu desenvolvimento e aperfeiçoamento fica a cargo do Conselho Deliberativo (CISE), órgão máximo de deliberação, composto por representantes das instituições

supracitadas, cuja missão é “garantir um processo transparente e eficiente de construção do índice, em especial no que diz respeito aos critérios de seleção das empresas que integrarão sua carteira” (BM&FBOVESPA, 2009).

Para figurar na carteira do ISE, as ações precisam atender cumulativamente aos seguintes critérios:

a) ser uma das 150 ações com maior índice de negociabilidade apurados nos doze meses anteriores à reavaliação;

b) ter sido negociada em pelo menos 50% dos pregões ocorridos nos doze meses anteriores à formação da carteira; e,

c) atender aos critérios de sustentabilidade referendados pelo Conselho do ISE (www.bovespa.com.br).

Para avaliar a performance das empresas listadas na Bovespa com relação aos aspectos de sustentabilidade, o CES-FGV (Centro de Estudos de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas), desenvolveu um questionário que parte do conceito do *triple bottom line* (TBL), o qual envolve a avaliação de elementos ambientais, sociais e econômico-financeiros de forma integrada. Para o questionário do ISE, além desses princípios do TBL, foram acrescentadas as dimensões, geral, natureza do produto e governança corporativa. Para o ISE “são selecionadas as empresas que se destacam por adotar estratégias e ter práticas que promovam o desenvolvimento sustentável” (www.bovespa.com.br).

A carteira do ISE é fragmentada em 6 grupos, conforme demonstra-se no Quadro 4.

GRUPO	SETORES	IMPACTO	ASPECTOS AMBIENTAIS MAIS IMPORTANTES
GRUPO 1	Água, Saneamento, Energia Elétrica;	Alto Impacto A	Consumo intensivo de recursos naturais e interferências no território
GRUPO 2	Extrativistas: mineração, papel e celulose, petróleo e gás, siderurgia, etc;	Alto Impacto B	Consumo de recursos naturais e emissões (processo produtivo)
GRUPO 3	Transformação: laticínios, produtos uso pessoal, máquinas e equipamentos, medicamentos, etc;	Alto Impacto C	Consumo de matérias primas e emissões (processo produtivo)
GRUPO 4	Logística e armazenagem: transporte aéreo, rodoviário, serviços de armazenagem, etc;	Moderado Impacto	Emissões
GRUPO 5	Serviço: exploração de rodovias, análises e diagnósticos, telefonia, etc;	Baixo Impacto	Consumo de energia, água e materiais (processos administrativos)
GRUPO 6	Setor Financeiro	Impacto indireto	Aspectos indiretos, consumo de energia, água e materiais (processos administrativos).

Quadro 4 - Grupos e classificações das empresas de acordo com seu impacto no meio ambiente

Fonte: adaptado de www.bovespa.com.br

Para as instituições financeiras, existe um questionário ambiental diferenciado e adaptado às suas características, enquanto as demais empresas são separadas em grupos e classificadas de acordo com o impacto decorrente de suas atividades no meio ambiente, setores de atuação.

Destacam-se os principais objetivos da carteira de ações que representa o ISE:

a) criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento social da sociedade contemporânea e estimular a responsabilidade social empresarial;

b) constituir uma ferramenta objetiva para comparar o desempenho de empresas listadas na Bovespa sob os aspectos da sustentabilidade;

c) destacar empresas comprometidas com o desenvolvimento social, e diferenciá-las para investidores com preocupações outras que não somente o retorno financeiro de curto prazo;

d) incentivar a criação de fundos de investimento socialmente responsáveis e tornar-se padrão de comparação de seu desempenho (www.bovespa.com.br).

Pode-se considerar que o ISE desponta como um dos mais respeitados indicadores de sustentabilidade empresarial do mercado de ações, tornando-se um guia para os investidores de capitais em empresas que demonstram possuir sustentabilidade no âmbito econômico-financeiro, ambiental e social.

Para melhorar a condição ambiental as organizações buscam desenvolver programas que tratam especificamente destes elementos. Organizar e alocar recursos da empresa para compor um processo que se integre de forma coerente com o meio ambiente, este é o objetivo da gestão ambiental. Ela pretende minimizar os efeitos da ação da empresa, os impactos que possivelmente possam atingir negativamente o meio ambiente. “É o conjunto de princípios, estratégias, diretrizes, ações e procedimentos para proteger a integridade dos meios físicos e bióticos, bem como dos grupos sociais que dele dependem” (ORMOND, 2006, p. 145).

Neste sentido Sell (2006), relaciona a preservação do ambiente físico e a integridade psicoemocional das pessoas. Destaca a redução do consumo por meio de controle dos processos, evitando desperdício, perda de material, energia e trabalho.

Para Seiffert (2005, p. 23), “gestão ambiental é entendida como um processo adaptativo e contínuo, através do qual as organizações definem, e redefinem seus objetivos e metas relacionados à proteção do ambiente”. Este autor também inclui a observância da integridade das pessoas, incluindo também, os clientes e comunidade.

A gestão ambiental pretende minimizar os efeitos das ações, reorientando-as para que encontrem um bom termo entre o desenvolvimento da empresa e a preservação do meio. O objetivo é estabelecer atitudes que contemplem opções que resguardem não só o meio, mas imbuídas de pensamento sistêmico, considerando todo o contexto.

Barbieri (2004, p. 21) aponta três dimensões – espacial, temática e institucional – que devem estar presentes em uma proposta de gestão ambiental. A dimensão espacial refere-se ao espaço no qual as ações de gestão serão implementadas e produzirão efeitos (empresarial, setorial, local, nacional, regional, global, etc.); dimensão temática especifica os pontos ambientais que serão tratados (ar, água, solo, fauna e flora, recursos minerais, chuva ácida, aquecimento global, etc.); e a dimensão institucional é “relativa aos agentes que tomaram às iniciativas de gestão (empresa, governo, sociedade civil, instituição multilateral, etc.)”.

Compondo a gestão ambiental, as organizações implantam o sistema de gestão ambiental. Segundo Barbieri (2004, p. 137), sistema de gestão ambiental "é um conjunto de atividades administrativas e operacionais inter-relacionadas para abordar os problemas ambientais atuais ou para evitar o seu surgimento”.

A política ambiental pode ser entendida como a forma de comportamento, posicionamento, pensamento de determinada empresa em relação aos cuidados com o meio ambiente. Indica a idéia de comprometimento e princípios constituintes do perfil de uma empresa no que tange ao seu desempenho ambiental global (BARBIERI, 2006; ORMOND, 2006).

A norma ISO 14.004 da ABNT menciona o conceito de política ambiental e, conforme apresentado por Barbieri (2006, p. 153), impinge a alta administração de uma empresa o dever de definir e assegurar que ela:

- a) seja apropriada à natureza, à escala e aos impactos ambientais de suas atividades, produtos e serviços;
- b) inclua o comprometimento com a melhoria contínua e com a prevenção da poluição;
- c) inclua o comprometimento com o atendimento à legislação, às normas ambientais aplicáveis e com os demais requisitos subscritos pela organização;
- d) forneça estrutura para o estabelecimento e a revisão de objetivos e metas ambientais;
- e) seja documentada, implementada, mantida e comunicada a todos os empregados; e
- f) esteja disponível para o público.

2.7 ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL – ISE E AS TÁTICAS DE O'DONOVAN

A participação de determinada organização no ISE sugere que ela apresente diferenciados elementos em relação ao meio ambiente, bem como compor os vários critérios de sustentabilidade considerados pelo Conselho do ISE. A participação no rol de empresas que compõem tal indicador busca refletir a imagem de uma organização com méritos que a façam ser considerada diferenciada entre as demais que participam da BM&FBOVESPA.

Esta diferenciação, provavelmente, proporcionada pela participação no ISE, indique uma posição de destaque perante aos *stakeholders*. Divulgar esta participação aos *stakeholders* pode ser desejável e até aconselhável, visto toda a importância do índice. A comunicação entre a organização e os seus *stakeholders* destaca-se por possibilitar a melhoria de suas relações, e na condução deste processo os administradores podem utilizar as táticas para atingir este propósito.

Ao efetuar a comunicação do andamento ambiental o administrador possivelmente fará uso das táticas de legitimação ambiental preconizada por O'Donovan. A inclusão destas táticas pode sofrer alterações com o tempo, isto devido a muitos fatores, o ISE pode ser um destes. O presente estudo busca observar as modificações destas táticas em razão da inclusão das organizações no ISE.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DA PESQUISA

A metodologia é crucial na constituição de uma pesquisa, pois revela as ações do pesquisador, demonstra criteriosamente a busca da verdade, fazendo uso da ciência para atender a solução de um problema. A metodologia “é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos” (DEMO, 2000, p.19).

Desta forma, a preocupação com a parte instrumental se torna fundamental, pois “pesquisar com método não implica ter uma atitude reprodutora; pelo contrário, é procurar cultivar um espírito crítico, reflexivo, amadurecido, contribuindo para o progresso da sociedade” (SILVA, 2003, p. 26).

Enquanto o método representa as etapas ordenadas na busca pela verdade científica, as técnicas correspondem aos modos de proceder em cada uma das etapas da pesquisa (SILVA, 2003).

A dinâmica, os procedimentos, a operacionalização, como atingir os objetivos desta pesquisa é o propósito deste capítulo. Inicia-se com a delimitação da pesquisa quanto às tipologias relacionadas aos objetivos, aos procedimentos e à abordagem do problema. Posteriormente, define-se a população, procedimentos de coleta e análise dos dados, finalizando com as limitações da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Faz-se necessário planejar a condução e conclusão da pesquisa, delimitando-a quanto às tipologias, objetivo proposto, procedimentos de coleta, análise e interpretação dos dados, além da abordagem do problema (GIL, 1999). Portanto, “a palavra delineamento focaliza a maneira pela qual um problema de pesquisa é concebido e colocado em uma estrutura que se torna um guia para a experimentação, coleta de dados e análise” (KERLINGER, 1980, p. 94).

O estudo classifica-se como exploratório (MARTINS, 1994), pois identificar as táticas de legitimação apresenta-se ainda como um campo fértil a ser pesquisado e explorado por pesquisadores na busca por maiores informações e conhecimentos sobre o tema.

Referente aos procedimentos de obtenção dos dados necessários ao estudo, realizou-se a busca dos Relatórios da Administração no sítio da BM&FBovespa (www.bovespa.com.br). Portanto, caracteriza-se como uma pesquisa documental com posterior análise do conteúdo dos Relatórios da Administração.

Com relação à abordagem do problema, utilizou-se a análise qualitativa do conteúdo disposto pelas empresas em seu Relatório da Administração inerente ao relacionamento destas com o meio ambiente.

O período compreendido no estudo é de 5 anos, abarcando os exercícios de 2003 e 2004 – período anterior à instituição do ISE – e, os exercícios de 2005, 2006 e 2007 - período posterior à criação do ISE. Assim, este estudo caracteriza-se como longitudinal (HAIR JR. et al., 2005), pois os dados foram coletados no espaço temporal de cinco anos, permitindo observar algumas tendências na divulgação dos dados pesquisados.

Portanto, quanto ao delineamento, a pesquisa classifica-se em exploratória e documental com o uso da técnica de análise de conteúdo com abordagem qualitativa, em estudo longitudinal.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Compreende uma população, o conjunto de elementos com pelo menos uma característica em comum (MARCONI; LAKATOS, 2001; HAIR JR. et al., 2005). A população objeto do estudo é representada pelas 18 empresas que ingressaram e se mantiveram presentes na carteira do ISE em todo o período de 2005 a 2007, sendo esta a característica comum entre elas.

Apresenta-se no Quadro 5 a população do estudo composta por 18 empresas.

Aracruz Celulose S.A.	Diagnósticos da América S.A. - DASA
Banco Bradesco S.A.	Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A.
Banco do Brasil S.A.	Embraer – Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.
Banco Itaú Holding Financeira S.A.	Iochpe Maxion S.A.
Braskem S.A.	Natura Cosméticos S.A.
Companhia de Concessões Rodoviárias - CCR	Perdigão S.A.
Companhia Energética de Minas Gerais - Cemig	Suzano Papel e Celulose S.A.
Companhia Paranaense de Energia - Copel	Tractebel Energia S.A.
CPFL Energia S.A.	Votorantim Celulose e Papel S.A. - VCP

Quadro 5 – População da pesquisa

Fonte: www.bovespa.com.br

Pelo fato do estudo abranger a totalidade dos componentes do universo representado pelas 18 empresas que permaneceram no índice ISE no período de 2005 a 2007, a pesquisa caracteriza-se como censitária (MARCONI; LAKATOS, 2001).

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Os procedimentos representam a maneira pela qual se conduzirá a pesquisa para a obtenção dos dados. Quanto aos procedimentos, como fonte de obtenção dos dados, utilizou-se os Relatórios da Administração das empresas, caracterizando-se numa pesquisa documental, pois ainda não receberam tratamento analítico (GIL, 1999).

Marconi e Lakatos (2005, p. 176) destacam que “a característica da pesquisa documental é que a fonte de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que os fatos ou fenômeno ocorre, ou depois”.

Esse tipo de pesquisa é útil para estudos de opiniões e atitudes (SILVA, 2003), ajustando-se ao objetivo deste estudo que é analisar as táticas de legitimação adotadas pelas empresas na escrita do Relatório da Administração.

Realizou-se a coleta dos Relatórios da Administração das 18 empresas pesquisadas no sítio da BM&FBovespa (www.bovespa.com.br), no período de 2003 a 2007, perfazendo cinco anos de análise, o quê corresponde ao total de 90 Relatórios da Administração.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados, predominou a análise qualitativa, pois se buscou interpretar o conteúdo disposto nos Relatórios da Administração pelas empresas. Hair Jr. et al., (2005, p. 152) salientam que análises qualitativas dos dados “são usadas tipicamente no estudo exploratório do processo de pesquisa. Seu papel é identificar e/ou refinar problemas de pesquisa que podem ajudar a formular e testar estruturas conceituais”.

Nas pesquisas qualitativas, destacam-se os procedimentos de coleta dos dados em documentos por entrevistas e análise de conteúdo (SILVEIRA, 2004). Em vista dos objetivos propostos, realizou-se a análise documental e análise de conteúdo dos Relatórios da Administração das empresas pesquisadas. Se por um lado, a análise documental busca as informações explícitas no texto, a análise de conteúdo visa compreender a mensagem implícita no texto (DELLAGNELO; SILVA, 2005).

Portanto, ao buscar as informações disponibilizadas pelas empresas nos Relatórios da Administração, relacionadas ao envolvimento destas com o meio ambiente, utilizou-se da análise documental, ao passo que a análise do conteúdo ocorreu quando analisadas e interpretadas tais informações para enquadrá-las em uma ou outra das táticas de O’Donovan.

Quanto à busca pela interpretação da mensagem, Bardin (1977, p. 9) destaca que a análise de conteúdo “oscila entre os dois pólos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade. Absorve e cauciona o investigador por esta atração pelo escondido, o latente, o não aparente, o potencial de inédito (do não dito), retido por qualquer mensagem”.

“Em uma situação, analisam-se as características de um texto (mensagem) sem referência às intenções do emissor ou aos efeitos da mensagem sobre o receptor; em outra, busca-se analisar as causas e antecedentes de uma mensagem, procurando conhecer as suas condições de produção” (DELLAGNELO; SILVA, 2005, p. 100).

Portanto, por meio da análise documental, buscaram-se as informações e mensagens disponibilizadas pelas empresas no Relatório da Administração relativas às questões de responsabilidade ambiental, sem intenção de interpretá-las. Posteriormente, processou-se a análise e interpretação das mensagens, fazendo uso da análise de conteúdo, visando compreender o sentido das mensagens, classificando-as nas táticas de legitimação propostas por O’Donovan (2002).

Estão dispostos no Quadro 6, as táticas de legitimação, seus respectivos conceitos e exemplos propostos por O’Donovan (2002) e o correspondente processo de operacionalização da classificação da informação em determinada tática.

TÁTICAS	CONCEITO DE O’DONOVAN	EXEMPLO DE O’DONOVAN (Derramamento de óleo por empresa petrolífera)	CONSTRUCTO DA ANÁLISE E CLASSIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO
1ª Evasiva	Ausência de informação com relação ao meio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> - Não induzir o fato a debate público. - Não divulgar o que pode ser percebido como informação negativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de informações ambientais comparativamente entre os RA no período de análise (2003-2007). - Informar em relatório da administração aspectos relativos ao trato ambiental, tanto negativo como positivo, reportando-se a fato que poderia ser comunicado em outro relatório. Ou seja, quando do tempo hábil para informar a empresa não o fez.
2ª Tentativa de alterar valores sociais	Tentativa de alterar as idéias do seu público legitimador ou a tentativa de alterar os valores sociais do legitimador, mas sem modificar suas próprias ações e valores.	<ul style="list-style-type: none"> - Educar o público sobre os riscos associados com o transporte de óleo e do uso positivo do óleo com respeito aos padrões e medidas vigentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expressar conformidade aos aspectos legais e certificações ambientais. - Difundir informações que repasse responsabilidade a outrem. - Declarar que seu processo

			produtivo impacta minimamente ou menos que outras empresas do segmento.
3ª Tentativa de dar forma às percepções da organização	Tentativa de demonstrar aos <i>stakeholders</i> que é ambientalmente correta.	- Reiteram antigas conquistas sociais e ambientais da sociedade.	- Enaltecer prêmios ou certificados ambientais. - Salientar a participação em conselhos ou grupos ambientais. - Informação de melhorias antigas, porém, triviais atualmente entre as empresas do mesmo segmento. - Destacar ações relacionadas ao meio ambiente, sem relacionar os resultados obtidos.
4ª Conformer-se aos valores dos legitimadores públicos	Alinhamento de pensamento e procedimentos aos dos <i>stakeholders</i> .	- Anunciar imediato inquérito sobre a causa do derrame e garantir ao público que todas as medidas necessárias para assegurar que este tipo de acidente não volte a acontecer serão empreendidas.	- Informar firme comprometimento e postura voltada para a preservação. - Mudança em seus processos para adequar-se ao meio ambiente. - Redução ou exclusão de ações ou produtos que provoquem impacto ambiental negativo. - Presença de unidade organizacional ou elemento hierárquico responsável pelo meio ambiente. - Valores aplicados em ações que melhorem sua condução com o meio ambiente.

Quadro 6 - Constructo da pesquisa

Fonte: dados da pesquisa.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Mesmo que se utilize do método e das técnicas de pesquisa mais adequadas aos propósitos do estudo, limitações poderão ocorrer justificando abordá-las antecipadamente ao leitor (VERGARA, 2000).

Uma das limitações desse estudo diz respeito à fonte de obtenção dos dados. Foi realizada análise do conteúdo do Relatório da Administração, desconsiderando os demais demonstrativos das empresas, incorrendo na possibilidade das informações procuradas estarem disponibilizados nos demais relatórios e não somente no Relatório da Administração. Esse não é o único meio de divulgação do relacionamento da empresa com o meio ambiente.

Além disso, processou-se a análise da responsabilidade ambiental das empresas somente pelo conteúdo evidenciado pelas mesmas e não in loco. Se por um lado, a empresa tem a opção de não divulgar informações inerentes ao seu relacionamento com meio ambiente, por outro lado, pode divulgar informações fictícias, visando repassar imagem de empresa com responsabilidade ambiental.

Uma terceira limitação diz respeito à análise dos dados, a qual foi realizada por meio da análise de conteúdo das mensagens. Desta forma a pesquisa apresenta a subjetividade do pesquisador, devido à interpretação pessoal do conteúdo pesquisado.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo faz-se a descrição e análise dos dados. Inicia-se com a caracterização das empresas pesquisadas. Na seqüência, apresentam-se as táticas de legitimação nos relatórios da administração, primeiramente de forma individual e posteriormente conforme a classificação do nível de impacto ambiental. Por fim, apresenta-se a comparação das táticas identificadas no período anterior ao ingresso no ISE com o período posterior.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Apresenta-se nesta seção, a descrição e análise dos dados obtidos em relação à caracterização das 18 empresas participantes da pesquisa, conforme primeiro objetivo específico *Caracterizar as organizações de capital aberto que fazem parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE, desde sua criação em 2005 até 2007.*

No Quadro 7 apresenta-se a razão social das empresas pesquisadas, localização e respectivo ano de fundação.

Razão Social	Sede	Ano Fundação
Aracruz Celulose S.A.	Barra do Riacho - ES	1972
Banco Bradesco S.A.	Osasco – SP	1943
Banco do Brasil S.A.	Brasília – DF	1808
Banco Itaú Holding Financeira S.A.	São Paulo – SP	1944
Braskem S.A.	São Paulo – SP	2002
Companhia de Concessões Rodoviárias - CCR	São Paulo – SP	1999
Companhia Energética de Minas Gerais - Cemig	Belo Horizonte – MG	1952
Companhia Paranaense de Energia - Copel	Curitiba – PR	1954
CPFL Energia S.A.	São Paulo – SP	1998
Diagnósticos da América S.A. - DASA	Barueri – SP	2000
Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A.	São Paulo – SP	1971
Embraer – Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.	São José dos Campos – SP	1969
Iochpe Maxion S.A.	São Paulo – SP	1918
Natura Cosméticos S.A.	Itapecerica da Serra - SP	1969
Perdigão S.A.	São Paulo – SP	1934
Suzano Papel e Celulose S.A.	Salvador - BA	1924
Tractebel Energia S.A.	Florianópolis - SC	1998
Votorantim Celulose e Papel S.A. - VCP	São Paulo – SP	1941

Quadro 7 – Razão social, sede e ano de fundação das empresas

Fonte: Sítio das empresas e Bovespa (www.bovespa.com.br).

Verifica-se no Quadro 7 que as empresas pesquisadas estão distribuídas em sete estados brasileiros em onze diferentes cidades, sendo que doze das dezoito empresas estão localizadas no estado de São Paulo: oito na capital, São Paulo, e o restante nas cidades de Osasco, Barueri, São José dos Campos e Itapecerica da Serra.

As demais seis empresas estão localizadas nos estados de Espírito Santo (Barra do Riacho), Distrito Federal (Brasília), Minas Gerais (Belo Horizonte), Paraná (Curitiba), Bahia (Salvador) e Santa Catarina (Florianópolis).

Quanto ao ano de fundação, verifica-se que somente uma empresa, Banco do Brasil, iniciou suas atividades no ano de 1808, enquanto quinze delas iniciaram suas atividades entre os anos de 1918 e 1999, e duas nos anos de 2000.

Analisando-se o tempo de atividade, o Banco do Brasil destaca-se entre as demais, pois possui 201 anos de instituição (1808-2009), caracterizando-se como uma empresa bicentenária. Outras oito empresas estão atuando no mercado entre 55 e 91 anos, sendo elas, Copel e Cemig (55 e 57 anos, respectivamente), Banco Itaú, Bradesco e VCP (65, 66 e 68 anos, respectivamente), Perdigão (75 anos), Suzano Papel e Celulose (85 anos) e, Iochpe Maxion (91 anos).

As demais nove empresas estão atuando no mercado entre 7 e 40 anos, sendo elas, Braskem, DASA, CCR, Tractebel e CPFL (7, 9, 10, 11 e 11 anos, respectivamente), Aracruz Celulose, Eletropaulo, Natura e Embraer (37, 38, 40 e 40 anos, respectivamente).

Portanto, treze empresas analisadas (72%) iniciaram suas atividades a mais de 37 anos, enquanto somente cinco delas (28%) iniciaram suas atividades entre sete e onze anos. Estes dados indicam que as empresas pesquisadas estão institucionalizadas e legitimadas no meio social e comercial em que operam.

Apresentam-se no Quadro 8 os segmentos de atuação das empresas pesquisadas de acordo com a classificação setorial da Bovespa, com o respectivo número de empregados de cada empresa no ano de 2007.

Razão Social	Segmento de atuação	Total Empregados
Aracruz Celulose S.A.	Papel e Celulose	2.495
Banco Bradesco S.A.	Bancos	82.773
Banco do Brasil S.A.	Bancos	82.672
Banco Itaú Holding Financeira S.A.	Bancos	65.089
Braskem S.A.	Petroquímicos	5.000
Companhia de Concessões Rodoviárias – CCR	Exploração de Rodovias	4.387
Companhia Energética de Minas Gerais - Cemig	Energia Elétrica	14.867
Companhia Paranaense de Energia - Copel	Energia Elétrica	8.347
CPFL Energia S.A.	Energia Elétrica	7.176
Diagnósticos da América S.A. - DASA	Serv.Méd.Hospit.,Anális e Diagnóst	10.045
Eletropaulo Metropolit Eletricid de São Paulo S.A.	Energia Elétrica	4.241
Embraer – Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.	Material Aeronáutico	23.878
Iochpe Maxion S.A.	Material Rodoviário	6.500
Natura Cosméticos S.A.	Produtos de Uso Pessoal	5.919

Perdigão S.A.	Carnes e Derivados	44.752
Suzano Papel e Celulose S.A.	Papel e Celulose	3.525
Tractebel Energia S.A.	Energia Elétrica	917
Votorantim Celulose e Papel S.A. - VCP	Papel e Celulose	2.742

Quadro 8 – Razão social, segmento de atuação e número de empregados

Fonte: Sítio das empresas e Bovespa (www.bovespa.com.br).

Verifica-se no Quadro 8 que o segmento de atuação, energia elétrica, destaca-se entre os demais por concentrar cinco das 18 empresas pesquisadas, seguido pelos setores Papel e Celulose e Bancos com três empresas em cada segmento.

As outras sete empresas pertencem aos demais sete segmentos de atuação, Exploração de Rodovias, Petroquímicos, Produtos de Uso Pessoal, Material Rodoviário, Serviço Médico Hospitalar Análises e Diagnósticos, Material Aeronáutico, além de Carnes e Derivados.

Analisando o total de empregados por empresa no ano de 2007, nota-se que o segmento com o maior número de empregados é o bancário. Banco do Brasil, Banco Bradesco e Banco Itaú empregam, respectivamente, 82.672, 82.773 e 65.089 pessoas. Estes dados indicam que o segmento bancário envolve a maior porção, aproximadamente 61,42%, da mão-de-obra envolvida nesta pesquisa. Assim, o segmento é responsável pela movimentação de 230.534 pessoas para compor suas atividades.

No Quadro 9, expõe-se as empresas pesquisadas, segmento de atuação e seu respectivo grau de impacto no meio ambiente.

Razão Social	Segmento de atuação	Impacto	Tipo de impacto
Aracruz Celulose S.A.	Papel e Celulose	Alto impacto B	Consumo de recursos naturais e emissões (processo produtivo)
Banco Bradesco S.A.	Bancos	Impacto indireto	Aspectos indiretos, consumo de energia, água e materiais (processos administrativos).
Banco do Brasil S.A.	Bancos	Impacto indireto	Aspectos indiretos, consumo de energia, água e materiais (processos administrativos).
Banco Itaú Holding Financeira S.A.	Bancos	Impacto indireto	Aspectos indiretos, consumo de energia, água e materiais (processos administrativos).
Braskem S.A.	Petroquímicos	Alto impacto B	Consumo de recursos naturais e emissões (processo produtivo)
Cia. de Concessões Rodoviárias - CCR	Exploração de Rodovias	Baixo impacto	Consumo de energia, água e materiais (processos administrativos)
Cia. Energética de Minas Gerais - Cemig	Energia Elétrica	Alto impacto A	Consumo intensivo de recursos naturais e interferências no território
Cia. Paranaense de Energia - Copel	Energia Elétrica	Alto impacto A	Consumo intensivo de recursos naturais e interferências no território
CPFL Energia S.A.	Energia Elétrica	Alto impacto A	Consumo intensivo de recursos naturais e interferências no território
Diagnósticos da América S.A. - DASA	Serv.Méd.Hospit.,Anális e Diagn	Baixo impacto	Consumo de energia, água e materiais (processos administrativos)

Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A.	Energia Elétrica	Alto impacto A	Consumo intensivo de recursos naturais e interferências no território
Embraer – Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.	Material Aeronáutico	Alto impacto C	Consumo de matérias primas e emissões (processo produtivo)
Iochpe Maxion S.A.	Material Rodoviário	Alto impacto C	Consumo de matérias primas e emissões (processo produtivo)
Natura Cosméticos S.A.	Produtos de Uso Pessoal	Alto impacto C	Consumo de matérias primas e emissões (processo produtivo)
Perdigão S.A.	Carnes e Derivados	Alto impacto C	Consumo de matérias primas e emissões (processo produtivo)
Suzano Papel e Celulose S.A.	Papel e Celulose	Alto impacto B	Consumo de recursos naturais e emissões (processo produtivo)
Tractebel Energia S.A.	Energia Elétrica	Alto impacto A	Consumo intensivo de recursos naturais e interferências no território
Votorantim Celulose e Papel S.A. - VCP	Papel e Celulose	Alto impacto B	Consumo de recursos naturais e emissões (processo produtivo)

Quadro 9 – Razão social, segmento de atuação e impacto no meio ambiente

Fonte: Sítio das empresas e Bovespa (www.bovespa.com.br).

O desempenho ambiental, social e econômico são prerrogativas necessárias às empresas para fazer parte da carteira de ações do ISE. Para avaliar tal desempenho, o ISE instituiu uma classificação de impactos causados ao meio ambiente pelas empresas, considerando o segmento de atuação dessas no mercado.

Verifica-se no Quadro 9, que as empresas Cemig, Copel, CPFL, Eletropaulo e Tractebel fazem parte do segmento de atuação de energia elétrica, classificando-se na categoria de Alto Impacto A, pois, em suas atividades há um “consumo intensivo de recursos naturais e interferências no território” de atuação (BM&FBOVESPA, 2009).

As empresas Aracruz, Suzano e VCP pertencem ao segmento de papel e celulose, e a empresa Braskem pertence ao segmento de atuação de petroquímicos, sendo ambos classificados na categoria de Alto Impacto B pelo consumo de recursos naturais e emissões de gases em seus processos produtivos.

Ainda de acordo com o Quadro 9, verifica-se que as empresas Embraer, Iochpe Maxion, Natura e Perdigão, estão enquadradas na categoria Alto Impacto C, pois atuam nos segmentos de material aeronáutico, material rodoviário, produtos de uso pessoal e carnes e derivados, respectivamente. As empresas classificadas nessa categoria de impacto consomem matérias-primas e geram emissões de gases na atmosfera em seu processo produtivo (BM&FBOVESPA, 2009).

Conforme o ISE, outros segmentos de atuação geram menor impacto sobre o meio ambiente, como o segmento bancário pelo consumo de energia elétrica, água e materiais

diversos em seus processos administrativos, considerados impactos indiretos sobre o meio ambiente. Fazem parte dessa categoria as empresas Banco do Brasil, Bradesco e Itaú.

A empresa DASA que atua no segmento de serviços médicos hospitalares, análises e diagnósticos, juntamente com a empresa CCR que atua na exploração de rodovias são segmentos considerados de baixo impacto pelo consumo de energia elétrica, água e materiais diversos em seus processos administrativos.

Portanto, dentre as classificações de impactos ao meio ambiente, Alto Impacto A predomina entre as demais, pois fazem parte dessa classificação cinco das 18 empresas analisadas, seguida pela classificação de Alto Impacto B e C com quatro empresas cada. Na sequência, aparecem duas empresas sendo classificadas como de Baixo Impacto e os três Bancos, classificados como de Impacto Indireto.

4.2 TÁTICAS DE LEGITIMAÇÃO NOS RELATÓRIOS DA ADMINISTRAÇÃO

Nesta seção, apresentam-se as táticas de legitimação de O'Donovan (2002) identificadas nos Relatório da Administração. Inicialmente expõem-se individualmente as táticas utilizadas por cada empresa, posteriormente aglutinam-se as empresas em grupos conforme estão classificadas em razão do impacto ambiental provocado.

a) Aracruz Celulose S.A.

Empresa do segmento de papel e celulose, considerada pelo índice ISE como de alto impacto B. As táticas identificadas em seus relatórios da administração estão sinteticamente expostas no Quadro 10.

RA	TÁTICAS UTILIZADAS
2003	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: Todos os parâmetros ambientais estiveram sob controle p. 10
	3ª Tática: Prêmio Ecologia 2003, p. 11. certificação pelo Sistema Brasileiro de Certificação Florestal (Cerflor) p. 15. apoio da empresa para a criação da Associação Brasileira dos Produtores de Florestas Plantadas (Abraf), nova entidade representativa dos interesses do setor, e do Instituto BioAtlântica p. 15.
	4ª Tática: 121 mil hectares de reservas nativas de propriedade da empresa, que são fundamentais para assegurar o equilíbrio do ecossistema p. 1. O controle ambiental é assegurado por modernos sistemas de tratamento de emissões, efluentes e resíduos sólidos p. 1. O compromisso da Aracruz com o desenvolvimento sustentável se reflete nas práticas de manejo dos plantios de eucalipto e na preservação dos ecossistemas naturais. p. 1. redução do consumo específico de químicos (10%) e dos serviços industriais (20%) p. 10. a madeira de florestas nativas não é utilizada no processo industrial nem para nenhum outro fim p. 11. O Projeto Microbacia da Aracruz p. 12.

2004	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: Todos os parâmetros de qualidade e meio ambiente mantiveram-se rigorosamente em linha com os objetivos p.14.
	3ª Tática: avaliação em separado do Cerflor - Programa Nacional de Certificação Florestal, que também vem sendo utilizado pela Aracruz. p. 8. foi desenvolvido, com o apoio de consultoria especializada, um protocolo para o inventário de emissões de gases de efeito estufa (GEE) da Aracruz. p. 16. diálogo com o Fórum das ONGs Ambientalistas [...] A forma propositiva e transparente com que as partes vêm se relacionando confirma a importância da abertura e manutenção de canais de comunicação como este. p. 16.
	4ª Tática: O compromisso da Aracruz com o desenvolvimento sustentável se reflete nas práticas de manejo dos plantios de eucalipto e na preservação dos ecossistemas naturais. p. 1. A Aracruz assumiu publicamente, em 2003, o compromisso de calcular e divulgar seu balanço de carbono, bem como de avaliar possibilidades de geração de créditos de carbono. p. 16.
2005	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: ingressou na seleta lista do Índice <i>Dow Jones</i> de Sustentabilidade (<i>DJSI World</i>) 2006, p. 9. também uma das empresas selecionadas para compor o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE) p. 9. certificadas pelo Programa Nacional de Certificação Florestal (Cerflor). p. 13. Além disso, todas as áreas próprias no Rio Grande do Sul (plantios comerciais e reservas nativas), já certificadas pelo FSC, p. 13. Também durante o ano, lançamos em nosso <i>website</i> uma página dedicada ao tema, onde foram disponibilizadas informações sobre emissões de GEE e os estoques de carbono em florestas nativas e plantadas, bem como os protocolos utilizados para estimar essas emissões e estoques e as metas de emissão da Companhia. As emissões e estoques foram verificadas externamente. p. 14. A Aracruz avançou no relacionamento com ONGs ao longo do ano, pelo estreitamento e estabelecimento de canais de comunicação ("Fóruns com ONGs") p. 17.
	4ª Tática: Desde 2004, a Aracruz vem reforçando a orientação de suas atividades para a sustentabilidade do empreendimento, o que pressupõe consistência e transparência nas esferas administrativa, econômica, social e ambiental. p. 9. A Aracruz está atenta aos riscos das mudanças climáticas e vem avaliando e divulgando suas emissões e estoques, em busca de soluções para minimizar emissões, maximizar estoques e oportunidades de ganhos sociais, ambientais e econômicos. p. 13. Em 2005, a Companhia ingressou na Bolsa de Carbono de Chicago (CCX), tornando-se a primeira empresa brasileira a assumir metas de redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE). p. 14. Entre os trabalhos realizados, merecem destaque o aproveitamento de resíduos industriais e o controle biológico do gorgulho do eucalipto. p. 14. foram iniciados novos investimentos para viabilizar o uso de resíduos (<i>dregs</i> e <i>gritz</i>) como corretivos de solo, o que poderá resultar numa redução da ordem de 50% no total de resíduos destinados a seus aterros industriais. p. 14.
2006	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: integrar o Índice <i>Dow Jones</i> de Sustentabilidade 2007 (<i>DJSI World</i>). p. 7. carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa, p. 7. certificação florestal Cerflor (NBR 14789). Com isso, 100% da área sob manejo direto da Aracruz estão certificadas por este sistema . p. 13. certificada pelo Cerflor (NBR 14790) p. 13. A Empresa solicitou voluntariamente, em junho de 2006, o cancelamento da certificação pelo FSC p. 13.
	4ª Tática: Foram publicados em nosso site institucional informações sobre como estamos tratando os temas relacionados a sustentabilidade que são mais relevantes para nossos <i>stakeholders</i> e para o nosso negócio. Até o momento, constam do site os posicionamentos da Empresa sobre biodiversidade, mudanças climáticas, certificação florestal e defensivos agrícolas. p. 3.
2007	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: Em 2007, a estratégia de crescimento sustentável da Aracruz Celulose manteve-se focada na excelência operacional com responsabilidade socioambiental, refletindo-se em seguidos recordes de vendas, forte geração de caixa, distribuição de dividendos crescentes para os acionistas e contínua criação de valor para a sociedade. p.1. incluída no Índice <i>Dow Jones</i> de Sustentabilidade Global (<i>DJSI 2008 World</i>) p. 2. permanece no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa desde sua criação, há três anos. p. 2. A fase inicial de compra de terras e formação de florestas para atender ao projeto de aumento da capacidade p. 7. certificação de manejo florestal e da cadeia de custódia pelas normas do Cerflor (NBR 14789 e NBR 14790) p. 11. a Aracruz iniciou estudos no sentido de harmonizar seu sistema de manejo florestal aos princípios e critérios do FSC, ao mesmo tempo em que está avaliando a possibilidade de requerer a certificação por esse sistema p. 11.

	<p>4ª Tática: foi elaborada uma matriz de criticidade das localidades onde a Empresa atua, que leva em conta tanto os impactos causados pelas suas operações como aqueles que as comunidades têm sobre o negócio p. 2. estudos relacionados à sustentabilidade ambiental da Aracruz, em especial os relativos às mudanças climáticas e à produção alternativa de biocombustíveis nas áreas da Empresa. p. 9. Aprimoramentos nos processos de reaproveitamento de água e destinação final de efluentes serão concluídos no primeiro semestre de 2008. p. 10. O trabalho de prospecção tecnológica foi intensificado em diferentes áreas, sobretudo as ligadas a bioenergia e bioprodutos, tecnologias para controle ambiental p. 10.</p>
--	--

Quadro 10 - Táticas de legitimação Aracruz Celulose

Fonte: dados da pesquisa.

Os relatórios seguem certo padrão de comunicação, iniciando com algumas exposições da conquista de certificados e apoio a Abraf, bem como indica a relação com o instituto Bio Atlântica, o que caracteriza o uso da terceira tática. A quarta tática é indicada por projetos desenvolvidos pela empresa com respectivas alterações e melhorias em suas operações. O uso da segunda tática é relativo a indicação dos parâmetros de qualidade e meio ambiente aos objetivos da empresa, sem expressar índices. É bem característico a citação de aspectos florestais e fatos relacionados ao próprio segmento de atuação, bem como destaque a valores investidos nesta área, compondo, desta forma, a quarta tática.

Estão listadas na Tabela 1 as táticas identificadas em cada ano, o total por ano e por tática e o respectivo percentual.

Tabela 1 – Táticas de legitimação Aracruz Celulose

TÁTICAS	2003	2004	2005 Criação do ISE	2006	2007	TOTAL	%
1ª	-	-	-	-	-	-	-
2ª	1	1	-	-	-	2	4,65
3ª	3	3	6	5	6	23	53,49
4ª	6	2	5	1	4	18	41,86
TOTAL	10	6	11	6	10	43	100

Fonte: dados da pesquisa.

Pode-se observar que a tática mais utilizada em todo o período de análise foi a terceira (tentativa de dar forma as percepções da organização), contendo 53,49% do total de táticas. A empresa iniciou em 2003 com o predomínio da quarta tática (conformar-se aos valores dos legitimadores públicos) e nos anos seguintes utilizou-se acentuadamente da terceira tática.

Não foi identificado o uso da primeira tática. Em 2005 ocorreu o maior número de táticas, identificando-se 11 táticas, exatamente no ano em que se iniciou o ISE.

Por tratar-se de empresa de celulose e, portanto, com grande uso de madeira, a terceira tática inclui a relação com selos e certificações do próprio segmento. Deste modo, observa-se o destaque para o Cerflor - Programa Nacional de Certificação Florestal e FSC Brasil – Conselho Brasileiro de Manejo Florestal.

b) Banco Bradesco S.A.

O Banco Bradesco é, dentre as empresas analisadas, a que possui o maior número de funcionários em 2007, com 82.773. Sendo do segmento bancário, possui enquadramento diferenciado pelo ISE, a relação de impacto no meio ambiente é considerada indireta no decorrer de suas atividades. As táticas identificadas em seus relatórios da administração estão sinteticamente expostas no Quadro 11.

RA	TÁTICAS UTILIZADAS
2003	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: Prêmio Valor Social 2003, concedido à Organização nas categorias Respeito ao Meio p. 20. trabalho desenvolvido por alunos da Fundação Bradesco de Paranavaí, com o plantio de mais de 70 mil mudas de árvores nativas às margens do rio Suruquá, naquele município. p. 22.
	4ª Tática: não foi utilizada.
2004	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: Prêmio Super Ecologia 2004, na categoria Fauna, promovido pela Revista Superinteressante p. 22.
	4ª Tática: Ao subscrever os “Princípios do Equador”, a Organização reafirmou o seu compromisso com a responsabilidade socioambiental, eleita como fator de ponderação na análise dos créditos de maior vulto que concede p. 2.
2005	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: integrar o ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa p. 5. Bradesco busca ser, além de fonte de lucros para os seus acionistas, elemento construtivo no seio da sociedade, incorporando ações de responsabilidade social e ambiental, em sintonia com os objetivos de progresso e bem-estar da Nação brasileira p. 8. Prêmio – 2ª Olimpíada Brasileira de Saúde e Meio Ambiente p. 28.
	4ª Tática: confirmação de apoio do Banco ao <i>Global Compact</i> (Pacto Global), projeto da Organização das Nações Unidas-ONU p. 2. A criação pelo Banco de sua Área de Responsabilidade Socioambiental reafirma o compromisso da Organização Bradesco com esses valores, que cultiva desde as suas origens. p. 24.
2006	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: integram o seletor grupo mundial de 318 do <i>Dow Jones Sustainability World Index</i> . p. 1. ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa p. 1. Ações de responsabilidade social e ambiental também ocupam espaço importante no planejamento estratégico do Banco, presentes há pelo menos 50 anos com a criação da Fundação Bradesco. p. 6. a Árvore já faz parte do calendário de atrações turísticas do município e teve como novidade, em linha com os princípios de responsabilidade socioambiental, a utilização de gerador movido a Biodiesel. p. 28. Com linguagem que une criatividade e emoção, o filme de final de ano do Bradesco resgatou valores básicos da sociedade, seja no campo pessoal como também no que se refere a questões sociais e ambientais, sempre em busca de um mundo melhor. p. 28. Paralelamente, de maneira a contribuir para a disseminação das práticas de responsabilidade socioambiental, o Bradesco vem realizando, no âmbito de seus relacionamentos, reuniões com fornecedores de produtos e serviços que consome, dos mais variados segmentos, visando à difusão e conscientização sobre a vital importância dessa questão. p. 29. Fortalecendo o trabalho com a Fundação SOS Mata Atlântica conta com dez viveiros para produção de mudas em suas escolas, visando à promoção de educação ambiental e ações de reflorestamento. p. 30. Certificação ISO 14001:2004 p. 33.
	4ª Tática: adesão ao Pacto Global da ONU p. 1. uma política de responsabilidade socioambiental dinâmica e responsável; p. 25. O Banco adotou a versão revisada dos Princípios do Equador p. 28. Foi o primeiro Banco a lançar programa de medição de sua participação direta e indireta na emissão de dióxido de carbono (CO ₂) na atmosfera, com objetivo de neutralizar essa produção p. 28. passou a

	utilizar o papel reciclado também na confecção de talões de cheques. p. 28. Atualmente, cerca de 90% do papel consumido é reciclado. p. 28. A Política Corporativa de Responsabilidade Socioambiental, que define as diretrizes sobre o tema, encontra-se disponível no novo <i>site</i> de Responsabilidade Socioambiental do Banco. p. 29.
2007	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: integrar o <i>Dow Jones Sustainability World Index</i> (DJSI) p. 3. Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE p. 3. no dia 16, firmou acordo com o Governo do Estado do Amazonas para preservar a floresta amazônica, prevendo doação de R\$ 70 milhões à Fundação Amazonas Sustentável; p. 4. “Árvore de Natal manteve a utilização de gerador movido a Biodiesel, seguindo os princípios de responsabilidade socioambiental. p. 28. Visando à promoção de educação ambiental e ações de reflorestamento, apóia o trabalho da Fundação SOS Mata Atlântica com a manutenção de quinze viveiros para produção de mudas em suas Escolas p. 30. Certificação ISO 14001:2004 – que certifica aspectos ambientais, p. 33.
	4ª Tática: em 13 de novembro, lançou o Banco do Planeta, um Banco dentro do Bradesco que vai unificar todas as ações socioambientais da Organização. p. 4. As ações de responsabilidade social e ambiental, por sua vez, ultrapassaram o campo da filantropia e se inseriram na cultura empresarial da Organização, constituindo parte de seu patrimônio e ocupando importante espaço no planejamento estratégico. p. 6. Com o Ecofinanciamento, em parceria com o Programa Floresta do Futuro da Fundação SOS Mata Atlântica, em linha com a responsabilidade socioambiental, para cada veículo financiado são plantadas mudas de árvores nativas, com o objetivo de reduzir os efeitos da emissão de gás carbônico na atmosfera. p. 9. Realiza a neutralização dessas emissões por meio do plantio de árvores, em parceria com a Fundação SOS Mata Atlântica p. 28. já utiliza, entre os seus materiais de consumo, cerca de 90% de papel reciclado, inclusive na confecção de talões de cheques. p. 28. é signatário dos Princípios do Equador p. 28. Princípios do <i>Global Compact</i> (Pacto Global). p. 28. A Política Corporativa de Responsabilidade Socioambiental encontra-se disponível no site de Responsabilidade Socioambiental do Banco, www.bradesco.com.br/rsa , o qual amplia a visibilidade das ações da Organização direcionadas ao desenvolvimento sustentável. p. 29.

Quadro 11 - Táticas de legitimação Banco Bradesco

Fonte: dados da pesquisa.

Os relatórios do Bradesco expressam acentuadamente aspectos financeiros e econômicos, o que pode-se considerar normal. As referências aos aspectos ambientais são bem menos expressivas. O destaque geral são os prêmios e a própria inclusão no ISE, característica enquadrada na terceira tática. Também são expressos algumas parcerias e a adesão aos Princípios do Equador e ao Pacto Global, permitindo relacionar várias vezes a quarta tática.

Estão listadas na Tabela 2 as táticas identificadas em cada ano, o total por ano e por tática e o respectivo percentual.

Tabela 2 – Táticas de legitimação Banco Bradesco

TÁTICAS	2003	2004	2005 Criação do ISE	2006	2007	TOTAL	%
1ª	-	-	-	-	-	-	-
2ª	-	-	-	-	-	-	-
3ª	2	1	3	8	6	20	52,63
4ª	-	1	2	7	8	18	47,37
TOTAL	2	2	5	15	14	38	100

Fonte: dados da pesquisa.

A empresa fez uso de poucas táticas, somente da terceira e quarta táticas. Porém, a terceira sobressaiu compondo 52,63% do total, seguida pela quarta tática com 47,37%. Somente no ano de 2007 a quarta tática foi a mais utilizada, este aspecto talvez se deva pelo fato do banco lançar a campanha Banco do Planeta e o programa de medição de sua participação direta e indireta na emissão de gases de efeito estufa (GEE).

Destaca-se os anos de 2006 e 2007 que somados apresentam 29 táticas do total de 38. Isto pode indicar interesse maior em informar suas ações devido ao cenário do momento ou mudança em seu padrão de comunicação.

No geral, os Relatórios da Administração não abordam de forma expressiva a questão ambiental. Por ser uma empresa com grande número de funcionários, a expectativa seria a menção ao seu público interno ou a ação deste em sintonia com a preservação ambiental na execução dos processos diários do banco, o que não foi observado.

c) Banco do Brasil S.A.

O Banco do Brasil é o segundo maior empregador dentre as empresas analisadas contando com 82.672 funcionários. Além disto, sua área de atuação cobre praticamente todo o país. As táticas identificadas em seus relatórios da administração estão sinteticamente expostas no Quadro 12.

RA	TÁTICAS UTILIZADAS
2003	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: Sua estratégia corporativa passou a incluir explicitamente a responsabilidade socioambiental e foram expandidas de forma significativa as linhas de operação Pronaf, Proger, apoio às micro e pequenas empresas e Proex, entre outras. p. 1.
	4ª Tática: Em julho, foi aprovada Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental p. 2.
2004	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: Prêmio Mauá 2003, p. 22.
	4ª Tática: As áreas de Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental, Controles Internos e Reestruturação de Ativos Operacionais passaram a ser diretorias estatutárias. p. 6.
2005	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: O engajamento do Banco do Brasil com os princípios de responsabilidade socioambiental faz parte de sua história. p. 16. compor o Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE da Bovespa. p. 19.
	4ª Tática: No período, também intensificamos ações de fomento do Banco do Brasil por meio da estratégia negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS, [...], sempre respeitado o meio ambiente e a diversidade cultural.p. 2. Em seu posicionamento estratégico, o Banco do Brasil integra os vetores da sustentabilidade – econômico, social e ambiental – de forma a garantir a criação de valor a longo prazo p. 15.

2006	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: A Ouvidoria Interna é um canal de comunicação direta entre o público interno e o Banco, [...]e buscar a melhoria contínua dos processos, programas e políticas da área de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental. p. 18.
	4ª Tática: No relacionamento com a sociedade, consolidamos a estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) e registramos um crescimento de 412,1% dos créditos programados em relação ao ano anterior. No Relatório de Sustentabilidade, apresentamos mais detalhes sobre a atuação socioambiental da Empresa. p. 2. Pacto Global, p. 13. Princípios do Equador, p. 13. O BB aprovou a implementação do Programa de Ecoeficiência com o objetivo de reduzir os custos operacionais e o impacto no meio ambiente. p. 14.
2007	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: Prêmio ECO de Práticas de Responsabilidade Social Empresarial, p. 17. Prêmio <i>Financial Times</i> de Finanças Sustentáveis, edição 2007 na categoria "Banco Sustentável em Mercados Emergentes - América Latina". p. 17.
	4ª Tática: Novo Mercado da Bovespa p. 12. Agenda 21 do BB, um instrumento de planejamento que direciona a implementação de práticas administrativas e negociais com base em princípios de responsabilidade socioambiental (RSA). p. 16. Os princípios e valores que norteiam a atuação da Empresa, bem como as iniciativas do BB no tocante à sustentabilidade nas áreas de negócios, esporte, cultura, educação e meio ambiente, encontram-se detalhadas no 4ª Relatório de Sustentabilidade, que compõem este caderno. p. 16.

Quadro 12 - Táticas de legitimação Banco do Brasil

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que é enaltecido o respeito ao meio ambiente, com a menção de que “faz parte de sua história”. Contudo, as informações de ações desenvolvidas pelo próprio banco em relação ao meio ambiente são escassas e muitas são direcionadas a promover a imagem da empresa. Desta forma caracterizando o uso da terceira tática. Em relação a quarta tática é exposto o pacto global e os princípios do Equador em destaque e alguns outros programas como a agenda 21.

Estão listadas na Tabela 3 as táticas identificadas em cada ano, o total por ano e por tática e o respectivo percentual.

Tabela 3 – Táticas de legitimação Banco do Brasil

TÁTICAS	2003	2004	2005 Criação do ISE	2006	2007	TOTAL	%
1ª	-	-	-	-	-	-	-
2ª	-	-	-	-	-	-	-
3ª	1	1	2	1	3	8	42,11
4ª	1	1	2	4	3	11	57,89
TOTAL	2	2	4	5	6	19	100

Fonte: dados da pesquisa.

Não foram identificadas a primeira e segunda tática, ao passo que o banco fez maior uso da quarta tática (conformar-se aos valores dos legitimadores públicos) com 57,89% do

total. Outra tática utilizada foi a terceira (tentativa de dar forma as percepções da organização), porém em número menos expressivo do que a terceira, 42,11%.

Conforme é classificado pelo ISE, o segmento bancário é responsável por mínimo impacto ambiental, com impactos indiretos causados pelas suas atividades. Este entendimento pode ser o mesmo da administração do banco, o que justificaria a escassez de informações quanto ao trato ambiental ou a escolha de outro meio para comunicar sua conduta com o meio ambiente.

Da mesma forma que o Banco Bradesco, o Banco do Brasil possui um quadro de pessoal muito expressivo. Este aspecto poderia influenciar na quantidade de informações, como a preocupação em demonstrar aos seus colaboradores meios possíveis para conduzir com menor impacto as suas atividades corporativas, ações para a redução no consumo de materiais ou gasto de energia. Porém, este tipo de informação foi diminuta, como as outras informações referentes ao meio ambiente.

d) Banco Itaú Holding Financeira S.A.

Compondo o grupo das empresas do segmento bancário, o Banco Itaú é, entre os três bancos, o mais novo e com o menor número de funcionários dentre os três bancos analisados (65.089), porém, entre todas as empresas analisadas é a terceira maior empregadora. As táticas identificadas em seus relatórios da administração estão sinteticamente expostas no Quadro 13.

RA	TÁTICAS UTILIZADAS
2003	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: não foi utilizada.
	4ª Tática: Enfatizamos que o Itaú continuará tomando as medidas necessárias para se antecipar às mudanças conjunturais e do mercado, de forma a obter desenvolvimento sustentado p. 3.
2004	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: não foi utilizada.
	4ª Tática: Princípios do Equador. p. 5.
2005	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: compõem o <i>Dow Jones Sustainability World Index</i> (DJSWI) p. 3. Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE) p. 3.
	4ª Tática: destacam-se a criação do Comitê Executivo e da Comissão de Responsabilidade Socioambiental p. 4. adesão aos Princípios do Equador p. 4.
2006	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: especializado em <i>corporate</i> e <i>investment banking</i> , caracterizou-se pelo foco na sustentabilidade p. 5. Índice <i>Dow Jones de Sustentabilidade</i> (<i>Dow Jones Sustainability Index</i> – DJSI)

	p. 6. compõe a carteira de ações do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) p. 6. o primeiro evento "Diálogos Itaú sobre Sustentabilidade" p. 7.
	4ª Tática: Princípios do Equador p. 6. Destaca-se, também, o lançamento diferenciado do site de responsabilidade socioambiental do Banco Itaú, com o objetivo de disseminar e compartilhar as práticas desenvolvidas pelo Banco. p. 7.
2007	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: a Política de Riscos Socioambientais para Crédito à Pessoa Jurídica foi submetida à consulta externa nos moldes da Norma AA1000 p. 6. Realização de mais quatro edições dos encontros "Diálogos Itaú de Sustentabilidade" p. 6. Prêmio Itaú-Unicef p. 6. Fundo Itaú de Excelência Social (FIES) apoiou 20 organizações não-governamentais (ONGs) em projetos voltados à educação infantil, ambiental e para o trabalho. Cada organização recebeu cerca de R\$ 166 mil. p. 7. recebeu a classificação AAA+ no <i>rating</i> de Sustentabilidade, Ética, Responsabilidade Social Corporativa, Governança Corporativa e p. 7. Banco Mais Sustentável e Ético da América Latina - Revista Latin Finance e Consultoria Management & Excellence p. 7. Melhores da Dinheiro – Melhor empresa nas categorias: Bancos (3º ano consecutivo) e Responsabilidade Social e Meio Ambiente - Revista IstoÉ Dinheiro p. 7. Empresa referência em sustentabilidade no Brasil - Guia Exame de Sustentabilidade 2007 p. 7. Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) p. 7.
	4ª Tática: atua na melhoria contínua de suas práticas de governança e de responsabilidade socioambiental, tais como: p. 6.

Quadro 13 - Táticas de legitimação Banco do Itaú

Fonte: dados da pesquisa.

As táticas utilizadas pelo Banco Itaú são muito semelhantes aos outros dois bancos, incluindo até pontos específicos como a citação do *Dow Jones Sustainability Index – DJSI*, incluído na terceira tática. Em relação a quarta tática adotou também os princípios do Equador e criou órgão para tratar ou responder pelo meio ambiente, o Comitê Executivo e da Comissão de Responsabilidade Socioambiental.

Estão listadas na Tabela 4 as táticas identificadas em cada ano, o total por ano e por tática e o respectivo percentual.

Tabela 4 – Táticas de legitimação Banco Itaú

TÁTICAS	2003	2004	2005 Criação do ISE	2006	2007	TOTAL	%
1ª	-	-	-	-	-	-	-
2ª	-	-	-	-	-	-	-
3ª	-	-	2	4	9	15	68,18
4ª	1	1	2	2	1	7	31,82
TOTAL	1	1	4	6	10	22	100

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que a empresa não se utilizou da primeira e segunda táticas, somente da terceira e quarta, destacadamente esta última, sendo identificada em 68,18% do total. O uso das táticas acentuou-se após 2004, aumentando ano a ano, sendo identificadas 10 em 2007, salientando-se que 9 foram da terceira tática (tentativa de dar forma as percepções da organização).

O fato de serem identificadas, durante o período de análise, quantidade quase que constante e diminuta da quarta tática (conformar-se aos valores dos legitimadores públicos), possivelmente pode ser interpretado como ausência de ações alinhadas as expectativas da sociedade; ou, opção da empresa em informar seu comprometimento com a preservação ambiental em outro meio de divulgação; ou ainda, entendimento da administração da empresa consoante ao do próprio ISE, considerando o segmento bancário de ínfimo impacto no ambiente, e portanto sendo desnecessário constar informações relacionadas ao tema ambiental.

e) Braskem S.A.

Empresa fundada em 2002, a Braskem atua no segmento petroquímico. É classificada pelo ISE no grupo 2, ou seja, alto impacto B, empresa que em seu processo produtivo destaca-se o consumo de recursos naturais e emissões no meio ambiente. As táticas identificadas nos Relatórios da Administração estão sinteticamente relacionadas no Quadro 14.

RA	TÁTICAS UTILIZADAS
2003	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: O compromisso da Braskem com o bem-estar das comunidades em que atua se traduz em um conjunto consistente de programas de responsabilidade corporativa, com foco em educação ambiental, reciclagem de plástico, inserção social e apoio cultural. p. 25. No Rio Grande do Sul, a Braskem apóia a comunidade carente de Vila Pinto, na região metropolitana de Porto Alegre, em seu trabalho de coleta seletiva e reciclagem de plástico, que além dos benefícios ambientais traz melhora de renda e inclusão social. p. 25.
	3ª Tática: Em paralelo com sua performance operacional, a companhia também apresentou importantes melhorias em seus indicadores de Qualidade, Saúde, Segurança e Meio Ambiente (QSSMA) p. 3. O compromisso com o bem-estar humano se estende igualmente às comunidades das quais a Braskem participa, onde desenvolve programas de educação ambiental p. 3. ISO 14001 p. 24. destaca-se a não ocorrência de qualquer acidente material ou ambiental de maior proporção p. 24. A Braskem vem assumindo uma posição ativa em várias associações e entidades que tem por objetivo contribuir para o Desenvolvimento Sustentável p. 25
	4ª Tática: Foram assinados dois convênios com o Instituto de Pesquisa Tecnológica (IPT) e a Universidade Federal da Bahia, relacionados ao Programa Braskem Energia cujo objetivo é [...] redução do consumo específico de energia, sem desperdício de recursos ambientais. p. 8. Os investimentos de capital da Braskem totalizaram R\$ 176 milhões em seus programas de excelência em 2003 e foram alocados nas áreas operacionais, de tecnologia, de saúde, e de segurança e meio ambiente p. 21 A Braskem tem um compromisso permanente com a excelência na gestão das questões relativas à Saúde, Segurança e Meio Ambiente. p. 24 O Sistema Braskem de Produção orienta a definição de contínuos desafios para o aprimoramento das práticas de SSMA(saúde, segurança e meio ambiente). p. 24. Em 2003 foram investidos mais de R\$ 25 milhões em melhorias de instalações focando a melhoria de desempenho ambiental ou a redução de riscos de acidentes materiais, ambientais ou pessoais. p. 24. redução da geração de efluentes em cerca de 4%, do consumo de água em cerca de 2% e a redução de resíduos em mais de 20%. p. 24. Ao lado dos programas especiais acima citados, foram investidos mais de R\$ 4 milhões em programas correntes de qualificação, como os projetos voltados para Qualidade, Saúde, Segurança e Meio Ambiente - QSSMA p. 28.
2004	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.

	<p>3ª Tática: ISO 14001 p. 2 Políticas Corporativas, dentre as quais destacamos a de Negociação de Valores Mobiliários, de Gestão Financeira, de Seguros e Garantias e de Saúde, Segurança e Meio Ambiente. p. 16. certificação de todas as plantas na Gestão Ambiental, em conformidade com a norma ISO 14001. p. 19 gincana ecológica disputada simultaneamente à Ecovela proporcionou neste ano a retirada de 11 toneladas de lixo da lagoa Mundaú. p. 20. Prêmio Amanco por um Mundo Melhor. p. 20. A Braskem renova o seu compromisso público de pleno atendimento a suas responsabilidades social e ambiental, de forma a contribuir destacadamente para o desenvolvimento econômico e social do país, consolidando seu posicionamento de Petroquímica Brasileira de Classe Mundial. p. 23.</p> <p>4ª Tática: Importantes melhorias relativas à redução de efluentes e de consumo de energia e água também foram alcançadas durante o ano. p. 3. Os investimentos realizados pela Braskem em 2004 totalizaram R\$ 374 milhões e foram alocados em seus programas de excelência nas áreas operacionais, de tecnologia, de saúde, segurança e meio ambiente p. 3. redução da emissão de efluentes líquidos e a melhor performance alcançada pela Central Termoelétrica desde sua criação p. 6. Os investimentos de capital da Braskem totalizaram R\$ 374 milhões em seus programas de excelência em 2004 e foram alocados nas áreas operacionais, de tecnologia, de saúde, e de segurança e meio ambiente. p. 15. estratégia para Excelência em Saúde, Segurança e Meio Ambiente -SSMA. p. 19. Declaração Internacional de Produção Mais Limpa, do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) p. 19. integrantes e terceiros da Braskem dedicaram 4% de seu tempo a atividades de treinamento em Saúde, Segurança e Meio Ambiente p. 19. Relatório de Sustentabilidade Empresarial, numa demonstração [...] Administração atribui às questões relativas à Saúde, Segurança e Meio Ambiente. p. 19. conjunto consistente de programas de responsabilidade corporativa, com foco em educação ambiental, reciclagem de plástico, inserção social e apoio cultural. p. 20 Em 2004 foram investidos mais de R\$ 41 milhões em melhorias de instalações voltadas ao aprimoramento do desempenho ambiental ou à redução de riscos de acidentes materiais, ambientais. p. 20. redução da geração de efluentes em cerca de 24%, do consumo de água em cerca de 3,4% e a redução de resíduos em mais de 24%. p. 20.</p>
2005	<p>1ª Tática: não foi utilizada.</p> <p>2ª Tática: não foi utilizada.</p> <p>3ª Tática: Políticas Corporativas, dentre as quais destacamos a de Negociação de Valores Mobiliários, de Gestão Financeira, de Responsabilidade Social, de Seguros e Garantias e de Saúde, Segurança e Meio Ambiente p. 18. Índice de Sustentabilidade Empresarial. p. 21. A empresa evoluiu no nível de implementação do Programa Atuação Responsável da Abiquim – Associação Brasileira da Indústria Química, atingindo 93% no Índice de Implantação dos códigos do programa. p. 22. Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE. p. 22.</p> <p>4ª Tática: Os investimentos de capital da Braskem totalizaram R\$ 717 milhões em seus programas de excelência em 2005, comparados a R\$ 374 milhões em 2004, e foram alocados nas áreas operacionais, de tecnologia, de saúde, e de segurança e meio ambiente p. 17. Divulgação do Relatório de Sustentabilidade Empresarial - RSE p. 18. A Braskem imprimiu em 2005 uma forte aceleração na implementação da sua estratégia para “Excelência em Saúde, Segurança e Meio Ambiente p. 22. evoluindo em seus indicadores relacionados à saúde, segurança e meio ambiente. Nesse sentido, seus integrantes e parceiros dedicaram em 2005 2,4% do seu tempo a atividades de treinamento com foco em SSMA p. 22. Em 2005, a Braskem investiu R\$ 156 milhões em melhorias de instalações voltadas ao aprimoramento do desempenho ambiental ou à redução de riscos materiais, ambientais p. 23.</p>
2006	<p>1ª Tática: não foi utilizada.</p> <p>2ª Tática: não foi utilizada.</p> <p>3ª Tática: Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE p. 20. prêmio “Ecoimagination p. 20. foco de atuação em educação ambiental, inclusão social e incentivo cultural, nos quais investiu cerca de R\$ 10 milhões p. 20. regata de pescadores Ecovela, que promove conscientização ambiental dos p. 21. Índice de Sustentabilidade Empresarial p. 22. Políticas Corporativas, dentre as quais destacamos a de Negociação de Valores Mobiliários, de Gestão Financeira, de Responsabilidade Social, de Seguros e Garantias e de Saúde, Segurança e Meio Ambiente p. 22.</p> <p>4ª Tática: Os investimentos operacionais realizados em 2006 totalizaram R\$ 719 milhões [...] e meio ambiente. p. 3. A Companhia destina investimentos significativos para a área de SSMA, que em 2006 alcançaram o montante de R\$ 152 milhões. p. 20. inventário de emissão de gases [...] redução significativa desse impacto, visando melhorar ainda mais o desempenho ambiental da Companhia. p. 20. redução de 3% no consumo de energia e de 2% no consumo de água em relação ao ano anterior. p. 20. comprometimento se reflete em detalhes no Relatório de Sustentabilidade Empresarial elaborado pela Companhia, seguindo as diretrizes e indicadores do Global Reporting Initiative (GRI). p. 21.</p>
2007	<p>1ª Tática: não foi utilizada.</p> <p>2ª Tática: não foi utilizada.</p>

<p>3ª Tática: indicadores de Saúde, Segurança e Meio Ambiente – SSMA, [...] melhoria significativa na área de segurança do trabalho, evidenciada por uma redução de 40% na taxa de frequência de acidentes p. 2. Na área da responsabilidade social, a Braskem aprimorou seu conjunto de programas com foco em educação ambiental, inclusão social e promoção cultural, p. 3. A Braskem foi indicada como empresa modelo em sustentabilidade pela Revista Exame p. 3. Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE p. 3 foi indicada como a empresa brasileira com melhor padrão de governança corporativa na Latibex - Bolsa de Madri p. 3. identificou em 2007 um projeto que trata da redução de gás de efeito estufa na Unidade de Caprolactama, em Camaçari, atualmente em fase de avaliação no Comitê da UNFCCC - United Nations Framework Convention on Climate Change. p. 20. “Empresa-Modelo em Sustentabilidade” pela Revista Exame p. 20. ISE da Bovespa pela 3ª vez consecutiva. p. 20. política de Responsabilidade Social, o apoio a projetos voltados à educação ambiental, inclusão social e promoção cultural p. 20. Além disso, foram desenvolvidos projetos ambientais em parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e com a Universidade do Rio Grande (FURG). p. 21. Programa Lagoa Viva[...] educar a população para a conservação do meio ambiente p. 21. Políticas Corporativas, dentre as quais se destaca a de Negociação de Valores Mobiliários, de Gestão Financeira, de Responsabilidade Social, de Seguros e Garantias, de Remuneração e de Saúde, Segurança e Meio Ambiente p. 22.</p> <p>4ª Tática: investimentos de capital da Braskem totalizaram R\$ 1,3 [...] e meio ambiente p. 17. lançamento do primeiro polietileno verde certificado mundialmente feito a partir de matéria-prima 100% renovável. p. 19. tem evoluído continuamente na gestão de Saúde, Segurança e Meio Ambiente - SSMA, refletindo ganhos proporcionados pelo programa SEMPRE Excelência em SSMA. p. 19. A geração de efluentes líquidos apresentou redução de 12% em relação ao ano de 2006, enquanto a geração de resíduos sólidos se reduziu em 9% no mesmo período, p. 20. O consumo de energia e de água em 2007 permaneceu nos mesmos patamares em relação ao verificado em 2006. p. 20. A Braskem também iniciou a conversão das suas unidades de MTBE para ETBE, usado como aditivo na gasolina. Preferido pelo mercado em razão de suas vantagens ambientais p. 20. formalizou em 2007 a adesão ao Pacto Global (The Global Compact), um programa da ONU coordenado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD p. 20. Divulgação do Relatório de Sustentabilidade Empresarial - RSE - baseado nas diretrizes do GRI – Global Reporting Initiatives p. 22.</p>

Quadro 14 - Táticas de legitimação Braskem

Fonte: dados da pesquisa.

Ao relacionar a responsabilidade corporativa as ações de apoio as comunidades ao que tange a reciclagem a Braskem utiliza-se da segunda tática pois repassa o compromisso da reciclagem a outrem. A terceira tática é basicamente composta pelo destaque a prêmios e índices, também menciona parcerias com algumas entidades, mas sem especificar as ações ou resultados. Ao citar sua adesão ao pacto global e ações para mudança e melhorias em seu sistema produtivo, com indicações de resultados alcançados está utilizando a quarta tática (conformar-se aos valores dos legitimadores públicos).

Estão listadas na Tabela 5 as táticas identificadas em cada ano, o total por ano e por tática e o respectivo percentual.

Tabela 5 – Táticas de legitimação Braskem

TÁTICAS	2003	2004	2005 Criação do ISE	2006	2007	TOTAL	%
1ª	-	-	-	-	-	-	-
2ª	2	-	-	-	-	2	2,82
3ª	5	6	4	6	12	33	46,48
4ª	7	11	5	5	8	36	50,70
TOTAL	14	17	9	11	20	71	100

Fonte: dados da pesquisa.

Somente a primeira tática (evasiva) não foi identificada nos Relatórios da Administração. A segunda tática (tentativa de alterar valores sociais) foi utilizada somente em 2003 e em dois momentos. Com 50,70% do total, a quarta tática foi a mais utilizada seguida pela terceira tática (tentativa de dar forma as percepções da organização) com 46,48% .

Observa-se que no ano de 2004, ano anterior à constituição do ISE, a quarta tática (conformar-se aos valores dos legitimadores públicos) foi a mais utilizada, foram 11 inserções. Isto pode indicar ações da empresa alinhadas aos desejos da sociedade, o que possivelmente tenha lhe rendido certificados e premiações destacados pela administração nos anos seguintes. Assim, provocando acentuado aumento no uso da terceira tática (tentativa de dar forma as percepções da organização).

f) Companhia de Concessões Rodoviárias - CCR

Empresa do segmento de exploração de rodovias, a CCR é classificada pelo ISE como de baixo impacto. No Quadro 15, constam, de forma sintética, as táticas identificadas em seus relatórios.

RA	TÁTICAS UTILIZADAS
2003	1ª Tática: não expressou aspectos ambientais ou sua postura em relação ao meio ambiente. A total ausência de informação não ocorreu pela indicação do Top ADVB de Ecologia 2003 (caracterizando-se na 3ª tática). Ainda, no RA de 2007 destaca o uso do asfalto ecológico desde de 2003, o que não é expressado no RA 2003.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: Foi premiada também com o Top ADVB de Ecologia 2003 p. 4.
	4ª Tática: não foi utilizada.
2004	1ª Tática: No RA de 2007 destaca o uso do asfalto ecológico desde de 2003, o que não é expressado no RA 2004. Isto somado a ausência de informações ambientais mais robustas possibilita enquadrar nesta primeira tática.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: não foi utilizada.
	4ª Tática: não foi utilizada.
2005	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: passou a ser integrante do ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial p. 4.
	4ª Tática: não foi utilizada.
2006	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: a Consciência Comunitária, na qual são desenvolvidas ações sócio-ambientais em comunidades carentes p. 9. palestras sobre educação no trânsito e meio ambiente em escolas lindeiras p. 9.
	3ª Tática: Presente no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) p. 5.
	4ª Tática: não foi utilizada.
2007	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) p. 4. Projetos ViaLagos [...]ações sociais e ambientais da ViaLagos[...] palestras sobre educação no trânsito e meio ambiente em escolas lindeiras p. 7.

4ª Tática: Asfalto Ecológico – As empresas do Sistema CCR também utilizam o Asfalto Ecológico p. 8. Manejo de animais silvestres [...] contribuição com a preservação da fauna e flora da região. p. 8.
--

Quadro 15 - Táticas de legitimação CCR

Fonte: dados da pesquisa.

Destaca-se no Quadro 15 o uso da primeira tática (evasiva) principalmente em 2003 e 2004. Nestes relatórios, a administração não informa sobre sua conduta ou ações relacionadas ao meio ambiente. Somente em 2003 cita que “alguns dos programas sociais e ambientais desenvolvidos pelas empresas da CCR obtiveram reconhecimento nacional e internacional, o que muito nos orgulha”, mas na seqüência não relaciona qualquer reconhecimento na área ambiental.

Outro aspecto que comprova sua omissão em 2003 e 2004 é a presença da quarta tática no relatório de 2007. Neste ano, a administração destaca o uso do “asfalto ecológico”, o qual utiliza pneus em sua composição, diminuindo o ruído nas estradas e aumentando a vida útil do pavimento (aspectos da quarta tática). Porém, o uso deste tipo de asfalto é desde o ano de 2003, o que demonstra a opção da empresa em não pronunciar-se quanto à questão ecológica naquele biênio.

Inclui em seu relatório ações sócio-ambientais, mas apenas relaciona a parte social, enquadrando-se na segunda tática. A terceira tática é caracterizada pela divulgação de prêmio e o destaque ao próprio ISE. Ao utilizar o asfalto ecológico está alinhada ao pensamento da sociedade, portanto utilizando a quarta tática.

Estão listadas na Tabela 6 as táticas identificadas em cada ano, o total por ano e por tática e o respectivo percentual.

Tabela 6 – Táticas de legitimação CCR

TÁTICAS	2003	2004	2005 Criação do ISE	2006	2007	TOTAL	%
1ª	1	1	-	-	-	2	18,18
2ª	-	-	-	2	-	2	18,18
3ª	1	-	1	1	2	5	45,46
4ª	-	-	-	-	2	2	18,18
TOTAL	2	1	1	3	4	11	100

Fonte: dados da pesquisa.

Com 45,46% do total, a terceira tática (tentativa de dar forma as percepções da organização) foi expressivamente a mais utilizada, as demais apresentaram 18,18% cada uma.

g) Companhia Energética de Minas Gerais – Cemig

Pertencente ao segmento de energia elétrica, a Cemig é classificada pelo ISE no grupo 1, alto impacto A, esta classificação inclui ainda os segmentos de água e saneamento. Segundo a classificação do ISE, este grupo apresenta consumo intensivo de recursos naturais e interferências no território. É o segmento com o maior número de empresas deste estudo.

A Cemig é a empresa do segmento elétrico, classificada no ISE, com o maior número de funcionários (14.867) e também a mais antiga, com 57 anos. Demonstrem-se de forma sintética no Quadro 16 as táticas identificadas em seus Relatórios da Administração.

RA	TÁTICAS UTILIZADAS
2003	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: Procel nas Escolas: Educação ambiental p. 26. licenciamento ambiental p. 27.
	3ª Tática: Prêmio Nacional de Conservação e Uso Racional de Energia p. 9. Dow Jones Sustainability World Indexes p.27. três certificações foram recomendadas pela Det Norske Veritas p. 27. A usina hidrelétrica de Nova Ponte renovou seu certificado p. 27. Peti comemorou 20 anos de atividades em prol da pesquisa ambiental p. 28. Selo de Empresa Cidadã p. 29. Prêmio Minas Ecologia p. 29.
	4ª Tática: Os programas e estudos ambientais receberam, em 2003, recursos superiores a R\$42 milhões p. 27. Todo material descartado durante o processo de produção, transmissão e distribuição da energia recebe atenção especial e tem destinação adequada. p. 27. A coleta seletiva no edifício-sede p. 27. Os recursos naturais do estado, a fauna terrestre e aquática foram objeto de pesquisas que contaram com a parceria de universidades e diversas entidades p. 28. Em parceria com a Universidade Federal de Lavras, foi inaugurado o Centro de Excelência em Matas Ciliares. p. 28. A ictiofauna e seu habitat ganharam programas de Pesquisa e Desenvolvimento p. 28. Ações efetivas para a preservação de toda forma de vida existente nas matas, rios, e centros urbanos das comunidades em que a CEMIG atua p. 28. Para minimizar o impacto à ictiofauna, destaca-se o comissionamento ambiental p. 28. Na cidade, as espécies urbanas recebem tratamento e poda adequados p. 28. receberam e trataram cerca de 445 animais p. 28.
2004	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: atendendo aos requisitos internacionais de qualidade ambiental e de produtos e serviços. p. 30. A Companhia obteve, em 2004, um conjunto representativo de licenças ambientais. p. 37. convênio possibilitou a Companhia a manutenção de suas linhas e redes, considerando critérios ambientais adequados nas atividades de remoção de vegetação sob linhas de transmissão e redes de distribuição p. 37. foram obtidas 58 outorgas de direito de uso de águas para consumo humano nas instalações da Companhia junto ao Instituto Mineiro de Gestão das Águas – IGAM. p. 37. Dentro das diretrizes da Companhia referentes às técnicas de poda de árvores urbanas, foram treinados e capacitados cerca de 250 profissionais da CEMIG, de Prefeituras e das empresas prestadoras de serviço. p. 39. Em parceria com a Prefeitura de Belo Horizonte iniciou-se o Inventário da Arborização Urbana de Belo Horizonte, voltado para a avaliação de árvores em risco de queda e sua substituição. p. 39. Os resíduos gerados são quantificados e controlados de acordo com procedimentos corporativos de manuseio, transporte, armazenagem e destinação final. p. 45.
	3ª Tática: Com a experiência acumulada nos últimos anos, a Companhia elaborou o Manual do Sistema de Gestão da Cemig, integrando os Sistemas de Qualidade, Ambiental e Saúde e Segurança. p. 30. Cabe destacar que com a extensa experiência acumulada na implantação, manutenção e melhoria contínua de sistemas, a CEMIG ocupa posição de destaque no cenário das empresas certificadas. A Companhia foi pioneira na implementação de um programa de certificação amplo entre as concessionárias de energia do país. p. 30. A estratégia de implantação de Sistemas de Gestão Ambiental e seus resultados evidenciam a melhoria contínua das ações de responsabilidade socioambiental da Companhia. p. 37. Dow Jones Sustainability World Indexes (DJSI World), p. 37. Em parceria com a Associação Mineira de Defesa do Ambiente – AMDA, a CEMIG realizou o “Seminário Internacional de Indicadores de Sustentabilidade: Dimensões Ambiental, Econômica e Social”. p. 37. A Campanha de Prevenção e Controle de Queimadas alertou a população para o

	<p>problema das queimadas e pediu auxílio da sociedade na prevenção do fogo nas matas. p. 39. foi monitorada a qualidade de água de 33 reservatórios, que totalizam 3.270 km² de espelho d'água. p. 39. No ano de 2004 foi dada a continuidade ao Programa de Educação Ambiental "Terra da Gente", voltado para alunos de 5ª a 8ª séries do ensino fundamental p. 39. <u>Prêmio Nascente do Rio Tietê</u> p. 41. <u>Prêmio Selo de Empresa Cidadã</u>. p. 41. <u>Prêmio Destaque Nacional em Desenvolvimento Sustentável</u> p. 41. A quantificação do consumo de energia elétrica e combustível é realizada anualmente e não possuem metas de redução. p. 45 A Diretoria da Cemig e a entidade sindical representativa dos seus empregados conduziram, em 2003, a definição de um indicador de consumo de água por empregado. p. 45.</p>
	<p>4ª Tática: O comprometimento com o meio ambiente e com a qualidade de vida da sociedade são alguns dos princípios que regem a atuação da CEMIG. p. 36. R\$ 141 milhões em programas e estudos ambientais. p. 37. programas de conservação de energia e em pesquisas de novas fontes alternativas p. 37. reciclagem de lâmpadas fluorescentes e de iluminação pública p. 38. foram reutilizados aproximadamente 301 mil litros de óleo isolante retirados dos transformadores colocados fora de operação. p. 38. Foi intensificada a campanha de coleta seletiva "Eu Amo Reciclar", no edifício sede e no prédio anexo, conseguindo obter cerca de 53 mil quilos de papel, 25 mil quilos de plástico, além de metais e vidros. p. 38. A CEMIG juntamente com diversas universidades e instituições de pesquisas, vem desenvolvendo diversos projetos de P&D gerenciado pela ANEEL, com 12 linhas de pesquisas na área ambiental. p. 38. Em 2004, deu continuidade às pesquisas envolvendo o Centro de Estudos de Mecanismos de Transposição de Peixes, em parceria com o Fundo Brasileiro para a Biodiversidade – FUNBIO e a Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG p. 38. Projeto Verde Minas, com o objetivo de minimizar as interferências decorrentes da implantação de redes de distribuição elétrica em Unidades de Conservação e áreas de preservação permanentes. p. 38. Com o objetivo de repovoamento e manutenção da biodiversidade dos reservatórios da CEMIG e dos rios de Minas Gerais foi realizada a soltura de cerca de 547 mil alevinos p. 38. Foi assinado convênio com a Fundação de Apoio e Desenvolvimento do Ensino Tecnológico da Escola Agrotécnica Federal de Salinas – Fadetec, para desenvolvimento de projetos voltados ao aprimoramento das ações nas áreas de piscicultura e ictiologia. p. 38. Ampliados os viveiros florestais de Volta Grande e Itutinga passando a produção de 400 mil para 600 mil mudas/ano. p. 38. Foram coletadas mais de 643 kg de sementes em diversos locais do Estado e produzidas 390 mil mudas nativas para reflorestamento e 25 mil para arborização urbana. p. 38. A CEMIG implantou áreas de reflorestamento em 56,5 hectares. p. 38. Foi dada continuidade aos trabalhos do programa de "Reintrodução de Fauna Silvestre – Profauna" nas Estações Ambientais da CEMIG com a soltura de 1.038 animais nas estações de Peti, Galheiro, Igarapé e Itutinga, que possuem os títulos de "Área de Soltura de Animais Silvestres - ASAS" concedido pelo Ibama. p. 38. Total dos Investimentos em Meio Ambiente 141.700 p. 43. Do total dos investimentos em meio ambiente, no ano de 2004, cerca de R\$119 milhões referem-se aos programas socioambientais implementados durante a construção de novas usinas hidrelétricas. p. 45.</p>
2005	<p>1ª Tática: não foi utilizada.</p>
	<p>2ª Tática: O Licenciamento Ambiental da CEMIG é conduzido e orientado conjuntamente, de forma a assegurar a análise adequada de todos os estudos e relatórios desenvolvidos, a observância da legislação ambiental e o pronto atendimento aos órgãos ambientais competentes pela questão ambiental. p. 42. a CEMIG obteve diversas licenças ambientais de usinas hidrelétricas, subestações e linhas de transmissão p. 42. O Termo de Acordo de Irapé e sua execução representa o esforço realizado pela Empresa na busca da preservação p. 43. Para comemorar a Semana do Meio Ambiente foi escolhido o tema "A utilização inteligente da energia para a conservação do meio ambiente" que mostrou as diversas formas de energia utilizadas. 43. Foram realizadas pela CEMIG em algumas cidades em Minas Gerais, na Semana do Meio Ambiente. 43. foi lançado o Programa de Educação Ambiental da Usina de Três Marias. p. 45.</p>
	<p>3ª Tática: compõem o Índice Mundial de Sustentabilidade da Dow Jones p. 3. participação no Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE p. 3 . ISO 14001 p. 37. A certificação ambiental foi ampliada significativamente p. 37. A estratégia de implantação de Sistemas de Gestão Ambiental na. p. 42. o programa ambiental de Irapé incluiu diversas outras ações ambientais p. 43. O tema da Campanha de Prevenção e Controle de Queimadas, em 2005, foi "Queimadas. Melhor não Provocar", que alertou a população para o problema das queimadas p. 44. foram treinados e capacitados cerca de 300 profissionais próprios, de empresas contratadas e de prefeituras em técnicas de poda de árvores urbanas e arborização urbana. p. 44. projeto em parceria com a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, a Universidade Federal de Viçosa e a Universidade Federal do Paraná, foram desenvolvidas metodologias de avaliação de árvores em risco de queda visando a substituição preventiva dessas árvores, p. 44. No ano de 2005 foi dada a continuidade ao Programa de Educação Ambiental "Terra da Gente", voltado para alunos de 5ª a 8ª séries do ensino p. 45. Do total dos</p>

	<p>investimentos em meio ambiente, no ano de 2005, cerca de R\$61 milhões referem-se aos programas sócio-ambientais implementados durante a construção de novas usinas hidrelétricas. p. 51. A quantificação do consumo de energia elétrica e combustível é realizada anualmente e não possuem metas de redução. p. 52. A Diretoria da Cemig e a entidade sindical representativa dos seus empregados conduziram, em 2003, a definição de um indicador de consumo de água por empregado p. 52.</p> <p>4ª Tática: O comprometimento com o meio ambiente e com a qualidade de vida da sociedade é uma das condições básicas dos princípios que regem a atuação da CEMIG. p. 42. ações voltadas a compatibilização de suas atividades com a proteção do meio ambiente, com recursos superiores a R\$85 milhões em programas e estudos ambientais. p. 42. investe em programas de conservação e eficiência de energia e em pesquisas de novas fontes alternativas p. 42. reciclagem de lâmpadas fluorescentes e de iluminação pública p. 43. foram regenerados aproximadamente 850 mil litros de óleo isolante, retirados dos transformadores colocados fora de operação. p. 43. A campanha de coleta seletiva “Eu Amo Reciclar”. p. 43. Com o objetivo de repovoamento e manutenção da biodiversidade dos reservatórios da CEMIG e dos rios de Minas Gerais, foram realizados vários peixamentos em todo o Estado, com a soltura de cerca de 500 mil alevinos p. 44. Foram ampliados os viveiros florestais de Volta Grande e Itutinga passando de 400 mil para 700 mil mudas por ano. p. 44. Foram coletadas 504 kg de sementes para serem utilizadas no reflorestamento ciliar e arborização urbana, de um total de 130 espécies florestais. p. 44. Dentro do Projeto ASAS – Áreas de Soltura de Animais Silvestres, em convênio com o Ibama, foram recuperados, readaptados e devolvidos à natureza, nas Estações Ambientais da Cemig p. 44. monitoramento de oxigênio, injeção de água e ar, com o objetivo de reduzir os riscos ambientais sobre a ictiofauna. p. 44. De forma a manter a qualidade de água de seus reservatórios, a CEMIG possui uma rede de monitoramento que abrange seis bacias p. 44. Em 2005, a CEMIG produziu e forneceu às Prefeituras Municipais 15.000 mudas para a arborização urbana. p. 44. Temos 75 projetos de P&D [...] controle ambiental e desenvolvimento de alternativas energéticas. p. 45. Os resíduos gerados são quantificados e controlados de acordo com procedimentos corporativos de manuseio, transporte, armazenagem e destinação final. p. 52. reciclagem de lâmpadas fluorescentes e de iluminação pública em toda a área de concessão da empresa p. 52. foram regenerados e reutilizados, também, em 2005, aproximadamente 850 mil litros de óleo isolante retirados dos transformadores colocados fora de operação p. 52.</p>
2006	<p>1ª Tática: não foi utilizada.</p> <p>2ª Tática: Licença de Operação da Usina Hidrelétrica de Capim Branco II, da Linha de Transmissão Araxá 2 – Jaguará e das Linhas de Transmissão do Sistema Noroeste; p. 50. Licença de Instalação da Usina Hidrelétrica de Baguari, das Linhas de Transmissão Itutinga – Juiz de Fora e Irapé – Araçuaí 2 e das Linhas de Transmissão do Sistema Bragantina; p. 50. Licença Prévia da Linha de Transmissão Aimorés 2 – Mascarenhas. p. 50. Foram também obtidas as Licenças de Operação Corretivas das Hidrelétricas de São Simão e Itutinga, usinas implantadas antes da legislação ambiental. p. 50. Convênio entre a CEMIG e o Instituto Estadual de Florestas – IEF, fixando critérios para exploração florestal quando da intervenção da Empresa em áreas consideradas de preservação permanente. p. 50. obtivemos 80 outorgas de direito de uso de água e 25 autorizações para supressão de vegetação. p. 50. "Guia ilustrado de peixes do São Francisco", que traz o levantamento de 22 espécies encontradas no trecho mineiro do Rio São Francisco e informações de cunho científico sobre as águas, os peixes, a pesca e os pescadores. p. 51. foi lançada a Cartilha "Como conservar e recuperar matas ciliares" p. 51. O Programa de Educação Ambiental desenvolvido nas Estações Ambientais e Usinas recebeu este ano, 8.000 alunos de diferentes escolas da capital e p. 52. O Projeto Cemig de Educação Ambiental nas Escolas, programa “Terra da Gente” pretende contribuir para a educação ambiental p. 53.</p> <p>3ª Tática: compõem o Índice Mundial de Sustentabilidade Dow Jones p. 3. Os sistemas de gestão ambiental evidenciam a melhoria contínua das ações de responsabilidade socioambiental da Companhia. p. 43 listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo (ISE/Bovespa). p. 50. o programa ambiental de Irapé incluiu diversas outras ações, relacionadas aos cuidados com a fauna, flora e com a cultura e patrimônio da região. p. 51. Anualmente a CEMIG realiza a Semana do Meio Ambiente p. 51. foram treinados e capacitados, em 2006, cerca de 350 profissionais próprios, de empresas contratadas e de prefeituras em técnicas de poda de árvores urbanas e arborização urbana. p. 52. em parceria com a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, a Universidade Federal de Viçosa e a Universidade Federal do Paraná, 2.500 indivíduos foram instruídos sobre metodologia para avaliação de árvores em risco de queda, visando à substituição preventiva das mesmas p. 52. concurso “Aventure-se no Terra da Gente”, com o objetivo de colher informações sobre a eficiência do programa para a difusão de conceitos sobre o meio ambiente e sua conservação. p. 53. seminário de projetos de Pesquisa e Desenvolvimento da Cemig Geração e Transmissão p. 53. Do total dos investimentos em meio ambiente, no ano de 2005, cerca de</p>

	<p>R\$61milhões referem-se aos programas socioambientais implementados durante a construção de novas usinas hidrelétricas. p. 58. A quantificação do consumo de energia elétrica e combustível é realizada anualmente e não possuem metas de redução. p. 58 A Diretoria da Cemig e a entidade sindical representativa dos seus empregados conduziram, em 2003, a definição de um indicador de consumo de água por empregado. p. 58.</p> <p>4ª Tática: O comprometimento com o meio ambiente e com a qualidade de vida da sociedade é uma das condições básicas dos princípios que regem a nossa atuação. p. 3. Dentre os 60 projetos já concluídos, a grande maioria resultou em produtos incorporados ao dia-a-dia da empresa[...]controle ambiental e desenvolvimento de alternativas energéticas. p. 45. investimos mais de R\$58 milhões no meio ambiente p. 3. foram investidos aproximadamente R\$39,7 milhões em projetos de adequação ambiental de instalações e equipamentos e na implantação de novos empreendimentos, e R\$18,3 milhões foram utilizados em despesas de operação e manutenção de atividades, tais como destinação final de resíduos, auditorias, plantio de mata ciliar, produção de alevinos, implantação das políticas de poda de árvores, programas de educação ambiental, manutenção das unidades de conservação, treinamento e outras ações. p. 49. CEMIG investe em programas de conservação e eficiência de energia e em pesquisas de novas fontes alternativas, tais como a energia solar e fotovoltaica, a energia eólica, a pesquisa de células de hidrogênio e o uso de gás natural. p. 50. reciclagem de lâmpadas fluorescentes e de iluminação pública em toda a área de concessão da empresa p. 51. foram regenerados aproximadamente 946 mil litros de óleo isolante retirados dos transformadores colocados fora de operação. p. 51. campanha de coleta seletiva “Eu Amo Reciclar” p. 51. Foram realizados e implantados diversos projetos de contenção de erosões e recuperação de áreas degradadas. p. 52. foram realizados 70 peixamentos em todo Estado de Minas Gerais, com a soltura de 445 mil alevinos p. 52. foram coletados 800 kg de sementes de um total de 110 espécies florestais nativas, que foram destinados aos viveiros florestais da Companhia e ao intercâmbio com diversas instituições afins. p. 52. Para controlar a qualidade de água dos reservatórios, a CEMIG possui uma rede de monitoramento que abrange oito bacias p. 52. foram produzidas 25.000 mudas e 300 kg de sementes de espécies adequadas para plantio junto às redes de distribuição de eletricidade p. 52. A CEMIG vem desenvolvendo diversos projetos na área ambiental de P&D Programa de Pesquisa e Desenvolvimento, gerenciados pela ANEEL, juntamente com universidades e instituições de pesquisas p. 53. transformador 100% a óleo vegetal, em parceria com a ABB p. 53. Total dos Investimentos em Meio Ambiente 58.112 p. 56. Os resíduos gerados são quantificados e controlados de acordo com procedimentos corporativos de manuseio, transporte, armazenagem e destinação final. p. 58. reciclagem de lâmpadas fluorescentes e de iluminação pública em toda a área de concessão da empresa p. 58. Além disso, foram regenerados e reutilizados, também, em 2005, aproximadamente 850 mil litros de óleo isolante retirados dos transformadores colocados fora de operação. p. 58.</p>
2007	<p>1ª Tática: não foi utilizada.</p> <p>2ª Tática: capacidade instalada de geração de energia certificada passou de 1.939 MW em 2006 para 5.408 MW em 2007 p. 55. O Licenciamento Ambiental é conduzido de forma a assegurar a análise adequada de todos os estudos e relatórios desenvolvidos e o pronto atendimento aos órgãos competentes pela questão ambiental. p. 55. Em 2007, a Cemig obteve as licenças de operação de 8 linhas de transmissão e a renovação de licença da usina de Igarapava. p. 55.</p> <p>3ª Tática: São 83 projetos [...]com foco na ação comunitária, educação, meio ambiente. p. 48. manteve a certificação conforme a NBR ISO 14001/2004 p. 54. DJSI World – Índice Dow Jones de Sustentabilidade p. 55. ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa p. 55. A Cemig procura dar o destino mais adequado possível aos seus resíduos gerados. p. 56. foram produzidas 350.000 mudas de espécies nativas distribuídas para ONG’s e órgãos públicos e plantados 25 ha de matas ciliares em parceria com produtores rurais. p. 57. Em parceria com a Sociedade Brasileira de Arborização Urbana - SBAU e com a International Society of Arboriculture - ISA, a Cemig promoveu, o Seminário de Manejo de Arborização Urbana junto a Sistemas Elétricos. p. 58. Semana do Meio Ambiente 2007, com o tema Desenvolvimento Sustentável e Aquecimento Global. p. 58. A Cemig, em parceria com a Fundação Biodiversitas, a Cemig lançou a segunda etapa do Programa Cemig de Educação Ambiental - Terra da Gente p. 58. Prêmio Ambiental Ponto Terra p. 59. Prêmio Mineiro de Gestão Ambiental 2007 p. 59. prêmio IR Magazine Awards Brazil 2007: Grand Prix do Melhor Programa de Relações com Investidores (empresas large cap), Melhor Sustentabilidade Socioambiental p. 61.</p> <p>4ª Tática: compromisso com a responsabilidade social e ambiental p. 8. controle ambiental e desenvolvimento de alternativas energéticas. p. 46. A CEMIG trabalha continuamente para viabilizar os projetos de geração de energia da biomassa, consciente de ser esta uma alternativa ambientalmente correta e importante para o atendimento do crescimento da demanda energética da sociedade p. 46. Os trabalhos pioneiros da CEMIG na área de energia solar, tanto na sua forma fotovoltaica quanto na</p>

<p>forma solar térmica através da utilização de coletores planos e concentradores solares, tem ajudado a criar novas alternativas de oferta de energia e de eficientização p. 46. continua investindo em projetos de P&D para purificação do silício metalúrgico existente em Minas Gerais e desenvolvimento de células fotovoltaicas de baixo custo. p. 47. pesquisa e experimentações relativas ao uso de energia solar térmica para produção de energia elétrica através de termelétricas solares, p. 47. Foi iniciado também um projeto de pesquisa e desenvolvimento de geradores eólico-elétricos de pequeno porte. p. 47. a CEMIG conta com um laboratório experimental para produção de hidrogênio via eletrólise e por reforma de etanol. p. 47. a empresa vem trabalhando, junto com outros órgãos do Estado e centros de pesquisas, para a consolidação da tecnologia de produção do biodiesel em Minas Gerais p. 47. A CEMIG, em parceria com Itaipu Binacional e Fiat Automóveis, iniciou projeto de pesquisa e de estudo de viabilidade técnica e econômica da utilização de veículos movidos a energia elétrica. p. 48. A Cemig possui uma Política Ambiental, publicada em 1990, da qual constam sete princípios que orientam as atividades e direcionam os esforços relacionados à proteção do meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável. p. 53 Foram alienados ou reciclados 4.685 toneladas de materiais e equipamentos, 31% a mais do que em 2006. p. 56. a campanha de coleta seletiva no edifício sede da Cemig “Eu Amo Reciclar”.p. 56. Em 2007, foi lançado o Programa Peixe Vivo (http://www.portalpeixe vivo.com.br/) que prevê a criação e a ampliação de uma série de ações voltadas à preservação da fauna aquática nas bacias hidrográficas mineiras onde existem usinas da Cemig. p. 57. foram colhidos 700 Kg de sementes de um total de 120 espécies florestais nativas, que foram destinados aos Viveiros Florestais da Cemig e ao intercâmbio com outras instituições. p. 57. Em relação à fauna, foram produzidos na Estação Ambiental de Peti, dentro do programa Profauna, as espécies: Pato-selvagem, Ananai, Macuco, Cutia e Azulão, que foram posteriormente soltos nas demais Reservas do Patrimônio Natural - RPPN da Cemig. p. 57. A Cemig vem desenvolvendo diversos projetos na área ambiental de P&D Programa de Pesquisa e Desenvolvimento, gerenciados pela ANEEL, juntamente com universidades e instituições de pesquisas. p. 58.</p>

Quadro 16 - Táticas de legitimação Cemig

Fonte: dados da pesquisa.

A Cemig apresentou o segundo maior número de táticas em seus relatórios, até por serem relatórios extensos. Em todos os anos informou expressivamente sua ação e processos relacionados com o meio ambiente, motivo de não ter apresentado a primeira tática. Em relação a segunda tática destacou basicamente o atendimento as normas ambientais e a obtenção de licenças. Ao indicar os prêmios e índices ambientais foi enquadrada na terceira tática, também citou a ISO 14.001. Apresentou com detalhes e até com alguns resultados vários programas ou alterações em seu processo que melhoraram a condição do meio ambiente, fatos relacionados a quarta tática.

Estão listadas na Tabela 7 as táticas identificadas em cada ano, o total por ano e por tática e o respectivo percentual.

Tabela 7 – Táticas de legitimação Cemig

TÁTICAS	2003	2004	2005 Criação do ISE	2006	2007	TOTAL	%
1ª	-	-	-	-	-	-	-
2ª	2	7	6	10	3	28	16,97
3ª	7	13	13	12	12	57	34,55
4ª	10	17	17	19	17	80	48,48
TOTAL	19	37	36	41	32	165	100

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 7 que não identificou-se a primeira tática e a segunda tática foi pouco utilizada, enquanto que as táticas mais utilizadas foram a terceira e a quarta, sendo esta última a com maior incidência, resultando em 48,48% do total.

O grande número de táticas identificadas sinaliza o grau de interesse da administração em demonstrar, no Relatório da Administração, suas ações e postura com a preservação do meio ambiente, destacando também o engajamento de seu quadro de funcionários com o tema. Muito provavelmente o gestor entende que a Cemig tem participação importante na sociedade, provoca determinados impactos ambientais e, desta fora, torna-se necessário dar respostas robustas.

Isto induz a forma adotada nos relatórios, após 2003 há um acréscimo substancial na incidência de táticas. Outro aspecto é a constante superioridade da quarta tática, o que é crescente com o avanço dos anos.

h) Companhia Paranaense de Energia – Copel

Empresa classificada pelo ISE no grupo 1, alto impacto. Demonstram-se de forma sintética no Quadro 17, as táticas identificadas em seus Relatórios da Administração.

RA	TÁTICAS UTILIZADAS
2003	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: os esforços são em conseguir fazer as adequações necessárias para que todas as unidades da empresa estejam devidamente licenciadas p. 32.
	3ª Tática: participa do Lactec e do Cetis [...] conservação do meio ambiente p. 11. desenvolve diversos estudos de viabilidade técnico-econômica e ambiental de projetos de geração de energia elétrica p. 13. A implementação do Sistema de Gestão Ambiental - SGA, da COPEL, de acordo com as normas da NBR-ISO 14000 p. 32. prêmio “Special Achievement in Geographic Information System” p. 33. Museu Regional do Iguaçu [...] uma atividade de Educação Ambiental p. 33. Selo Procel de eficiência [...] oferta de bônus para os clientes que comprovadamente utilizam esses produtos e campanhas de doação de lâmpadas fluorescentes compactas com selo Procel p. 34. Finalista do Prêmio Fundação COGE na categoria “ações ambientais p.35. Menção honrosa Procel – Prêmio Nacional de Conservação e uso Racional de Energia (Eletrobrás/Procel) p. 36. Prêmio Blue Planet p. 36. Prêmio Expressão de Ecologia para o Programa Zere p. 36.
	4ª Tática: A COPEL entende que a viabilidade de seu negócio está relacionada diretamente com a preservação do meio p. 32. A COPEL iniciou o desenvolvimento dos sistemas de Educação Ambiental e de Gerência de Planos Diretores e Áreas de Proteção Permanente p. 33. COPEL firmou um Termo de Compromisso com o IBAMA que deu origem ao Centro de Pesquisa e Treinamento da Floresta Nacional do Açungüi p.33. Programa Mono-carvoeiro p. 33. Repovoamento dos rios p. 34. Programa Básico Ambiental da Usina Hidrelétrica de Salto Caxias p.34.
2004	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: Estudos ambientais: elaboração e revisão de estudos ambientais, obtenção de licenciamentos e autorizações p. 10. Comprometemo-nos a cumprir a legislação ambiental vigente p. 55. exercendo suas atividades em observância dos atos legais, normativos e administrativos relativos às áreas de meio ambiente p. 61. Gestão Energética Municipal p. 65. PROCEL nas Escolas p. 66.
	3ª Tática: II Encontro de Segurança, Saúde e Meio Ambiente do Trabalho na Copel, p. 28. “Tributo ao Iguaçu”p. 56. Comitê de Meio Ambiente do CIGRÉp. 63. ZEE - Zoneamento Ecológico-Econômico do Estado do Paraná p. 63 Museu Regional do Iguaçu p. 72. Programa Mexilhão Dourado p. 73
	4ª Tática: adesão da empresa ao Pacto Global e Agenda do Milênio da ONU. p. 2. sistema de Gestão

	<p>de Saúde, Meio Ambiente e Segurança - SMS p. 20. Os projetos executados foram direcionados para as áreas de novas tecnologias, procedimentos e meio ambiente p. 25. em colaboração com o PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), iniciou uma ampla campanha de divulgação dos ODMs junto a seus colaboradores p. 54. elaborada pelas áreas de Responsabilidade Social Empresarial e Meio Ambiente, chamada de Política de Sustentabilidade e Cidadania Corporativa p. 54. Declaramo-nos comprometidos com a valorização, conservação e defesa do meio ambiente p. 55. Eliminação de Ascarel p. 68. Gestão de resíduos e efluentes na distribuição p. 69. Programa ZERE - Gestão de resíduos, efluentes e emissões p. 69. Programa de Recuperação de Áreas Degradadas p. 70. Avaliação e biorremediação de áreas do Polo do Atuba impactadas por óleos p. 71. Educação Ambiental [...] das pessoas envolvidas p. 71.</p>
2005	<p>1ª Tática: não foi utilizada.</p> <p>2ª Tática: atende também à Resolução CFC nº 1.003/2004[...]os requisitos sobre o desempenho social e ambiental ultrapassam o exigido naquela norma, uma vez que o relatório adotou padrões globais e mais abrangentes de mensuração e acompanhamento.p. 3. Comprometemo-nos a cumprir a legislação ambiental vigente p. 31. os impactos ambientais ocorridos sobre a biodiversidade não foram significativos p. 65. as obras não impactam a flora e a fauna local, pois as áreas são basicamente urbanas p. 66. a supressão da vegetação nativa acontece na faixa de segurança[...] geralmente o impacto não é significativo p. 66. devido à falta de definição legal, além de ausência de mapeamento adequado destas áreas, optou-se por considerar apenas as áreas protegidas pela legislação ambiental vigente. p. 67. A Copel possui como meta monitorar a emissão dos demais gases causadores de efeito estufa a partir de 2006. p.68. procedimentos padronizados para evitar derramamento (óleo) quando da retirada e transporte de equipamentos com defeito. p. 71. descarga de efluentes industriais[...]encontram-se dentro dos limites estabelecidos na Resolução Conselho Nacional de Meio Ambiente - CONAMA 357. p. 72.Na Copel os derramamentos não são significativos. p. 72. diagnóstico para os licenciamentos ambientais. p. 72. autuações são eventuais e de montante financeiro pouco significativo. p. 72. As demais subsidiárias – Geração, Transmissão e Telecomunicações – não foram multadas ou autuadas em decorrência de questões ambientais. p. 72.</p> <p>3ªTática: O Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE p. 14 PROCEL nas Escolas p. 28. sendo desenvolvidas ações para dialogar com os órgãos ambientais p. 72. O transporte de energia elétrica [...]seu impacto ambiental é considerado insignificante. p. 73.</p> <p>4ª Tática: possui programas e projetos ambientais p. 19. signatária do Pacto Global da ONU. p. 26. Declaramo-nos comprometidos com a valorização, conservação e defesa do meio ambiente p. 31. Respeito à Dinâmica Socioambiental p. 31.Responsabilidade Individual p. 31. Princípio: Valorização da Diversidade p. 31. A gestão ambiental corporativa da Copel é liderada por um comitê específico p. 62. recuperação ambiental da Área de Proteção Permanente - APP p. 66. Gestão Corporativa de Resíduos p. 69.destinação adequada aos resíduos das podas de árvores p. 69. relação dos resíduos gerados nas atividades de manutenção e operação nas 17 usinas hidrelétricas, identificados por tipo, quantidade e destino. p. 69. controle dos resíduos industriais classe II (não-perigosos) da Copel é realizado pelos almoxarifados p. 70. O tratamento dado aos resíduos industriais classe I (perigosos) é diferenciado por tipo de resíduos. p. 70. O destino desses óleos é a regeneração em processos industriais, sendo esporadicamente aproveitados nas regionais. p. 70. encaminhamento ambientalmente adequado, como o co-processamento em fornos de fábricas de cimento. p. 70. ascarel vem sendo sistematicamente p. 70. Quanto às lâmpadas contendo mercúrio, anualmente são realizadas licitações para contratação de companhia especializada em dar uma destinação adequada p. 70. A quantidade de papel reciclado em 2004 e 2005 foi de 96.070 kg e de 128.040 kg, respectivamente. p. 72. oferecendo-se duas a três opções de traçados de modo a diminuir o impacto ambiental. p. 73. relatório GRI p. 75.</p>
2006	<p>1ª Tática: não foi utilizada.</p> <p>2ª Tática: ocorre simplesmente o turbinamento da água represada nos reservatórios, que não é considerada água consumida. p. 47. Em cumprimento, também, a determinação do órgão ambiental estadual p. 48. O impacto ambiental da atividade de distribuição de energia elétrica não apresenta grau significativo em escala regional. p. 49. benefícios sociais, econômicos e ambientais gerados para o Paraná, um possível impacto pode ser considerado muito pouco significativo p. 49. não foram detectados impactos de relevância neste ano. p. 49. devem ser atendidas as exigências legais quanto à emissão de poluentes. p. 51. havendo queda sensível das emissões em 2006, p. 52. Na Copel os derramamentos não são significativos. p. 54. após auditoria para conformidade à Lei Sarbanes-Oxley p. 54. Apesar de considerar como não significativos os impactos ocasionados pelo sistema de distribuição de energia p. 54. No processo de licenciamento ambiental de usinas, subestações e linhas de transmissão p. 54. Não existe registro quanto a sanções não monetárias resultantes de não-conformidade quanto a leis e regulamentos ambientais. p. 54. Ainda que as sanções impostas tenham sido eventuais e pouco expressivas. p. 54.</p>

	<p>3ª Tática: Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE p. 16. Prêmio Expressão de Ecologia p. 16. Prêmio Expressão de Ecologia - Categoria “Conservação de Recursos Naturais - Setor Público” p. 16. Prêmio Fundação COGE p. 48. Prêmio Abradee de Responsabilidade Social, p. 16. Em cumprimento, também, a determinação do órgão ambiental estadual, a Copel compensa os impactos causados por ocasião da construção de grandes p. 48. A Copel não efetiva ligações de energia elétrica em áreas protegidas sem que o consumidor apresente a devida anuência do órgão ambiental p. 49. programa de conscientização, para escolas e comunidade, sobre a importância dos ambientes ciliares para o equilíbrio da vida. p. 50. espaço destinado à educação ambiental. p. 50. A frota de veículos destinada às atividades operacionais da Companhia, bem como ao transporte de pessoas em serviço, é adquirida com priorização para modelos com motor a álcool combustível. p. 51. linhas utilizam-se prioritariamente de áreas já antropizadas e áreas marginais às vias de acesso p. 56.</p>
	<p>4ª Tática: A gestão ambiental corporativa da Copel, portanto, liderada pela CMA p. 46. O volume de papel encaminhado para reciclagem cresceu 41% nos últimos três anos. p. 46. O consumo total estimado de água [...] redução de aproximadamente 20%. p. 47. criação de unidades de conservação p. 48. recuperação ambiental do entorno dos reservatórios das usinas p. 50. promover a recuperação do solo contaminado por hidrocarbonetos p. 50. foi criada equipe de responsabilidade ambiental, p. 50. educação ambiental de seus colaboradores p. 51. Sistema de Qualidade da Água e Ictiologia, contemplando todos os pontos de coleta monitorados pela Companhia. p. 51. A Copel está realizando o plantio florestal para recomposição de florestas ciliares em seus reservatórios p. 52. ascarrel vem sendo sistematicamente eliminado p. 53. promoveu destinação de 55 toneladas de resíduos sólidos contaminados com óleo mineral, tintas e solventes por co-processamento em fornos de indústrias de cimento. p. 54. contratação de empresa especializada na descontaminação do mercúrio e reciclagem dos demais materiais. p. 54. especiais para garantir a disposição correta e a rastreabilidade dos resíduos. p. 54. óleo isolante vegetal em substituição ao óleo mineral. p. 55.</p>
2007	<p>1ª Tática: não foi utilizada.</p> <p>2ª Tática: O processo de licenciamento ainda não foi concluído em razão de decisões judiciais ainda não superadas. p. 2. mitigação ou compensação dos impactos ambientais p. 48. conforme a Resolução nº 456/2000 da Agência Nacional de Energia Elétrica - Aneel, não realiza ligações de energia elétrica em áreas de proteção ambiental p. 90. atender às disposições da Lei Sarbanes-Oxley p. 91. o consumo de água não afeta significativamente ecossistemas e habitats naturais. p. 95. A Copel não efetiva ligações de energia elétrica em áreas protegidas sem que o consumidor apresente a devida anuência do órgão ambiental. p. 98. em atendimento às condicionantes das licenças de operação de seus empreendimentos. p. 98. renovou as licenças de operação p. 99. O impacto ambiental da atividade de distribuição de energia elétrica não apresenta grau significativo em escala regional p. 99. Pelos benefícios sociais, econômicos e ambientais gerados para o Paraná, possível impacto pode ser considerado muito pouco significativo p. 99. obtenção dos licenciamentos ambientais p. 101. Derramamentos por óleo mineral isolante não são significativos no âmbito da Copel p. 106. cumprimento das obrigações legais p. 106.</p>
	<p>3ª Tática: ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial p. 3. a Copel distribuiu gratuitamente 1 milhão de lâmpadas fluorescentes compactas [...] contribuindo para reduzir os gastos com eletricidade e preservando os recursos dessa população. p. 3. promovendo a coexistência pacífica de árvores e redes de distribuição de energia elétrica. p. 4. pioneira no Brasil na realização de Estudo de Impacto Ambiental e Relatório de Impacto ao Meio Ambiente - EIA-RIMA p. 47. Os principais marcos do desempenho da área de meio ambiente da Copel em 2007 foram: p. 89. assegurar o mínimo impacto possível ao meio ambiente no desenvolvimento de suas atividades. p. 91. avaliação da importância das emissões atmosféricas da frota própria, p. 94. A avaliação dos potenciais riscos e passivos do negócio [...] contribuindo para a racionalização das ações a serem desenvolvidas nas diversas áreas. p. 99. exploração indiscriminada de madeiras, por expansão da agricultura, falta de consciência ecológica generalizada, entre outras. p. 101. participa da Agenda Unificada, por meio de parceria com a Secretaria Estadual do Meio Ambiente - Sema, Instituto Ambiental do Paraná - IAP, Companhia de Saneamento do Paraná - Sanepar e demais órgãos estaduais p. 104. desenvolve atividades de educação ambiental para a comunidade no Museu Regional do Iguazu p. 104. Programa de Educação Ambiental Pingo D’água p. 104. análise de desempenho da Dimensão Ambiental, a marca de 60%, contra 49% obtida em 2006. p. 108.</p>
	<p>4ª Tática: projetos de geração de energia alternativa p. 4. sustentação de todas as formas de vida p. 6. Pacto Global da Organização das Nações Unidas p. 7. Do ponto de vista ambiental, garante a execução de programas e projetos ambientais integrados p. 36. A gestão ambiental corporativa p. 90. prioriza, em seu processo de aquisição, modelos com motor que utiliza o álcool como combustível. p. 90. grupo de trabalho com o objetivo de estabelecer programa de gestão de gases de efeito estufa p. 90. Programa Socioambiental de Arborização Urbana p. 91. reflorestamento nas áreas de preservação permanente às</p>

<p>margens dos reservatórios p. 92. projeto, desenvolvido em parceria com o Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento - Lactec, p. 92. produziu 1.000.000 alevinosp. 93. acordo com o Instituto Ambiental do Paraná - IAP, implementou rede de canais a jusante p. 93. instituído o Programa de Gestão Corporativa de Gases de Efeito Estufa, com os seguintes objetivos principais: p. 94. criação de unidades de conservação, p. 97. projeto de pesquisa “Modelo integrado de apoio ao monitoramento ictiológico” p. 98. Programa de Comunicação Socioambiental p. 100. alçamento de estruturas em vários trechos p. 101. o uso de materiais provenientes de reciclagem p. 102. aumento no volume de papel encaminhado para reciclagem p. 102. eliminação de equipamentos com fluido isolante à base de ascarel. p. 102. A coleta seletiva corporativa encontra-se em avanço p. 102. apresenta dados do encaminhamento ambientalmente adequado de resíduos p. 103. Programa de Educação Ambiental para a Sustentabilidade p. 103. constituem práticas de educação ambiental p. 104. Programa de Sensibilização Ambiental p. 104. utiliza como combustível biogás produzido por dejetos dos suínos usando biodigestores. p. 105. projetos de recuperação ambiental de áreas contaminadas por óleo mineral isolante p. 106. ações ambientais da Copel p. 108.</p>
--

Quadro 17 - Táticas de legitimação Copel

Fonte: dados da pesquisa.

Com o total de 172 táticas identificadas, a Copel foi a empresa que empregou o maior número de táticas. As informações relativas ao meio ambiente foram expressivas, apresentou várias indicações de atendimento a legislação e obtenção de licenças, característica da segunda tática. Além de informar os prêmios e índices que compõe, salienta a participação na Agenda Unificada e apresenta o programa educação ambiental, estes últimos relativos a comunidade e não aos próprios processos o que leva ao enquadramento da terceira tática. Contudo expressa vários programas e ações ambientais desenvolvidas na empresa e em sua rotina, inclusive com certas alterações e os respectivos resultados, assim alinhando-se aos anseios da sociedade e caracterizando o uso da quarta tática.

A Copel apresentou significativo aumento no uso de táticas, destacadamente a quarta (conformar-se aos valores dos legitimadores públicos), representando 47,10% em relação às demais. A segunda tática (tentativa de alterar valores sociais) e terceira tática (tentativa de dar forma as percepções da organização) apresentaram quase o mesmo percentual, 26,16% e 26,74% respectivamente.

Estão listadas na Tabela 8 as táticas identificadas em cada ano, o total por ano e por tática e o respectivo percentual.

Tabela 8 – Táticas de legitimação Copel

TÁTICAS	2003	2004	2005 Criação do ISE	2006	2007	TOTAL	%
1ª	-	-	-	-	-	-	-
2ª	1	5	13	13	13	45	26,16
3ª	10	5	4	11	16	46	26,74
4ª	6	12	20	15	28	81	47,10
TOTAL	17	22	37	39	57	172	100

Fonte: dados da pesquisa.

Além da grande incidência da quarta tática, percebe-se aumento desproporcional em relação as demais, principalmente no ano de 2007. Neste ano a Copel passou a apresentar o Relatório da Administração, denominado pela empresa de Relatório Anual de gestão e sustentabilidade, com base nas diretrizes do GRI/G3 ou *Global Reporting Initiative* para Relatórios de Sustentabilidade. Também seguiu o novo modelo ANEEL para elaboração de Relatório Anual de responsabilidade socioambiental das empresas de energia elétrica.

Estes aspectos somados a possível conscientização da administração da empresa frente suas responsabilidades ambientais podem ter induzido tal grau de informação. A relação entre o ano de 2003 com o último ano de análise, 2007, revela a incidência de 17 para 57 táticas, com destaque para a quarta tática, 28 inserções. Este fato possivelmente represente a conduta ambiental da empresa e a própria importância em prestar tais informações aos interessados por elas.

i) CPFL Energia S.A.

A CPFL Energia S.A. é classificada pelo ISE no grupo 1, alto impacto A. Demonstrem-se de forma sintética no Quadro 18 as táticas identificadas em seus Relatórios da Administração.

RA	TÁTICAS UTILIZADAS
2003	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: Licenciamento Ambiental para todos os empreendimentos p. 21.
	3ª Tática: com a certificação dos principais processos negociais, nas áreas de Qualidade, Meio Ambiente p. 17. Apoiar projetos de Pesquisa e Desenvolvimento, que conduzam ao progresso tecnológico e contribuam para a minimização dos impactos causados pela operacionalização e implantação dos empreendimentos da empresa. p. 18. Considerar, nos processos de planejamento e decisão[...] meio ambiente p. 18. Norma ISO 14001 p. 21.
	4ª Tática: compromisso [...] meio ambiente p.3. total respeito ao meio ambiente p. 18. Programa de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa p. 19. inclusão nos contratos de cláusulas relativas[...] preservação do meio ambiente p. 20. Programa de Disposição e Tratamento de Resíduos; o Programa de Educação Ambiental: Compromisso com as Gerações Futuras; o Programa de Arborização Urbana; e o Programa de Repovoamento de Rios e Represas p. 21. Política e nos Compromissos Ambientais[...]Gerente de Meio Ambiente do empreendimento p. 22. Programas Ambientais da CPFL ENERGIA p. 22.
2004	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: estudos desenvolvidos para o licenciamento ambiental p. 47. destacam-se as Certificações Ambientais p. 47
	3ª Tática: destaque no setor elétrico, nas questões relacionadas à gestão dos impactos econômicos, sociais e ambientais p. 3. promover o uso eficiente da energia elétrica p. 42.
	4ª Tática: Global Compact p. 3. projetos em geração de energia elétrica que colaboram para reduzir a emissão de gases causadores do efeito estufa. p. 4. empenha-se em fazer com que cada colaborador considere sempre os impactos econômicos, sociais e ambientais p. 45. Gestão Ambiental [...] dimensões econômicas, sociais e ambientais. p. 47. Programa Ambiental p. 45. Global Reporting

	Initiative – GRI p. 45. Adesão ao Global Compact p. 46. Sistema de Gestão Ambiental p. 47. áreas específicas para gerenciamento das questões ambientais p. 48. recuperação da bacia do rio Atibaia e do próprio reservatório. p. 48. Programa de Disposição e Tratamento de Resíduos; o programa de Educação Ambiental [...] o Programa de Arborização Urbana; e o Programa de Repovoamento de rios e reservatórios. p. 48. redução de emissão de 921 mil toneladas equivalentes de CO ₂ p. 49.
2005	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: medidas preventivas e mitigantes, necessárias ao cumprimento da legislação e instrumentos regulatórios vigentes. p. 42. articulação dos empreendedores com o Governo Federal e o Ministério Público, garantindo a geração de energia e a preservação ambiental. p. 43.
	3ª Tática: ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial. p. 6. possuem certificação segundo a Norma ISO 14001 p. 42. Projeto Barco Escola da Natureza p. 43. Prêmio Balanço Social p. 45.
	4ª Tática: investidos em programas desse gênero R\$ 297 milhões, sendo R\$ 76 milhões só em 2005. p. 7. gestão dos impactos ao meio ambiente p. 38. Programa de Repovoamento de Rios e Reservatórios p. 42. Programa de Reflorestamento p. 42. gerências específicas para as questões ambientais. p. 43. programas de resgate e conservação da fauna e flora nativas p. 44.
2006	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: Licença de Instalação prorrogada p. 22.
	3ª Tática: “Empresa Modelo” p. 3. Índice de Sustentabilidade Empresarial — ISE p. 16. Semana do Meio Ambiente p. 18. Certificação Ambiental ISO 14.001:04 p. 21. Educação Ambiental p. 21.
	4ª Tática: sem nenhum impacto ambiental, representam avanço no uso de tecnologia limpa p. 2. Global Reporting Initiative (GRI) p. 17. ISO 14001:04, de Gestão Ambiental p. 17. Mecanismo de Desenvolvimento Limpo — MDL p. 20. Projetos de P&D que geram benefícios ambientais p. 20. Programa de Gerenciamento e Destino Final de Resíduos Perigosos p.21. Cadeia Reversa p. 21. Projeto Matas Ciliares p. 21 Programa de Conservação da Ictiofauna p. 22. A Baesa efetuou o plantio de 195.100 mudas de espécies florestais nativas p. 22. Foram tomadas todas as medidas e precauções necessárias para evitar impactos ambientais adicionais decorrentes de problemas ocorridos num dos túneis de desvio da UHE Campos Novos p. 22.
2007	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: Licença de Operação-LO p. 26
	3ª Tática: Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE p. 3. Semana do Meio Ambiente p. 24. Educação Ambiental p. 26. ISO 14.001:04 p. 28. Guia Exame de Sustentabilidade p. 30. Prêmio Fritz Muller p. 32. Empresa Cidadã ADVB p. 32.
	4ª Tática: CPFL Energia desenvolve um programa permanente de gerenciamento dos impactos p. 21. Mecanismo de Desenvolvimento Limpop. 25. Controle de Plantas Aquáticas p. 28. Programa de Conservação da Ictiofauna p. 26. Projetos de P&D que geram benefícios ambientais p. 28. Programa de Arborização Urbana: doação de aproximadamente 82 mil mudas, aos municípios de suas áreas de atuação. p. 28. Programa de Gerenciamento e Destino Final de Resíduos Perigosos p. 28. Programa de Coleta Seletiva p. 28. Cadeia Reversa p. 28. Projeto Logística Reversa p. 29. Etapa da Campanha Árvores Nobres p. 29. Projeto Matas Ciliares p. 29. Projeto Arborização Urbana p. 29. Programa de Neutralização das Emissões de Gases de Efeito Estufa p. 29.

Quadro 18 - Táticas de legitimação CPFL

Fonte: dados da pesquisa.

Além de informar o cumprimento a legislação, relaciona geração de energia a preservação ambiental, também cita as licenças obtidas, assim caracterizando a segunda tática. Salienta sua inclusão no ISE, certificação ISO 14.001, alguns programas na sociedade e doação de mudas como sendo seu diferencial em relação ao meio ambiente, sendo classificada como o uso da terceira tática. De forma mais robusta e com dados ou resultados cita programas de recuperação ambiental, alterações em seus processos e ações direcionadas a preservação ambiental, fatos ligados a quarta tática.

Nos anos em que foram analisados os Relatórios da Administração, não foi observado o uso da primeira tática, identificaram-se a segunda, terceira e quarta tática. Com o percentual de 63,53% do total, a quarta tática foi acentuadamente a mais utilizada, como é possível constatar na Tabela 9.

Tabela 9 – Táticas de legitimação CPFL

TÁTICAS	2003	2004	2005 Criação do ISE	2006	2007	TOTAL	%
1 ^a	-	-	-	-	-	-	-
2 ^a	1	2	2	1	1	7	8,97
3 ^a	4	3	4	4	5	20	25,64
4 ^a	7	12	6	11	15	51	65,39
TOTAL	12	17	12	16	21	78	100

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se que a quantidade da segunda e terceira tática mantiveram-se constantes no período de 2003 a 2007, enquanto que nos anos de 2006 e 2007 a quarta tática (conformar-se aos valores dos legitimadores públicos) duplicou, passando de 7 inserções em 2005 para 15 em 2007. A maior incidência da quarta tática (65,39% do total) possivelmente represente o alinhamento de pensamento da administração da CPFL às expectativas da sociedade. Atuando em um segmento que é considerado de consumo intensivo de recursos naturais e interferências no território, o volume de informações sinaliza esta preocupação.

j) Diagnósticos da América S.A. - DASA

Classificada pelo ISE no grupo 5, baixo impacto, a Diagnósticos da América – DASA é a única empresa neste estudo integrante do segmento de análise e diagnósticos. Muito provavelmente suas características influenciam no inexpressivo volume das informações ambientais contidas em seus Relatórios da Administração. O total das táticas identificadas estão sinteticamente expostos no Quadro 19.

RA	TÁTICAS UTILIZADAS
2003	1 ^a Tática: não foi utilizada.
	2 ^a Tática: não foi utilizada.
	3 ^a Tática: não foi utilizada.
	4 ^a Tática: não foi utilizada.
2004	1 ^a Tática: não foi utilizada.
	2 ^a Tática: em conformidade com as leis e regulamentos ambientais aplicáveis p. 4.
	3 ^a Tática: Geralmente, nossas políticas internas são mais rigorosas que as regras impostas pelas leis e regulamentos vigentes. p. 4.

	4ª Tática: tratamento de resíduos médico-hospitalares p. 4. política de reciclar o plástico e o papel p. 4.
2005	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: conformidade com as leis e regulamentos ambientais p. 5.
	3ª Tática: Geralmente, estas políticas internas seguem padrões mais rigorosos que as regras impostas pelas leis e regulamentos vigentes. p. 5. Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) p. 6.
	4ª Tática: tanques de descontaminação p. 5. tratamento de resíduos médico-hospitalares p. 5. política de reciclagem de plástico e de papel p. 5.
2006	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: conformidade com as leis, regulamentos ambientais p. 7.
	3ª Tática: ISO 14.001p. 7. Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE) p. 9.
	4ª Tática: sistema de gerenciamento ambiental p. 7. tratamento de resíduos líquidos p. 7.
2007	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE) p. 6.
	4ª Tática: não foi utilizada.

Quadro 19 - Táticas de legitimação DASA

Fonte: dados da pesquisa.

Em 2003 a DASA não se manifestou em relação a sua postura ambiental e tampouco destacou certificados, prêmios ou ações que envolvesse o meio ambiente, sendo classificada na primeira tática (evasiva). Este cenário teve pequena alteração nos anos seguintes, excetuando 2007, quando apenas mencionou integrar o ISE, refletindo o uso da terceira tática (tentativa de dar forma as percepções da organização).

Estão listadas na Tabela 10 as táticas identificadas em cada ano, o total por ano e por tática e o respectivo percentual.

Tabela 10 – Táticas de legitimação DASA

TÁTICAS	2003	2004	2005 Criação do ISE	2006	2007	TOTAL	%
1ª	1	-	-	-	-	1	5,88
2ª	-	1	1	1	-	3	17,65
3ª	-	1	2	2	1	6	35,29
4ª	-	2	3	2	-	7	41,18
TOTAL	1	4	6	5	1	17	100

Fonte: dados da pesquisa.

Foram identificadas todas as táticas, destacando-se a terceira e quarta táticas com 35,29% e 41,18% do total de inserções respectivamente.

O reduzido número de táticas identificadas é correspondente ao pequeno número de páginas de seus Relatórios da Administração, sendo duas páginas em 2003 e nos demais anos, em média, sete páginas. Este aspecto possivelmente indica que a empresa entende que seu impacto no meio ambiente é inexpressivo, como também, que os interessados em seus relatórios tem entendimento semelhante, justificando o ínfimo número de informações.

k) Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A.

Em seu Relatório da Administração de 2007, a Eletropaulo destaca que é responsável pelo fornecimento de energia elétrica para 24 municípios da região metropolitana de São Paulo, incluindo a capital paulista, revela que é a maior distribuidora de energia elétrica da América do Sul em faturamento.

De acordo com a classificação do ISE é considerada de alto impacto A, apresentando consumo intensivo de recursos naturais e interferências no território. No Quadro 20 constam, de forma sintética, as táticas utilizadas.

RA	TÁTICAS UTILIZADAS
2003	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: atender à legislação ambiental p. 6. passaram por auditorias ambientais p. 6.
	3ª Tática: ISO 14001 p. 6.
	4ª Tática: estão sendo sanados com a construção de caixas de contenção e de plataformas de armazenamento de equipamentos. p. 6. SGA – Sistema de Gestão Ambiental p. 6. Interlocutor Ambiental p. 6.
2004	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: ISO 14.001 p. 16. planeja futuramente integrar seus sistemas de Meio Ambiente, Saúde e segurança e Qualidade. p. 22.
	4ª Tática: manter uma operação que não provoque impacto ambiental p. 14. projetos abrangem [...] meio ambiente p. 20. Sistema de Gestão Ambiental p. 22.
2005	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) p. 20. ISO 14.001 p. 21.
	4ª Tática: programas e políticas de responsabilidade ambiental e social p. 21. Sistema de Gestão Ambiental p. 21.
2006	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: cumprir uma exigência regulatória p. 10. menor consumo de energia elétrica por parte da população beneficiada p. 10.
	3ª Tática: ISO 14.001:2004 p. 14. Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) p. 23.
	4ª Tática: programa de eficiência energética p. 10. é gerida de forma a [...] ambiental p. 11. Pacto Global e Metas do Milênio [...] Global Reporting Initiative (GRI) p. 14. Sistema de Gestão Ambiental (SGA) p. 14. compromisso com o Meio Ambiente p. 14. disseminação do conceito amplo de sustentabilidade – econômica, social e ambiental – entre os funcionários p. 28.
2007	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: assegura o atendimento à legislação p. 12. principal exemplo de ação que articula aspectos ambientais [...] diminuir o valor da conta p. 13.
	3ª Tática: NBR ISO 14001 p. 12. Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) p. 20
	4ª Tática: Sistema de Gestão Ambiental (SGA) p. 12. Política Integrada de Meio Ambiente, Saúde e Segurança do Trabalho p. 12. investidos R\$ 65,8 milhões nos projetos e ações de meio ambiente p. 12. Mitigar ou minimizar impactos e riscos ambientais p. 12. Pacto Global p. 12. disseminação entre os colaboradores do conceito amplo de sustentabilidade – econômica, social e ambiental p. 24.

Quadro 20 - Táticas de legitimação Eletropaulo

Fonte: dados da pesquisa.

As informações ambientais são poucas e a maioria repetidas durante o período de análise. Ao indicar ação voltada para a diminuir o consumo entre seus clientes, a Eletropaulo

está repassando a responsabilidade a outrem, isto com a clara intenção de reduzir a conta de determinada parcela de seus clientes. Esta composição enquadra-se como o uso da segunda tática, a qual também é devido a indicação de atendimento à legislação. O destaque da inclusão no ISE e a certificação ISO 14.001 indicam o uso da terceira tática. Ao disseminar o conceito de sustentabilidade entre seus colaboradores e os investimentos em projetos e ações ambientais enquadra-se na quarta tática.

Estão listadas na Tabela 11 as táticas identificadas em cada ano, o total por ano e por tática e o respectivo percentual.

Tabela 11 – Táticas de legitimação Eletropaulo

TÁTICAS	2003	2004	2005 Criação do ISE	2006	2007	TOTAL	%
1 ^a	-	-	-	-	-	-	-
2 ^a	2	-	-	2	2	6	17,14
3 ^a	1	2	2	2	2	9	25,71
4 ^a	3	3	2	6	6	20	57,15
TOTAL	6	5	4	10	10	35	100

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que em 2005 apresentou o uso de apenas 4 táticas, sendo que no ano seguinte houve a incidência de 10 táticas. Isto pode indicar que em 2006 buscou-se recuperar eventual debilidade de informações do ano anterior.

A primeira tática (evasiva) não foi identificada em nenhum momento, fato esperado devido as características da empresa. A segunda tática (tentativa de alterar valores sociais) não foi utilizada nos anos de 2004 e 2005, apresentando pouca incidência no restante do período analisado, 4 no total.

A quarta tática (conformar-se aos valores dos legitimadores públicos) esteve presente em todos os anos, com maior incidência em 2006 e 2007. Finalizou o período com o percentual de 57,15% do total de táticas identificadas. O fato de apresentar superioridade no uso da quarta tática indica a preocupação da administração em informar a sociedade os processos envolvidos em suas operações e seu compromisso com o impacto provocado.

1) Embraer – Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.

A Embraer mantém grande volume de negócios internacionais, vende seus aviões a cerca de 23 países e em 2007 tinha aproximadamente 2.788 funcionários no exterior. Atuando no segmento de material aeronáutico, está classificada no grupo 3, como alto impacto C,

segundo o ISE. Neste grupo 3 estão as empresas de transformação (laticínios, produtos uso pessoal, máquinas e equipamentos, medicamentos, etc). Seu processo produtivo apresenta consumo de matérias-primas e emissões. No Quadro 21 demonstra-se, de forma sintética, o somatório de todas as táticas identificadas.

RA	TÁTICAS UTILIZADAS
2003	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: DJSI World p. 22. ISO 14001 p. 27. menção honrosa de mérito ambiental oferecida pela FIESP p. 28.
	4ª Tática: pela área de Recursos Humanos e de Meio-Ambiente p. 25. Investimentos significativos no desenvolvimento do seu Sistema Integrado de Gestão do Meio Ambiente p. 28. Reciclagem de 60% do lixo [...] recicladas de papel p. 28.
2004	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: ISO14001 p. 29.
	4ª Tática: ações no trato dos efluentes e resíduos industriais p. 4. projeto de âmbito sócio ambiental p. 29. política de Meio Ambiente, p. 29.
2005	1ª Tática: não expressou aspectos ambientais já implementados em anos anteriores e abrangentes e nos anos seguintes.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: não foi utilizada.
	4ª Tática: não foi utilizada.
2006	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: ISO14001 p. 35. início de identificação e acompanhamento completo do ciclo de vida dos nossos produtos sempre com a visão ambiental p. 35.
	4ª Tática: implantação do SIGMASSQ – Sistema Integrado de Gestão do Meio Ambiente, Segurança, Saúde do Trabalho e Qualidade p.35. tem desenvolvido ações visando [...] preservação dos recursos naturais e a prevenção da poluição p. 35. programa de coleta seletiva p. 35. troca da matriz energética dos seus sistemas de geradores de emergência p. 35. institui um programa agressivo de qualificação ambiental para seus parceiros e fornecedores p. 35. recicla 79% dos seus resíduos, bem como não mais destina a aterros industriais seus resíduos perigosos reciclando, reutilizando ou destruindo 100% destes resíduos. p. 35.
2007	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: desafio de crescer considerando como parte de seus negócios a sustentabilidade sócio ambiental. p. 31. ISO 14001 p. 32. Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE) p. 32.
	4ª Tática: área de Controles e Riscos p. 28. Diretoria de Estratégias e Tecnologias de Meio Ambiente p. 31. Embraer e toda a sua comunidade estão empenhadas em efetivamente trabalhar para melhor proteger o meio ambiente p. 31.

Quadro 21 - Táticas de legitimação Embraer

Fonte: dados da pesquisa.

Em todo o período analisado, não foi identificado o uso da segunda tática (tentativa de alterar valores sociais) e apenas em 2005 utilizou-se da primeira tática (evasiva). Neste ano ocorreu a reestruturação da empresa, seu Relatório da Administração constou apenas 2 páginas. As informações foram relativas a assembléia geral extraordinária e quanto a auditoria realizada.

Com exceção de 2005, no restante do período informou a certificação ISO 14.001. Também citou prêmio e desatacou em 2007 o “desafio de crescer considerando como parte de seus negócios a sustentabilidade sócio ambiental”, isto sem demonstrar como iria encaminhar tal proposta. Estes elementos configuram-se na terceira tática (tentativa de dar forma às percepções da organização).

A implantação de área de controles e riscos (2007) e diretoria de estratégias e tecnologias de meio ambiente (2007) somadas a programas de reciclagem e investimentos na preservação ambiental revelam-se como o uso da quarta tática.

Estão listadas na Tabela 12 as táticas identificadas em cada ano, o total por ano e por tática e o respectivo percentual.

Tabela 12 – Táticas de legitimação Embraer

TÁTICAS	2003	2004	2005 Criação do ISE	2006	2007	TOTAL	%
1 ^a	-	-	1	-	-	1	4,00
2 ^a	-	-	-	-	-	-	-
3 ^a	3	1	-	2	3	9	36,00
4 ^a	3	3	-	6	3	15	60,00
TOTAL	6	4	1	8	6	25	100

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que a quarta tática (conformar-se aos valores dos legitimadores públicos) é destacadamente a de maior incidência, 60% do total. Excetuando o ano da reestruturação, a média de uso desta tática é quase constante, demonstrando certa homogeneidade. Fato não demonstrado pelo uso da terceira tática (tentativa de dar forma as percepções da organização), a qual oscilou durante o período, iniciando e finalizando com 3 inserções.

Estes aspectos indicam que a empresa busca informar suas ações relacionadas com a preservação do meio ambiente e, em menor grau, destaca premiações ou certificados que lhe foram conferidos.

No ano de 2005, ano da reestruturação, a ausência de informações ambientais induziu a classificação na primeira tática (evasiva). Mas, em 2006 foi o ano com o maior uso de táticas, totalizando 9, sendo 6 da quarta tática. Muito provavelmente a Embraer buscou melhorar suas informações nos relatórios para demonstrar a nova fase e também atenuar eventuais debilidades contidas ou provocadas pelo relatório de 2005.

m) Iochpe Maxion S.A.

Em relação as demais empresas deste estudo, a Iochpe Maxion foi a única a não mencionar qualquer fato relacionado ao meio ambiente em seus Relatórios da Administração, conforme expõe-se no Quadro 22.

RA	TÁTICAS UTILIZADAS
2003	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: não foi utilizada.
	4ª Tática: não foi utilizada.
2004	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: não foi utilizada.
	4ª Tática: não foi utilizada.
2005	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: não foi utilizada.
	4ª Tática: não foi utilizada.
2006	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: não foi utilizada.
	4ª Tática: não foi utilizada.
2007	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: não foi utilizada.
	4ª Tática: não foi utilizada.

Quadro 22 - Táticas de legitimação Iochpe Maxion

Fonte: dados da pesquisa.

Sem exceção, todos os anos foram classificados como a primeira tática (evasiva). No Quadro 22 é exposto simplesmente que não foi informado em nenhum momento do período de análise qualquer elemento relacionado ao meio ambiente.

Estão listadas na Tabela 13 as táticas identificadas em cada ano, o total por ano e por tática e o respectivo percentual.

Tabela 13 – Táticas de legitimação Iochpe Maxion

TÁTICAS	2003	2004	2005 Criação do ISE	2006	2007	TOTAL	%
1ª	1	1	1	1	1	5	100
2ª	-	-	-	-	-	-	-
3ª	-	-	-	-	-	-	-
4ª	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	1	1	1	1	1	5	100

Fonte: dados da pesquisa.

Cabe destacar que, conforme classificação do ISE, a Iochpe Maxion está no grupo 3 (alto impacto C). Segundo esta classificação, o seu processo produtivo apresenta consumo de matérias-primas e emissões. A percepção deste aspecto poderia induzir a administração da empresa em manifestar-se a respeito nos relatórios.

Tal fato indica que, possivelmente, a empresa deixe exclusivamente os Relatórios da Administração para tratar de assuntos econômicos e financeiros e adote outros meios para divulgar suas ações ou convicções em relação ao meio ambiente. Outra possibilidade é que a empresa efetivamente não queira expressar sua postura ou, ainda, inexistam ações direcionadas a preservação ambiental.

n) Natura Cosméticos S.A.

Empresa do segmento de produtos de uso pessoal, a Natura está classificada no grupo 3 (alto impacto C), segundo o ISE. No Quadro 23 consta, de forma sintética, o somatório das táticas identificadas no período analisado.

RA	TÁTICAS UTILIZADAS
2003	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: atingimos expressivos resultados nos âmbitos financeiro, social e ambiental p. 1. O uso sustentável da biodiversidade brasileira tem possibilitado à Natura viver um processo de aprendizado muito empolgante. p. 1. recomendações do GRI. p. 5. Projeto Biodiversidade Brasil, em parceria com a Fundação Padre Anchieta - TV Cultura p. 11. representante da indústria para controle de poluição de águas subterrâneas no Comitê da Bacia Hidrográfica do Alto Tietê. p. 11. ISO 14001 p. 11.
	4ª Tática: reduções de 4,5% no consumo de água e de 0,9% no consumo de energia elétrica. Também a geração de resíduos foi 5% inferior ao ano anterior. p. 2. ampliação da Unidade de Tratamento de Efluentes. p. 8. Os fornecedores passarão, em 2004, a ser avaliados sobre o impacto ambiental das suas atividades p. 10. promover o manejo correto das matérias-primas provenientes da biodiversidade brasileira p. 11. melhores práticas no uso dos recursos naturais não renováveis e com menor geração de resíduos p. 11. aquisição de novas máquinas, deu-se preferência àquelas com dispositivos capazes de levar à economia de energia p. 11. grupo interno formado com o objetivo de identificar oportunidades de redução do consumo. p. 11. participação dos resíduos considerados perigosos caiu de 32,1% para 20,7% do total gerado p. 11. resíduo de bulk [...]Antes incinerado, o resíduo será reciclado p. 12. sacolas plásticas foram substituídas pelas de papel reciclado. p. 12. Global Compact p. 13. Nossa estratégia nos impõe buscar resultados em três perspectivas: econômico-financeira, social e ambiental. p. 14.
2004	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: ISO 14.001 p. 2. elevados padrões de transparência na comunicação de resultados econômico-financeiros, sociais e p. 7.
	4ª Tática: ampliação da análise do ciclo de vida dos produtos p. 2. Pacto Global p. 2. consumo de água por unidade foi reduzido em 23%. O de energia por unidade também diminuiu 23%. O percentual de reutilização da água tratada na Estação de Tratamento de Efluentes passou de 29% em 2003 para 39,5% em 2004. A geração de resíduos por unidade foi reduzida em 12,3%. A incineração dos resíduos, que era de 6,4%, foi para 5,4% e o descarregamento em aterros diminuiu de 24,4% para 21,2%. O percentual de resíduos reciclados subiu de 69,2% para 73,4%. p. 7.

2005	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: autorização concedida pelo Ministério do Meio Ambiente a uma empresa do setor no Brasil para acesso ao patrimônio genético da biodiversidade, com o ativo breu branco. p. 9.
	3ª Tática: Educação de Jovens e Adultos e na disseminação do uso do refil como forma de reduzir o impacto ambiental do descarte de nossas embalagens. p. 1.
	4ª Tática: reduzindo o impacto médio ambiental gerado por nossas embalagens no Brasil. p. 6. consumo de água por unidade de produto vendida recuou 5,6%. O índice médio de reutilização de água subiu de 39,5%, em 2004, para 55% em 2005. No caso da energia, o consumo por unidade vendida diminuiu 8,5% em relação ao ano de 2004. A participação de resíduos incinerados no total caiu de 5,4% em 2004 para 2,8% em 2005, e a dos encaminhados a aterro, de 21,2% para 16,1%. Já a dos reciclados avançou de 73,4% para 81,1%. O total de resíduos gerados por unidade vendida, porém, cresceu 8,2%, em razão da maior utilização do site em Cajamar e, principalmente, do aumento do sucateamento. p. 6. fornecedores habilitados a trabalhar com a Natura[...] responsabilidade social e ambiental. p. 9.
2006	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: ISE p. 5. Movimento Natura, que é um programa p. 9. Os expressivos resultados financeiros, sociais e ambientais que vimos obtendo nos últimos anos, p. 10.
	4ª Tática: iniciativas empresariais que promovem o desenvolvimento com equilíbrio econômico, social e ambiental deixaram de ser vistas como “idealistas” para se tornarem “imperativas” p. 1. identificar oportunidades de redução de emissão de gases – desde a cadeia de fornecimento ao descarte final p. 5. Água: o consumo de água por unidade vendida recuou 7% e o índice médio de reutilização de água diminuiu de 55% para 42%. p. 5. o consumo de energia por unidade de produto vendida diminuiu 1%. p. 5. mitigando e, quando possível, eliminando impactos que provoquem danos ao meio ambiente p. 11.
2007	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: ISE p. 3.
	4ª Tática: Programa Carbono Neutro p. 2. o aumento do consumo industrial de água por unidade faturada, causado pelo crescimento da produção, foi mais que compensado pelo recuo no consumo não-industrial. p. 5. Atualmente, 88% de nossos resíduos industriais seguem para reciclagem, 9% vão para aterros e 3% são incinerados. p. 6. reduzir em cerca de 12% a média do impacto ambiental das embalagens por quantidade de produto, segundo a análise de ciclo de vida que realizamos com todos os nossos produtos. p. 6. Programa de Desenvolvimento de Fornecedores de Ativos da Biodiversidade, o BioQlicar. p. 7. Global Reporting Initiative (GRI-G3), p. 10.

Quadro 23 - Táticas de legitimação Natura

Fonte: dados da pesquisa.

Nos relatórios da Natura constam, principalmente, informações sobre as melhorias desenvolvidas nos seus produtos ou processo. Salienta-se a reciclagem, o cuidado com o uso da água e energia, fatos referenciados com percentuais. Assim, busca apresentar ações alinhadas com a preservação ambiental, expectativa da sociedade ou a quarta tática.

Ao salientar “atingimos expressivos resultados nos âmbitos financeiro, social e ambiental” (2003), “elevados padrões de transparência na comunicação de resultados econômico-financeiros, sociais” (2004) e “Os expressivos resultados financeiros, sociais e ambientais que vimos obtendo nos últimos anos” (2006), caracteriza a tentativa de dar forma às percepções da organização perante o seu público. Estes fatos, somados ao destaque do ISE e a ISO 14.001, demonstram o uso da terceira tática.

Estão listadas na Tabela 14 as táticas identificadas em cada ano, o total por ano e por tática e o respectivo percentual.

Tabela 14 – Táticas de legitimação Natura

TÁTICAS	2003	2004	2005 Criação do ISE	2006	2007	TOTAL	%
1 ^a	-	-	-	-	-	-	-
2 ^a	-	-	1	-	-	1	2,33
3 ^a	6	2	1	3	1	13	30,23
4 ^a	12	3	3	5	6	29	67,44
TOTAL	18	5	5	8	7	43	100

Fonte: dados da pesquisa.

A primeira tática não foi identificada e a segunda (tentativa de alterar valores sociais) apenas em 2005, uma única vez. Com 30,23% do total, a terceira tática (tentativa de dar forma as percepções da organização), esteve presente em todos os anos. Também presente em todos os anos, mas com grande superioridade (67,44% do total), a quarta tática foi a mais utilizada. Apresentou queda acentuada em 2004 e 2005, e posteriormente manteve pequena vantagem sobre a terceira tática.

o) Perdido S.A.

Única empresa do ramo de carnes e derivados a compor esta pesquisa, a Perdido está classificada no grupo 3, alto impacto C. As táticas utilizadas nos Relatórios da Administração estão expressas sinteticamente no Quadro 24.

RA	TÁTICAS UTILIZADAS
2003	1 ^a Tática: não foi utilizada.
	2 ^a Tática: não foi utilizada.
	3 ^a Tática: Gestão Ambiental, pela Agência Ambiental de Goiás (Prêmio) p. 12. Expressão Ecologia 2003, Revista Expressão. p. 12. em ter comprometimento com seus stakeholders, e em ser modelo de governança corporativa, responsabilidade social e ambiental. p. 13.
	4 ^a Tática: Os programas ambientais receberam R\$ 4,1 milhões, 6,7% de incremento. p. 11.
2004	1 ^a Tática: não foi utilizada.
	2 ^a Tática: não foi utilizada.
	3 ^a Tática: diferenciais competitivos: [...] os processos tecnológicos e ambientais p. 11. tornando modelo de governança corporativa, responsabilidade social e ambiental p. 14.
	4 ^a Tática: investimentos ambientais foram de R\$ 6,9 milhões, 69,8% superiores. p. 12.
2005	1 ^a Tática: não foi utilizada.
	2 ^a Tática: não foi utilizada.
	3 ^a Tática: principais diferenciais competitivos [...] os processos tecnológicos e ambientais p. 16. Índice de Sustentabilidade Empresarial–ISE p. 17. Prêmio Fritz Müller p. 20.
	4 ^a Tática: investimentos ambientais receberam 28,5% mais de recursos, alcançando R\$ 8,9 milhões. p. 18.
2006	1 ^a Tática: não foi utilizada.
	2 ^a Tática: não foi utilizada.
	3 ^a Tática: novo ciclo de crescimento, pautado na sustentabilidade econômico-financeira, social e ambiental da Companhia. p. 2. diferenciais competitivos [...] os processos tecnológicos e ambientais p. 18. Com reconhecimento na área ambiental pelos inúmeros prêmios recebidos por renomadas

	instituições pelo cuidado e conservação do meio ambiente, p. 20. Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE da Bovespa. p. 23. Reafirmamos o nosso compromisso de gerar valor aos nossos investidores, com sustentabilidade econômica-financeira, social e ambiental. p. 24.
	4ª Tática: No ano, os investimentos ambientais receberam 178,7% mais recursos, alcançando R\$ 24,7 milhões. p. 20.
2007	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: diferenciais competitivos [...] e ambientais p. 23. destaques no Anuário de Gestão Social da Editora Expressão p. 26.
	4ª Tática: melhorias na gestão ambiental da unidade, o que dará maior segurança às operações industriais ali realizadas, evitando a ocorrência de acidentes involuntários. p. 25. implementação do Projeto de Suinocultura Sustentável Perdígão que prevê a implantação de 131 biodigestores em propriedades integradas p. 26.

Quadro 24 - Táticas de legitimação Perdígão

Fonte: dados da pesquisa.

As informações ambientais além de serem em pequeno número, muitas são repetidas em vários relatórios. Exemplo é o destaque como diferencial competitivo os seus “processos tecnológicos e ambientais”, mas sem revelar quais seriam. Neste sentido também destacam premiações e auto atribuem-se “de modelo de governança corporativa, responsabilidade social e ambiental” (2003). Fatos classificados como o uso da terceira tática, pois tencionam dar forma às percepções da organização perante seus *stakeholders*.

As informações de investimentos expressando valores e percentuais aplicados na área ambiental, programas voltados para a sustentabilidade e até a indicação da disseminação do uso de “biodigestores em propriedades integradas” (2007), revelam o comprometimento e atenção aos valores dos legitimadores públicos, ou seja, a quarta tática.

Estão listadas na Tabela 15 as táticas identificadas em cada ano, o total por ano e por tática e o respectivo percentual.

Tabela 15 – Táticas de legitimação Perdígão

TÁTICAS	2003	2004	2005 Criação do ISE	2006	2007	TOTAL	%
1ª	-	-	-	-	-	-	-
2ª	-	-	-	-	-	-	-
3ª	3	2	3	5	2	15	71,43
4ª	1	1	1	1	2	6	28,57
TOTAL	4	3	4	6	4	21	100

Fonte: dados da pesquisa.

Os Relatórios da Administração foram progressivamente aumentando em seu número de páginas, fato não observado quanto à incidência de táticas. A primeira e a segunda não foram identificadas, somente a terceira e quarta táticas.

Com exceção de 2006, os outros anos apresentaram certa constância no uso da terceira tática (tentativa de dar forma as percepções da organização), a qual apresentou a maior incidência (71,43% do total). Este percentual é provocado pelo destaque dado às certificações e prêmios conquistados.

p) Suzano Papel e Celulose S.A.

Entre as empresas do segmento papel e celulose que compõem esta pesquisa, a Suzano Papel e Celulose é a mais antiga (85 anos) e a que possui o maior número de funcionários (3.525). Está classificada no grupo 2 (alto impacto B), pois seu processo produtivo apresenta consumo de recursos naturais e emissões. Apresenta-se no Quadro 25, de forma sintética, as táticas utilizadas nos Relatórios da Administração.

RA	TÁTICAS UTILIZADAS
2003	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: não foi utilizada.
	4ª Tática: condução social e ambientalmente responsável p. 3. atuamos continuamente no aprimoramento de nossos processos, com vistas à melhoria da qualidade dos produtos, à redução dos impactos ambientais p. 7. nos dedicamos à produção de papel e celulose de uma maneira que não afete de forma adversa o meio ambiente p. 7. ações com base no conceito de desenvolvimento sustentável, dentre as quais destacamos (i) a redução no consumo de água industrial, que atingiu o mais baixo índice da história da empresa, (ii) a ampliação em 100% da vida útil dos aterros, (iii) a consolidação do sistema de proteção das galerias pluviais e (iv) a conclusão do projeto Voluntários Verdes p. 8. investimentos ambientais em 2003 totalizaram R\$ 1.2 milhões, superior em 5% quando comparados a 2002. p. 8.
2004	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: certificação Forest Stewardship Council (FSC), p. 4. inaugurou o Parque das Neblinas, uma região de preservação ambiental p. 4. atividades da Companhia na área florestal, destacam-se: (i) Planejamento ambiental da paisagem (áreas novas); (ii) Caracterização da flora e fauna da Mata Atlântica e Cerrado p. 19. Projeto Sementeira p. 20.
	4ª Tática: Conduzir os negócios de maneira social e ambientalmente responsável p. 4. CCX – Chicago Climate Exchange – para comercializar créditos de carbono p. 4. 111 mil ha, ou 40%, estão destinados a preservação ambiental e infra-estrutura p.5. 86 mil ha de florestas plantadas ou terras disponíveis para o plantio e o restante destinado à preservação ambiental e infra-estrutura. p. 5. os investimentos realizados somaram R\$ 14,1 milhões em diversos projetos [...] redução na geração de resíduos. p. 19.
2005	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) p. 2.
	4ª Tática: 171,6 mil hectares disponíveis para plantio e os outros 40% para preservação e infra-estrutura p. 8. investimentos de R\$ 1,6 milhão em monitoramento e projetos ambientais p. 8. Há uma área de 39 mil ha credenciada, com absorção de 5 milhões de toneladas de CO ₂ p. 21. investimos em programas de preservação ambiental na área florestal p. 21. preservação do meio ambiente, com a crença de que só assim será possível garantir, a um só tempo, a perpetuidade da Companhia p. 22. é signatária do Global Compact, p. 22.
2006	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: Os teores de material particulado e de gases odoríferos (expressos em TRS) estão perfeitamente adequados às áreas onde se encontram as fábricas, não causando impactos ambientais

	<p>adversos. p. 28.</p> <p>3ª Tática: Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) p. 2. Passamos a deter o maior escopo de múltiplas certificações florestais [...] ISO 14001 p. 2. Com florestas certificadas pelo Forest Stewardship Council (FSC) p. 4. 3ª Nossas principais vantagens competitivas são:[...]Elevados padrões sociais e ambientais p. 4.</p> <p>4ª Tática: desenvolvendo ações tanto na área ambiental (preservação da biodiversidade, diminuição do consumo de água, auto-suficiência energética a partir de fontes renováveis), p. 3. 29 mil ha são destinados à preservação e infra-estrutura. p. 4. participação na Chicago Climate Exchange (CCX) p. 4. Utilizando sempre as melhores tecnologias disponíveis, controlamos emissões de gases, efluentes, resíduos, ciclo de vida de produtos e outros itens, investindo valores significativos em gestão ambiental. p. 27. queima do licor negro – resíduo oriundo do cozimento da madeira – e da biomassa p. 27. consumo de água nas nossas unidades industriais vem apresentando queda significativa nos últimos anos. p. 27. alternativas para redução e reuso de água são tratadas como prioridade. p. 28. certificadas também pelos padrões internacionais do FSC Forest Stewardship Council (FSC) p. 28. Nossas unidades industriais vêm apresentando níveis decrescentes de emissões atmosféricas p. 28. identificação de projetos de mecanismo de desenvolvimento limpo (MDL) p. 29. compromisso de responsabilidade socioambiental e o compromisso de governança e transparência. p. 29.</p>
2007	<p>1ª Tática: não foi utilizada.</p> <p>2ª Tática: o consumo de água nessa fábrica será reduzido para um dos mais baixos do mundo para empresas do setor de papel e celulose p. 22. Esses resultados são superiores aos apurados em empresas que produzem somente celulose p. 22. De maneira geral, as unidades industriais vêm apresentando melhoria ou manutenção dos níveis de emissões atmosféricas, mantendo-as em sintonia com as exigências dos órgãos governamentais de meio ambiente. p. 22. Essa tecnologia situará a nossa empresa como referência mundial em baixo consumo de água. p. 23.</p> <p>3ª Tática: principal apoiadora do Instituto Ecofuturo p. 2. ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial p. 2. Forest Stewardship Council (FSC) p. 4. principais vantagens competitivas são:[...]Elevados padrões sociais e ambientais p. 4. As atividades da Suzano Papel e Celulose para preservação do meio ambiente estão presentes de longa data na sua trajetória de crescimento e nos planos futuros de expansão. p. 21. Evoluímos nos Indicadores de Responsabilidade Social Ethos ao alcançarmos a nota 9,06, em comparação com nota 8,5 no ano anterior p. 24. visitas guiadas em trilhas estruturadas que proporcionem convívio com a natureza e reflexão sobre a importância da preservação do meio ambiente. p. 25.</p> <p>4ª Tática: O consumo médio de água por tonelada produzida em 2007 foi reduzido em 2,8% p. 2. o consumo unitário de água de dezembro de 2007 foi 9,5% menor do que a média de 2006. p. 2. <i>Nosso modelo de gestão visa ao aprimoramento dos processos, de forma a garantir resultados financeiros com respeito às pessoas e ao meio ambiente</i> p. 4. 175 mil hectares disponíveis para plantio, e o restante destinado à preservação ambiental e infra-estrutura. p. 4. Nossa estratégia de negócios, fundamentada na gestão baseada em valor, busca assegurar bons resultados econômicos, sociais e ambientais (<i>triple bottom line</i>). p. 6. 42% das áreas destinadas à preservação e infra-estrutura. p. 7. Elaboração e formulação de políticas corporativas específicas para as áreas ambiental, p. 20. Utilizando sempre as melhores tecnologias disponíveis, controlamos emissões de gases, efluentes, resíduos, ciclo de vida de produtos e outros itens, investindo valores significativos em gestão ambiental. p. 21. Aproximadamente 40% de nossas áreas florestais são formadas por vegetação nativa protegida, na forma de áreas de preservação permanente p. 21. a realização do inventário de emissões de gases de efeito estufa p. 21 Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL - mecanismo de flexibilização estabelecido no artigo 12 do Protocolo de Quioto p. 21. alternativas para redução e reuso de água são tratadas como prioridade p. 22. O sistema integrado de gestão de resíduos da empresa, focado nos pilares redução, reutilização e reciclagem, tem conseguido ampliar a vida útil dos aterros industriais das unidades e avançar na sustentabilidade da sua própria gestão. p. 22. Reforça o compromisso de responsabilidade socioambiental e o compromisso de governança e transparência. p. 23. foi constituída a Gerência de Relações Institucionais que tem como objetivo coordenar esforços e otimizar resultados nos âmbitos social, ambiental p. 24.</p>

Quadro 25 - Táticas de legitimação Suzano Papel e Celulose

Fonte: dados da pesquisa.

A segunda tática normalmente foi utilizada em relação ao atendimento de normas governamentais, manutenção de certas certificações ou, quando menciona-se no relatório de

2007 que o consumo de água será reduzido para um dos mais baixos do mundo para empresas do setor de papel e celulose. Expondo assim, pode causar a impressão de que ela quase não polui ou altera minimamente o ambiente onde está, ou pelo menos o faz menos que outras empresas do mesmo segmento.

Destaque a prêmios, o ISE, FSC e informar ações desenvolvidas na parte ambiental que não representam mudanças da própria Suzano foram enquadradas na terceira tática (tentativa de dar forma às percepções da organização).

Em relação a quarta tática (conformar-se aos valores dos legitimadores públicos) foram identificadas informações relativas a áreas de preservação, diminuição do uso de água, especificação de investimentos na área ambiental, a constituição da Gerência de Relações Institucionais para tratar de assuntos ambientais e sociais (2007).

Estão listadas na Tabela 16 as táticas identificadas em cada ano, o total por ano e por tática e o respectivo percentual.

Tabela 16 – Táticas de legitimação Suzano Papel e Celulose

TÁTICAS	2003	2004	2005 Criação do ISE	2006	2007	TOTAL	%
1 ^a	-	-	-	-	-	-	-
2 ^a	-	-	-	1	4	5	7,94
3 ^a	-	4	1	4	7	16	25,40
4 ^a	5	5	6	11	15	42	66,66
TOTAL	5	9	7	16	26	63	100

Fonte: dados da pesquisa.

O maior destaque é a expressiva incidência da quarta tática (conformar-se aos valores dos legitimadores públicos), ao total foi identificado 44 vezes o seu uso, perfazendo 66,66%. Somente entre 2006 e 2007 utilizou-se 26 vezes desta tática. Parece plausível mediante o seu segmento de atuação. A ascensão desta tática é crescente, iniciou em 2003 com 5 e no ano limite desta análise finalizou com 15 vezes a sua incidência.

O número crescente de incidência não é exclusividade da quarta tática, pois o total de táticas foi crescente. Em 2003 identificou-se 5 e 2007 apresentou 26. Este fato, somado ao próprio aumento no número de páginas do Relatório da Administração, talvez sinalize a tendência de comportamento da empresa em aumentar o número de informações relativas ao meio ambiente.

A primeira tática não foi observada, a segunda (tentativa de alterar valores sociais) começou a ser utilizada em 2006, finalizando em 5 vezes o seu uso. A terceira tática (tentativa

de dar forma as percepções da organização) só não foi utilizada em 2003, nos outros anos de análise esteve presente, com destaque para o ano de 2007, quando incidiu por 7 vezes.

q) Tractebel Energia S.A.

Dentre as empresas deste estudo, a Tractebel é a empresa do segmento de energia elétrica com o menor número de funcionários (917). Está classificada no grupo 1, alto impacto A. Entre os aspectos ambientais mais importantes destacados pelo ISE, apresenta consumo intensivo de recursos naturais e interferências no território. No Quadro 26 são apresentadas sinteticamente as táticas utilizadas em seus Relatórios da Administração.

RA	TÁTICAS UTILIZADAS
2003	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: não foi utilizada.
	4ª Tática: implantação de um novo sistema de controle das áreas de reservatórios das Usinas Hidráulicas p. 2. 25 t/h de vapor com a redução dos problemas ambientais p. 2. valores fundamentais de nosso grupo: profissionalismo, criação de valor, cooperação, espírito de equipe, cuidado com o meio ambiente p. 3.
2004	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: Licença Ambiental Prévia (LP) concedida pelo Ibama. p. 2.
	3ª Tática: não foi utilizada.
	4ª Tática: valores fundamentais de nosso grupo: profissionalismo, criação de valor, cooperação, espírito de equipe, cuidado com o meio ambiente p. 3.
2005	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: obtenção da licença de instalação p. 2.
	3ª Tática: ISO 14.001 p. 2. primeira empresa do mundo em tratamento de água. p. 3. Índice de Sustentabilidade Empresarial p. 18.
	4ª Tática: implementou ações [...] e o meio ambiente. p. 2. missão da Tractebel Energia, que é fornecer energia com qualidade no momento adequado e atender às solicitações ambientais. p. 8. aplicou mais de R\$ 23 milhões em 112 projetos de pesquisa e desenvolvimento p. 9. Aneel aprovou 18 projetos de pesquisa e desenvolvimento [...] 35% desse montante foi aplicado na área de meio ambiente p. 9. projetos de meio ambiente voltados à ictiofauna, qualidade da água, corredores ecológicos, concentração de ozônio e biomassa para geração de energia elétrica e vapor receberam investimento de cerca de R\$ 768 mil no período. p. 10.
2006	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: licença de instalação do Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e Recursos Naturais (IBAMA). p. 13. prevê o cumprimento das exigências dos órgãos ambientais p. 17.
	3ª Tática: é o maior fornecedor de energia e serviços industriais da Europa e o segundo em gestão de resíduos e em usinas de tratamento de água. p. 4. Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE) p. 15. A Companhia apóia projetos educacionais, incentiva instituições que atendem menores de comunidades carentes, promove eventos ambientais e educativos em suas áreas de atuação p. 17. NBR ISO 14001 p. 17.
	4ª Tática: Nossa visão de negócios é sustentada em valores [...] respeito pelo meio ambiente p. 1. Comitê de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) p. 1. gestão baseada no tripé da sustentabilidade – econômico, social e ambiental p. 1. Programa Anual de Pesquisa e Desenvolvimento p. 13. registro no MDL para a Unidade de Co-geração Lages p. 16. monitoramento da qualidade das águas e da fauna de peixes (ictiofauna); a recuperação e formação das matas ciliares; o controle das emissões de gases e resíduos das termelétricas; e o estudo e controle do impacto da realocação da comunidade local, fauna e flora quando da instalação das hidrelétricas. p. 17.

2007	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática respeitando os limites determinados pelas normas técnicas e os órgãos de licenciamento e fiscalização ambiental. p. 4.
	3ª Tática: Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) p. 18.
	4ª Tática: ampliamos as ações [...] nos âmbitos social e ambiental. p. 2. Comitê de Sustentabilidade, encarregado de estabelecer metas para nossa atuação sócio-ambiental p. 2. Queremos progredir[...] comprometimento com o desenvolvimento sócio-ambiental p. 3. investimentos [...] metade dos recursos é destinada a projetos na área de meio ambiente p. 17. conciliar crescimento econômico com desenvolvimento social e proteção ao meio ambiente p. 22. O plano de gestão ambiental da Companhia segue as premissas detalhadas no seu Código de Meio Ambiente p. 22. Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Meio Ambiente, p. 22. Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) p. 22. habilitada a gerar créditos de carbono p. 22. Programa Tractebel Energia de Melhoria Ambiental, p. 22.

Quadro 26 - Táticas de legitimação Tractebel

Fonte: dados da pesquisa.

Informação relativa à obtenção de licenças e o cumprimento das exigências dos órgãos ambientais (2006) caracterizou o uso da segunda tática. Basicamente o destaque ao ISE e a ISO 14.001 marcaram o uso da terceira tática. Melhorias no trato ambiental como o uso de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) e programa como o de melhoria ambiental (2007), entre outras informações, indicaram o uso da quarta tática.

Estão listadas na Tabela 17 as táticas identificadas em cada ano, o total por ano e por tática e o respectivo percentual.

Tabela 17 – Táticas de legitimação Tractebel

TÁTICAS	2003	2004	2005 Criação do ISE	2006	2007	TOTAL	%
1ª	-	-	-	-	-	-	-
2ª	-	1	1	2	1	5	13,16
3ª	-	-	3	4	1	8	21,05
4ª	3	1	5	6	10	25	65,79
TOTAL	3	2	9	12	12	38	100

Fonte: dados da pesquisa.

A primeira tática não foi identificada durante o período de análise. A segunda tática só foi utilizada a partir de 2004 e sendo utilizada poucas vezes. Com 21,05% do total, a terceira tática (tentativa de dar forma as percepções da organização) foi a segunda mais empregada.

Além de ser empregada de forma superior (65,79% do total), a quarta tática teve grande ascensão, sendo utilizada por 3 vezes em 2003 e no ano de 2007 foi utilizada em 10 oportunidades. Possivelmente este aspecto relaciona-se a preocupação com o meio ambiente ou, também, a preocupação em informar a sociedade qual sua postura e ações para com a preservação ambiental.

Destaca-se que além de ser crescente o uso de táticas durante o período de análise, em 2006 e 2007 apresentou o mesmo número.

r) Votorantim Celulose e Papel S.A. - VCP

A Votorantim Celulose e Papel, como o seu próprio nome indica, atua no segmento de papel e celulose. Está classificada no grupo 2 (alto impacto B). As táticas utilizadas em seus relatórios estão sinteticamente dispostas no Quadro 27.

RA	TÁTICAS UTILIZADAS
2003	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: não foi utilizada.
	4ª Tática: R\$196 milhões à área florestal (implantação e manutenção de florestas). p. 6.
2004	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: não foi utilizada.
	3ª Tática: não foi utilizada.
	4ª Tática: R\$ 343 milhões à área florestal (aquisição de terras, implantação e manutenção de florestas) p. 5
2005	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: iniciado um licenciamento socioambiental p. 5.
	3ª Tática: não foi utilizada.
	4ª Tática: R\$ 307 milhões à área florestal (aquisição de terras, implantação e manutenção de florestas) p. 3. continuidade nos investimentos [...]excelência ambiental, assegurando a sustentabilidade p. 4.
2006	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: licenciamento socioambiental, para permitir a eventual construção de uma unidade industrial p. 4.
	3ª Tática: não foi utilizada.
	4ª Tática: R\$ 251 milhões à área florestal (aquisição de terras, implantação e manutenção de florestas) p. 3.
2007	1ª Tática: não foi utilizada.
	2ª Tática: licenças sociais e ambientais p. 6.
	3ª Tática: Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) p. 6.
	4ª Tática: Produzir de forma cada vez mais ecoeficiente e sustentável tem sido uma meta na qual a VCP investe constantemente p. 6. Sustentabilidade, para a VCP, [...] ambientais e culturais p. 6. GRI-G3 – Global Reporting Initiative; p. 6. aderimos ao Pacto Global, iniciativa das Nações Unidas para promoção de uma economia global mais sustentável e inclusiva p. 6.

Quadro 27 - Táticas de legitimação VCP

Fonte: dados da pesquisa.

Informou de forma sucinta as questões relativas ao meio ambiente, em relação as demais empresas do setor a VCP foi carente em informar a condução ambiental. O licenciamento ambiental caracterizou a segunda tática, a terceira tática foi composta pela indicação do ISE. Com destaque a investimentos e a adesão ao pacto global, entre outras citações, utilizou a quarta tática.

Estão listadas na Tabela 18 as táticas identificadas em cada ano, o total por ano e por tática e o respectivo percentual.

Tabela 18 – Táticas de legitimação VCP

TÁTICAS	2003	2004	2005 Criação do ISE	2006	2007	TOTAL	%
1 ^a	-	-	-	-	-	-	-
2 ^a	-	-	1	1	1	3	23,08
3 ^a	-	-	-	-	1	1	7,69
4 ^a	1	1	2	1	4	9	69,23
TOTAL	1	1	3	2	6	13	100

Fonte: dados da pesquisa.

Em geral apresentou pouca incidência de táticas, isto considerando o segmento em que atua. A primeira tática não foi identificada em nenhum relatório, a terceira somente uma vez em 2007. A segunda tática (tentativa de alterar valores sociais) foi identificada uma vez em cada um dos três últimos anos de análise e sempre relacionada a licenciamento ambiental.

A quarta tática (conformar-se aos valores dos legitimadores públicos) foi a mais utilizada, totalizando 69,23%. Além de ser em maior quantidade, o uso desta última tática apresentou grande crescimento, em 2003 foi utilizada uma única vez, mas em 2007 foram 4 incidências.

As informações relacionadas ao seu comportamento ambiental foram extremamente escassas. Os Relatórios da Administração, em sua totalidade, tiveram o número de páginas reduzido com o passar dos anos, compondo-se de poucas páginas e tratando basicamente de assuntos econômicos e financeiros. Isto possivelmente reflita a postura da administração mediante os aspectos relacionados com o meio ambiente, ou talvez, a escolha de outro meio de comunicação para tratar de tais aspectos.

4.2.1 Análise das Táticas por Grupo

As empresas envolvidas neste estudo apresentarem impactos ambientais distintos, fato considerado quando da elaboração do ISE. Desta forma, são apresentados 5 grupos para classificar as empresas em razão do impacto ambiental provocado. Conforme demonstra-se no Quadro 28.

GRUPO	SETORES	IMPACTO	ASPECTOS AMBIENTAIS MAIS IMPORTANTES
GRUPO 1	Água, Saneamento, Energia Elétrica;	Alto Impacto A	Consumo intensivo de recursos naturais e interferências no território
GRUPO 2	Extrativistas: mineração, papel e celulose, petróleo e gás, siderurgia, etc;	Alto Impacto B	Consumo de recursos naturais e emissões (processo produtivo)
GRUPO 3	Transformação: laticínios, produtos uso pessoal, máquinas e equipamentos, medicamentos, etc;	Alto Impacto C	Consumo de matérias primas e emissões (processo produtivo)
GRUPO 4	Logística e armazenagem: transporte aéreo, rodoviário, serviços de armazenagem, etc;	Moderado Impacto	Emissões
GRUPO 5	Serviço: exploração de rodovias, análises e diagnósticos, telefonia, etc;	Baixo Impacto	Consumo de energia, água e materiais (processos administrativos)
GRUPO 6	Setor Financeiro	Impacto indireto	Aspectos indiretos, consumo de energia, água e materiais (processos administrativos).

Quadro 28 - Grupos e classificações das empresas de acordo com seu impacto no meio ambiente

Fonte: adaptado de www.bovespa.com.br

Diante desta segmentação em grupos por grau de impacto gerado ao meio ambiente, é oportuno analisar os dados identificados nesta pesquisa em relação a cada grupo. Destaca-se que o grupo 4, moderado impacto, o qual é composto pelos setores de logística e armazenagem (transporte aéreo, rodoviário, serviços de armazenagem, etc) não será mencionado, pois nenhuma empresa deste estudo pertence a este grupo.

a) Grupo 1: alto impacto A

Neste grupo estão as empresas dos segmentos de água, saneamento e energia elétrica. Os aspectos ambientais mais importantes são o consumo intensivo de recursos naturais e interferências no território. As cinco empresas classificadas neste grupo são: Companhia Energética de Minas Gerais – Cemig, Companhia Paranaense de Energia – Copel, CPFL Energia, Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo e Tractebel Energia.

Dentre as 18 empresas analisadas, cinco delas fazem parte desse grupo, portanto é o que apresenta o maior número de empresas. As táticas identificadas em seus respectivos Relatórios da Administração estão expressas na Tabela 19.

Tabela 19 – Táticas de legitimação - grupo de empresas de alto impacto A

SOMATÓRIO GERAL							
TÁTICAS	2003	2004	2005 Criação do ISE	2006	2007	TOTAL	%
1ª	0	0	0	0	0	0	0,00
2ª	6	15	22	28	20	91	18,65
3ª	22	23	26	33	36	140	28,69
4ª	29	45	50	57	76	257	52,66
TOTAL	57	83	98	118	132	488	100

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que a primeira tática não foi utilizada por nenhuma empresa. A segunda tática (tentativa de alterar valores sociais) apresentou 6 incidências em 2003, 15 em 2004 e depois aumentou para 22 em 2005, elevando-se para 28 em 2006 para reduzir no ano seguinte em 20, finalizando o período com 18,65% do total.

Em relação a terceira tática (tentativa de dar forma as percepções da organização), apresentou crescimento constante. Em 2007 foi identificado 36 vezes o seu uso, isto talvez seja explicado pelo aumento de certificações, prêmios e outras conquistas destacadas reiteradamente nos relatórios do grupo.

Com 52,66% do total, a quarta tática (conformar-se aos valores dos legitimadores públicos) foi a mais utilizada. Destaca-se que no último biênio de análise, o crescimento acentuou-se, isto indica tendência quanto às informações prestadas e a própria postura voltada para a preservação ambiental.

Os dados revelam que muito provavelmente as empresas deste grupo seguem certa coesão no uso de táticas de legitimação. Observa-se ainda o crescimento na incidência das táticas, passando de 57 em 2003 para 132 em 2007, o que indica tendência em aumentar o seu uso.

b) Grupo 2: alto impacto B

As empresas classificadas neste grupo são do setor extrativista (mineração, papel e celulose, petróleo e gás, siderurgia, etc). Os aspectos ambientais mais importantes envolvidos com os seus processos produtivos é o consumo de recursos naturais e emissões. São 4 empresas que compõem o grupo: Aracruz Celulose, Braskem, Suzano Papel e Celulose e Votorantim Celulose e Papel.

Três empresas são do segmento papel e celulose, apenas a Braskem é do segmento petroquímico. As táticas identificadas em seus respectivos Relatórios da Administração estão expressas na Tabela 20.

Tabela 20 – Táticas de legitimação - grupo de empresas de alto impacto B

SOMATÓRIO GERAL							
TÁTICAS	2003	2004	2005	2006	2007	TOTAL	%
			Criação do ISE				
1ª	0	0	0	0	0	0	0,00
2ª	3	1	1	2	5	12	6,32
3ª	8	13	11	15	26	73	38,42
4ª	19	19	18	18	31	105	55,26
TOTAL	30	33	30	35	62	190	100

Fonte: dados da pesquisa.

A primeira tática não foi utilizada. A segunda tática (tentativa de alterar valores sociais) teve um uso discreto, sinalizando heterogeneidade de incidência. Nos anos de 2004 e 2005 somente uma empresa utilizou esta segunda tática, isto indica que não é de uso corrente neste grupo.

Com 38,42% do total, a terceira tática (tentativa de dar forma as percepções da organização) é a segunda mais utilizada e o com a incidência de 73 vezes sinaliza que o grupo a usa consistentemente. Além disso, percebe-se que é crescente o seu uso, no início do período de análise foi identificada 8 vezes e finalizou com 26 em 2007.

A tática mais empregada foi a quarta (conformar-se aos valores dos legitimadores públicos), apresentou 55,26% do total. Com exceção ao ano de 2007, quando foi utilizada 31 vezes, no restante do período manteve uma média de 18,5 vezes.

Observa-se que no ano de 2007 apresentou um crescimento expressivo, contando com 62 inserções. É o ano com o maior número de incidência, isto possivelmente está relacionado a preocupação das empresas pertencentes a este grupo em informar a sociedade sua postura e ações em relação ao meio ambiente.

c) Grupo 3: alto impacto C

O grupo 3 engloba empresas dos setores de transformação (laticínios, produtos uso pessoal, máquinas e equipamentos, medicamentos, etc). Consumo de matérias-primas e emissões em seus processos produtivos são os aspectos ambientais mais importantes. São 4

empresas que fazem parte deste grupo: Embraer – Empresa Brasileira de Aeronáutica, Iochpe Maxion, Natura Cosméticos e Perdigão.

Cada empresa está classificada em um segmento distinto, isto muito provavelmente justifique a oscilação e a heterogeneidade de táticas de legitimação empregadas, como está demonstrado na Tabela 21.

Tabela 21 – Táticas de legitimação - grupo de empresas de alto impacto C

SOMATÓRIO GERAL							
TÁTICAS	2003	2004	2005 Criação do ISE	2006	2007	TOTAL	%
1ª	1	1	2	1	1	6	6,38
2ª	0	0	1	0	0	1	1,06
3ª	12	5	4	10	6	37	39,36
4ª	16	7	4	12	11	50	53,19
TOTAL	29	13	11	23	18	94	100

Fonte: dados da pesquisa.

Todas as táticas foram utilizadas, sendo a segunda tática a com menor incidência 1,06%, foi utilizada por uma empresa somente em 2005.

A primeira tática (evasiva) foi utilizada 6 vezes, ou seja, apenas em 2005 duas empresa a utilizaram. No restante do período teve incidência apenas no relatório de uma empresa, assim não pode-se considerar de uso comum.

Excetuando os anos de 2004 e 2005, onde apresentou queda em sua incidência, a terceira tática (tentativa de dar forma as percepções das organização) sempre foi utilizada e oscilou o uso pelo grupo.

A quarta tática (conformar-se aos valores dos legitimadores públicos) apresentou um percentual de 53,19% do total e foi utilizada em todos os anos. Em 2003 foi muito utilizada, apresentou 16 inserções, depois declinou e finalizou o período estável. Isto indica que é uma tática de legitimação permanentemente empregada pelo grupo e com tendência a seguir desta forma.

Em 2004 e 2005 o grupo apresentou queda no uso das táticas, no restante do período de análise manteve-se estável.

d) Grupo 5: baixo impacto

O grupo 5 é integrado por empresas em que o aspecto ambiental mais importante é o consumo de energia, água e materiais em seus processos administrativos. Serviço (exploração

de rodovias, análises e diagnósticos, telefonia, etc) é o setor que compõem o grupo. Possui apenas duas empresas, é o menor grupo, são elas: Companhia de Concessões Rodoviárias - CCR e Diagnósticos da América - DASA.

Durante o período de análise foram identificadas todas as táticas, como consta na Tabela 22.

Tabela 22 – Táticas de legitimação - grupo de empresas de baixo impacto

SOMATÓRIO GERAL							
TÁTICAS	2003	2004	2005 Criação do ISE	2006	2007	TOTAL	%
1ª	2	1	0	0	0	3	10,71
2ª	0	1	1	3	0	5	17,86
3ª	1	1	3	3	3	11	39,29
4ª	0	2	3	2	2	9	32,14
TOTAL	3	5	7	8	5	28	100

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se a pequena de incidência de táticas, é o grupo que apresentou o menor número. Talvez este fato seja provocado em razão das empresas terem idêntica interpretação a do ISE, ao classificá-las como baixo impacto. Possivelmente estas empresas não considerem qualquer risco de legitimidade quanto ao aspecto ambiental. Diante deste raciocínio, possivelmente julguem não ser necessário informar suas práticas em relação ao meio ambiente de forma mais robusta.

Mesmo diante de pouca incidência, o destaque é a terceira tática (tentativa de dar forma as percepções da organização), foi a mais utilizada, 39,29% do total. Contudo, apresentou uso recorrente somente a partir de 2005. Este aspecto sinaliza que o grupo é melhor em informar suas conquistas do que em processar ações ou ter postura alinhada aos desejos sociais.

O número de táticas oscilou positivamente em 2005 e 2006, com 7 e 8 inserções respectivamente e, posteriormente declinou para 5 inserções em 2007. Esta redução no uso de táticas pode sinalizar um estado de conforto em relação a legitimação.

e) Grupo 6: impacto indireto

Este grupo foi classificado de forma diferenciada pelo ISE, o qual considerou mínima sua interferência no meio ambiente, indicando-os como aspectos indiretos, consumo de

energia, água e materiais em seus processos administrativos. As empresas que compõem este grupo são: Banco Bradesco, Banco do Brasil e Banco Itaú. Apresentam-se na Tabela 23 as táticas identificadas em seus Relatórios da Administração.

Tabela 23 – Táticas de legitimação - grupo de empresas de impacto indireto

SOMATÓRIO GERAL							
TÁTICAS	2003	2004	2005	2006	2007	TOTAL	%
1ª	0	0	0	0	0	0	0,00
2ª	0	0	0	0	0	0	0,00
3ª	3	2	7	13	18	43	54,43
4ª	2	3	6	13	12	36	45,57
TOTAL	5	5	13	26	30	79	100

Fonte: dados da pesquisa.

Possivelmente a interpretação do ISE em considerar mínimo o impacto ambiental provocado pelo setor financeiro, grupo 6, seja plausível. Contudo, as empresas deste estudo que integram este grupo possuem juntas 45.287 pontos de atendimento e 230.534 funcionários. São dados que, somados a abrangência geográfica de suas atividades, representam movimentações de pessoas, energia e outros recursos em volume expressivo. Diante destes aspectos e considerando o Relatório da Administração um meio adequado para informar sua postura e ações em relação ao meio ambiente, constatou-se serem inexpressivas as informações relacionadas.

Somado aos pontos destacados no parágrafo anterior, observa-se que a tática mais utilizada pelo grupo foi a terceira (tentativa de dar forma as percepções da organização) perfazendo 54,43% do total. Percebe-se que, além de conter diminutas informações ambientais nos Relatórios da Administração, o grupo utiliza-se predominantemente de tática de legitimação na qual enaltece conquistas sociais e ambientais, sem, contudo, alterar sua postura ou prática em seus processos administrativos.

Percebe-se como fato positivo o aumento da quarta tática (conformar-se aos valores dos legitimadores públicos), passando de 2 incidências em 2003 para 12 em 2007. Entretanto, no último biênio oscilou negativamente o uso desta tática.

Observa-se crescimento no uso das táticas de legitimação, em 2003 identificaram-se 5 e em 2007 finalizou em 30 inserções. Este crescimento pode indicar mudanças quanto ao procedimento relativo a informações ambientais prestadas pelas empresas integrantes do grupo em seus respectivos Relatórios da Administração.

4.3 COMPARAÇÃO DAS TÁTICAS IDENTIFICADAS NO PERÍODO ANTERIOR AO INGRESSO NO ISE COM O PERÍODO POSTERIOR

Com o transcorrer do tempo é natural que ocorram alterações nas expectativas da sociedade. Esta oscilação ou alteração nas normas e valores sociais, segundo O'Donovan (2002), é uma motivação para a mudança organizacional e também uma fonte de pressão organizacional para a legitimação.

As modificações ocorridas no tempo podem induzir mudanças de táticas de legitimação por parte das empresas. Isto torna relevante conduzir esta pesquisa em termos de análise comparativa entre as táticas empregadas no período anterior ao surgimento do ISE, anos 2003 e 2004, e o período posterior, 2005 até 2007.

Na Tabela 24, apresentam-se as táticas identificadas nos Relatórios da Administração no período de 2003 e 2004.

Tabela 24 – Táticas de legitimação – período 2003-2004

TÁTICAS	2003	2004	TOTAL	%
1 ^a	3	2	5	1,90
2 ^a	9	17	26	9,89
3 ^a	46	44	90	34,22
4 ^a	66	76	142	53,99
TOTAL	124	139	263	100

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que no período 2003 – 2004, anterior ao ingresso das empresas no ISE, todas as táticas foram utilizadas, bem como todas apresentaram aumento de incidência.

A quarta tática (conformar-se aos valores dos legitimadores públicos) foi a mais utilizada, 142 inserções ou 53,99% do total de táticas, isto com uma vantagem de aproximadamente 57,78% em relação a segunda tática que apresentou 90 inserções.

Na segunda posição ficou a terceira tática (tentativa de dar forma as percepções da organização) apresentando 34,22% do total. Logo após classificou-se a segunda tática (tentativa de alterar valores sociais) e por último, com apenas 1,88% do total ficou a primeira tática (evasiva).

Outro ponto relevante a ser analisado é o uso das táticas em relação a classificação quanto ao impacto ambiental provocado pelas empresas. Desta forma, na Tabela 25 apresentam-se as táticas por grupo, considerando a classificação do ISE.

Tabela 25 – Táticas de legitimação 2003-2004 – por grupo

GRUPOS	TÁTICAS 2003	TÁTICAS 2004	TOTAL	%
Grupo 1 - alto impacto A	57	83	140	53,23
Grupo 2 - alto impacto B	30	33	63	23,95
Grupo 3 - alto impacto C	29	13	42	15,97
Grupo 5 - baixo impacto	3	5	8	3,04
Grupo 6 - setor financeiro	5	5	10	3,80
TOTAL	124	139	263	100

Fonte: dados da pesquisa.

Apenas dois grupos não apresentaram aumento na incidência de táticas. O grupo 3, alto impacto C, o qual apresentou expressiva queda, foram 29 inserções em 2003 e 13 em 2004; e o grupo 6, setor financeiro, que permaneceu em 5 inserções nos dois anos.

O grupo 1, alto impacto A, destacou-se por apresentar o maior crescimento na incidência de táticas e também o maior número total, 53,23% do total.

Na Tabela 26 constam as táticas identificadas nos Relatórios da Administração no período 2005 – 2007, posterior ao ingresso das empresas no ISE.

Tabela 26 – Táticas de legitimação – período 2005-2007

TÁTICAS	2005	2006	2007	TOTAL	%
1ª	2	1	1	4	0,65
2ª	25	33	25	83	13,47
3ª	51	74	89	214	34,74
4ª	81	102	132	315	51,14
TOTAL	159	210	247	616	100

Fonte: dados da pesquisa.

O uso da primeira tática (evasiva) diminuiu estabilizando em 1 inserção por ano. A segunda tática (tentativa de dar forma as percepções da organização) manteve uma média discreta de 25 inserções por ano, compondo apenas 13,47% do total.

Partindo de 51 inserções em 2005 e finalizando com 89 em 2007, a terceira tática (tentativa de dar forma as percepções da organização) teve crescimento positivo, totalizando em 232 inserções ou 34,74% do total.

A tática mais utilizada pelas empresas após o ingresso no ISE foi a quarta tática (conformar-se aos valores dos legitimadores públicos), representou 51,14% do total de táticas. Em 2005 apresentou 81 inserções, passou para 102 em 2006 e finalizou com 132 inserções.

Tabela 27 – Táticas de legitimação 2005-2007 – por grupo

GRUPOS	TÁTICAS 2005	TÁTICAS 2006	TÁTICAS 2007	TOTAL	%
Grupo 1 - alto impacto A	98	118	132	348	56,49
Grupo 2 - alto impacto B	30	35	62	127	20,62
Grupo 3 - alto impacto C	11	23	18	52	8,44
Grupo 5 - baixo impacto	7	8	5	20	3,25
Grupo 6 - setor financeiro	13	26	30	69	11,20
TOTAL	159	210	247	616	100

Fonte: dados da pesquisa.

O grupo 5, baixo impacto, foi o único que apresentou comportamento distinto dos demais. Variou positivamente de 2005 para 2006 e diminuiu em 2007, o número de táticas utilizadas foi inferior aos demais, finalizou o período com 3,25% do total. Este valor inexpressivo talvez seja coerente com a própria classificação de baixo impacto ambiental, ou sinalize a própria conduta com o meio ambiente empregada pelo grupo.

Com desempenho semelhante os grupos 3, alto impacto C, e 6, setor financeiro, finalizaram o segundo período de análise com 52 e 69 inserções respectivamente. Além da participação final, a progressão também foi semelhante. Apesar de serem classificados em impactos ambientais diversos, o volume de táticas demonstrou ser próximo.

O grupo 2, alto impacto B, apresentou 30 inserções em 2005 e finalizou o período com 62 inserções. O total de inserções ficou em 20,62% do total, conferindo a segunda posição.

Com 56,49% do total, o grupo 1, alto impacto A, foi o grupo que utilizou o maior número de táticas, 348 do total. Estes números indicam correspondência entre a necessidade de resposta a sociedade com o nível de impacto ambiental provocado pela empresa.

Após ser descrito individualmente o comportamento em relação ao uso das táticas de legitimação identificadas nos períodos anterior e posterior ao ISE, pois as táticas são empregadas diferenciadamente, apresentam-se na Tabela 28 o comparativo dos dados entre esses períodos.

Tabela 28 – Comparativo anterior e posterior ao ISE – por tática

TÁTICAS	Período anterior ao ISE 2003 - 2004	Período posterior ao ISE 2005 - 2006 - 2007	VARIAÇÃO %
1^a	5	4	-20
2^a	26	83	219,23
3^a	90	214	137,77
4^a	142	315	121,83
TOTAL	263	616	134,22

Fonte: dados da pesquisa.

O crescimento geral no uso de táticas de um período para o outro foi expressivo, 134,22%. Quase todas as táticas oscilaram positivamente, a exceção foi a primeira tática (evasiva), a qual variou negativamente. O uso desta tática nos dois períodos foi mínimo e ocorreu diminuição de inserções, 5 no período anterior ao ISE e 4 inserções no período posterior. Isto indica ser uma tática pouco utilizada, a sua queda e o aumento no uso das demais possivelmente demonstra que não é uma boa opção para encaminhar a legitimação isentar-se, omitir ou ser evasiva ao que tange as informações ambientais.

Observa-se aumento de 121,83% nas inserções da quarta tática (conformar-se aos valores dos legitimadores públicos). As empresas divulgaram mais informações retratando sua postura e ações ambientais alinhadas aos anseios da sociedade. Este fato revela possíveis melhorias quanto aos aspectos ambientais implementadas pelas empresas em seus processos produtivos ou administrativos. Além de ter a vantagem de estar alinhada aos valores da sociedade, a quarta tática apresentou a maior incidência nos dois períodos (142 e 315 inserções) e, juntamente com seu crescimento, indica ser uma tática adequada para encaminhar a legitimação das empresas.

A terceira tática (tentativa de dar forma as percepções da organização) apresentou variação positiva de 137,77%, o segundo maior crescimento. Esta variação pode ter sido induzida pelo aumento de premiações, indicadores e certificados ambientais que surgiram nos últimos anos. Assim, as empresas ampliaram as informações de forma a enaltecer tais conquistas, adotando amplamente esta tática para conduzir a sua legitimação.

Possivelmente o fato da segunda tática (tentativa de alterar valores sociais) ter apresentado poucas inserções contribuiu para que o aumento apresentado fosse o mais expressivo. Passou de 26 para 83 inserções, correspondendo a um aumento de 219,23%. Contudo, isto demonstra a crescente preocupação das empresas em informar, principalmente, o atendimento as normas ambientais. Estas informações muito provavelmente afetam sua legitimação, pois podem induzir o pensamento na sociedade de que cumprindo a legislação as empresas não provocam danos ao meio ambiente.

Tabela 29 – Comparativo anterior e posterior ao ISE – por grupo

GRUPOS	Período anterior ao ISE 2003-2004	Período posterior ao ISE 2005-2007	Variação %
GRUPO 1 - ALTO IMPACTO A	140	348	148,57
GRUPO 2 - ALTO IMPACTO B	63	127	101,59
GRUPO 3 - ALTO IMPACTO C	42	52	23,81
GRUPO 5 - BAIXO IMPACTO	8	20	150,00
GRUPO 6 – IMPACTO INDIRETO	10	69	590,00
TOTAL	263	616	134,22

Fonte: dados da pesquisa.

A análise envolvendo esta classificação por impacto ambiental possibilitou identificar comportamentos distintos entre os grupos. No período anterior ao ISE (2003-2004) o grupo de empresas com maior uso de táticas de legitimação ambiental era o classificado com alto impacto A (Cemig, Copel, CPFL, Eletropaulo e Tractebel), o qual apresentou a inserção de 140 táticas. Este cenário manteve-se no segundo período de análise (2005-2007), quando o mesmo grupo apresentou expressivo uso de táticas com 348 inserções. Isto corresponde a um aumento de 148,57% entre os períodos, indicando relação direta entre o impacto ambiental provocado com a quantidade de táticas utilizadas.

Ocorreu variação positiva com todos os grupos, sendo a menor, 23,81% identificada no grupo alto impacto C (Embraer, Iochpe Maxion, Natura e Perdição) e a maior variação foi apresentada pelo grupo do setor financeiro (Bradesco, Banco do Brasil e Itaú) atingindo 590% de aumento entre os períodos.

Em termos de incidência de táticas foram observadas 263 no primeiro período e 616 no segundo período, representando aumento de 134,22%. Esta significativa evolução demonstrou a tendência em aumentar a quantidade de informações ambientais nos relatórios da administração. Muito provavelmente esta mudança esteja ocorrendo para acompanhar as necessidades impostas pela sociedade.

Observa-se que o grupo 6 – impacto indireto, setor financeiro, apesar de ter classificação diferenciada e o seu impacto ambiental ser considerado mínimo, apresentou o maior crescimento no uso de táticas, 590%. O fato de ser um setor com grande número de funcionários, clientes e abrangência geográfica, bem como destaque no cenário econômico, pode ter afetado este crescimento. Porém, apesar de não ser tão expressivo o número de táticas adotadas, esta expansão revela mudanças na condução da legitimidade.

Mesmo sendo classificado como o terceiro mais impactante, o grupo 3, alto impacto C, demonstrou o menor crescimento no uso de táticas, 23,81%. Esta pequena variação pode indicar que o grupo considera suficiente a forma como se expressa nos Relatórios da Administração, não precisando modificar a condução em sua legitimação.

O grupo 2, alto impacto B, apesar de apresentar aumento significativo na incidência de táticas 101,59%, ficou abaixo do aumento geral de todos os grupos, 134,22%. Por se tratar de um grupo com processo produtivo de expressivo impacto ambiental, apresenta consumo de recursos naturais e emissões, esta posição pode indicar que o grupo tenha pouca cobrança da sociedade. Mesmo apresentando tal desempenho, seria o suficiente para encaminhar positivamente sua legitimação.

Apesar do grupo 5, baixo impacto, utilizar número reduzido de táticas, o que possivelmente influenciou em seu índice ser acima do geral, as inserções passaram de 8 para 20 no período posterior ao ingresso no ISE, estabelecendo variação positiva de 150%. Cabe destacar que o grupo é formado por apenas duas empresas (CCR e DASA), assim, este aumento sinaliza mudança no encaminhamento da legitimação. As empresas que compõe o grupo, possivelmente ampliaram o uso de táticas para se adequarem às necessidades de informações requeridas pela sociedade.

Com desempenho esperado, devido as suas características produtivas, o grupo 1, alto impacto A, além de apresentar grande número de táticas, a quantidade teve o expressivo aumento de 148,57%, ficando acima do total dos grupos, 134,22%. Possivelmente estes dados demonstram o interesse das empresas em destacar nos Relatórios da Administração seu comprometimento, ações e informações relacionadas com o meio ambiente. Muito provavelmente seja um grupo com forte cobrança da sociedade, o que também contribuiria para tal comportamento. O desempenho identificado sinaliza como as empresas deste grupo encaminham sua legitimação, ou seja, de forma crescente utilizam-se dos Relatórios da Administração para dar encaminhamento positivo em sua legitimidade.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo destina-se a expor sinteticamente ao que se propôs esta pesquisa, qual seja: comparar as táticas de legitimação ambiental, preconizadas por O'Donovan (2002), utilizadas no relatório da administração das empresas integrantes do ISE no período de 2003 a 2007. Posteriormente apresentam-se recomendações para estudos relacionados ao tema.

5.1 CONCLUSÕES

A realização deste estudo envolveu a efetivação de alguns pontos específicos: inicialmente processou-se a caracterização das empresas envolvidas; posteriormente foram identificadas as táticas de legitimação ambiental, preconizadas por O'Donovan (2002), nos relatórios da administração destas empresas no período de 2003 a 2007; e por fim foi efetuada a comparação das táticas utilizadas por estas empresas no período anterior com o período posterior ao ingresso no ISE.

Atendendo ao primeiro objetivo específico - caracterizar as organizações de capital aberto que fazem parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE, desde sua criação em 2005 até 2007 – foram identificadas 18 empresas. A caracterização revelou que estas organizações estão presentes em 7 estados do país, concentrando-se 12 delas em São Paulo. Aproximadamente 72% delas foram fundadas há mais de 37 anos, indicando empresas com tempo que possa contribuir para sua legitimação. Além disso, o somatório total da mão-de-obra empregada por elas aponta 375.325 pessoas. O conjunto destes dados demonstra que a população desta pesquisa é composta por empresas com boa representatividade, suas operações geram certo impacto ambiental e a presença delas na sociedade é por um período considerável.

Quanto ao segmento de atuação, o estudo identificou a presença de 5 empresas do segmento de energia elétrica, 3 empresas do segmento bancos e 3 de papel e celulose. As demais se distribuem uma em cada segmento como, petroquímico, exploração de rodovias, análises e diagnósticos, material aeronáutico, material rodoviário, produtos de uso pessoal e carnes e derivados.

Outro aspecto destacado pelo estudo é com referência a classificação do impacto ambiental provocado, isto segundo classificação determinada pelo ISE. Desta forma identificaram-se 5 empresas classificadas com alto impacto A (segmento de energia elétrica);

4 empresas com classificação em alto impacto B (segmento petroquímico e papel e celulose); alto impacto C envolveu 4 empresas (segmento material aeronáutico, material rodoviário, produtos de uso pessoal e carnes e derivados); 2 empresas classificadas em baixo impacto (segmento exploração de rodovias e análises e diagnósticos); por último, classificadas como impactos indiretos foram identificadas 3 empresas (segmento bancário).

Em relação ao segundo objetivo específico - identificar, nos Relatórios da Administração do período compreendido entre 2003 e 2007 destas Organizações, as táticas de legitimação ambiental preconizadas por O'Donovan (2002) - foram analisados 90 relatórios da administração e identificadas 879 táticas. A distribuição apresentou 9 da primeira tática (evasiva), 109 da segunda tática (tentativa de alterar valores sociais), 304 da terceira tática (tentativa de dar forma as percepções da organização) e 457 da quarta tática (conformar-se aos valores dos legitimadores públicos).

Este volume de táticas identificadas sugere que os relatórios são considerados pelas organizações como importantes canais de comunicação, bem como, a composição destes, são delineadas objetivando salientar favoravelmente os aspectos ambientais. Verifica-se que a tática mais utilizada foi a quarta, indicando que as organizações buscam adequar-se as normas e exigências da sociedade.

Concernente ao último objetivo específico - comparar as táticas de legitimação ambiental utilizadas no Relatório da Administração das empresas integrantes do ISE no período anterior com as do período posterior ao seu ingresso neste índice - foi possível observar de duas formas os resultados encontrados.

Com base na divisão por impacto ambiental preconizada pelo próprio ISE, primeiramente observou-se que o grupo 6 (setor financeiro) apresentou incremento de 590% no uso das táticas, isto representa o maior aumento. Posteriormente os grupos 1 (alto impacto A) e grupo 5 (baixo impacto) apresentaram respectivamente aumento de 148,57% e 150%. Esta situação indica grande interesse dos bancos em comunicar suas ações e percepções em relação ao meio ambiente, possivelmente para resguardar-se de questionamentos futuros. Os dados referentes ao grupo de alto impacto A indicam que estas organizações possuem menor preocupação, mas, por se tratar de companhias com grande impacto na sociedade também apresentou considerável aumento.

Outra forma de observar os resultados é em razão da variação da utilização das táticas, sendo que a primeira tática (evasiva) diminuiu em -20% a sua inserção; a quarta tática (conformar-se aos valores dos legitimadores públicos) apresentou acréscimo de 121,83%. Isto pode revelar a inclinação das empresas em alinharem-se as normas sociais, bem como a opção

de comunicar estas mudanças ou ao menos indicar a intenção de ajustes a estas demandas, visto que ser evasiva foi uma opção pouco utilizada e a única a diminuir de um período para outro.

Especificamente em relação ao aumento expressivo do uso da segunda tática, 219,23%, possivelmente as organizações estejam observando as normas ambientais, pois cada vez mais é cobrado ajustes e implementações de melhorias por meio de regulamentação ambiental. As organizações que perfazem estas exigências, além do cumprimento legal têm a oportunidade de informar isto aos seus *stakeholders*. Esta nova dinâmica adotada pelas empresas envolvidas neste estudo indica forte tendência de alteração na condução da legitimidade. As empresa, além de buscarem demonstrar que estão atendendo as necessidades da sociedade, quarta tática, também aumentaram as informações referentes ao cumprimento das normas e legislações ambientais, segunda tática. Isto poderia induzir o pensamento na sociedade de que cumprindo a legislação as empresas não provocam danos ao meio ambiente.

No geral a variação total no uso de táticas entre os períodos anterior (2003 e 2004) e posterior (2005,2006 e 2007) ao ISE foi 134,22% positiva de um período para o outro. Isto, somado ao expressivo volume de táticas ambientais identificadas neste estudo, pode ser interpretado como inclinação em *igualar-se* às normas estabelecidas. As organizações poderiam estar se antecipando a eventuais cobranças da sociedade. O movimento no sentido de querer aproximar-se do comportamento geral é denominado pela teoria institucional como isomorfismo. O benefício das organizações em imitar a tendência (isomorfismo) é a possibilidade de tornarem-se legítimas perante o ambiente (SERRALHEIRO; ROSSETTO, 2004).

O surgimento do ISE e a própria permanência destas empresas no índice também pode ter influenciado este novo quadro, praticamente todas destacaram em seus relatórios que fazem parte desta carteira. Isto indica o uso do ISE para reforçar positivamente a imagem das organizações. Além disto, no período posterior ao surgimento do ISE as empresas alteraram a composição do uso de táticas, bem como o seu volume.

Segundo O'Donovan (2002), a alteração nas normas e valores sociais é uma motivação para a mudança organizacional e também uma fonte de pressão organizacional para a legitimação. Alinhado a este pensamento, o presente estudo constatou que, considerando o aumento da importância dispensado pela sociedade com relação ao meio ambiente, as empresas foram induzidas a promover as mudanças identificadas nos relatórios da administração.

A existência de relação entre legitimidade e estas mudanças identificadas no volume de táticas é possível diante da citação de Woodward et al. (1996, p. 329) quando expressam que “o conceito de legitimidade organizacional é introduzido como uma forma de examinar os aspectos do comportamento empresarial”. Esta pesquisa revelou alteração no comportamento empresarial, pois os dados demonstram que as empresas progressivamente aumentaram as informações ambientais e o uso de táticas de legitimação, isto possivelmente para acompanhar as inclinações da sociedade e assim dar encaminhamento positivo da sua legitimidade.

Além de constatada esta alteração no comportamento empresarial, os dados apontam a importância dada pelas empresas ao Relatório da Administração. Isto não apenas por seu aspecto legal, pois a elaboração do relatório está prevista na Lei das Sociedades por Ações, Lei nº 6.404/76, mas, possivelmente, por considerá-lo como meio adequado para comunicar-se com os interessados, nele expondo suas ações, processos e conduta relacionados com o meio ambiente.

O art. 133 da Lei nº 6.404/76 prevê que o conteúdo do relatório da administração conterá informações inerentes aos negócios da empresa e principais fatos administrativos. Neste sentido, observando o destaque das informações ambientais e a utilização destas em forma de táticas, reitera-se a importância dada pelas empresas aos elementos ambientais como seus principais fatos administrativos.

Os dados do presente estudo indicam que muito provavelmente as empresas aumentaram o uso de táticas de legitimação ambiental em seus relatórios da administração após o seu ingresso no ISE, imitando a tendência. Isto com o objetivo de tornarem-se legítimas.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Para pesquisas futuras relacionadas com o tema, sugere-se a realização de estudo envolvendo outros meios de comunicação possivelmente adotados pelas empresas para encaminhar sua legitimidade, como relatório de sustentabilidade, páginas na internet entre outros. Os dados obtidos poderiam ser relacionados ou comparados com esta pesquisa.

Poder-se-ia, também, selecionar parte da população desta pesquisa, considerando segmento de atuação ou impacto ambiental, e ampliar a fonte de coleta dos dados. Desta forma seriam envolvidas todas as possíveis formas de divulgação das informações ambientais utilizadas pelas empresas. O número de empresas seria menor, porém a extensão e

profundidade possivelmente trariam novas perspectivas da divulgação de informações e o próprio uso de táticas de legitimação ambiental utilizados pelas empresas.

A necessidade de leitura dos relatórios da administração para a realização deste trabalho permitiu observar o fato de algumas empresas implantarem alterações em suas estruturas organizacionais para tratar especificamente de elementos envolvidos com o meio ambiente. Assim, seria possível desenvolver estudo para investigar estas possíveis alterações estruturais nas empresas, observando o real fato motivador, formatação do organograma, destaque ou poder nas empresas, quantas empresas possuem tal órgão em sua estrutura, entre outros aspectos. Derivariam deste estudo possíveis conjugações com a legitimidade e relações com o processo de institucionalização.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Afrânio Carvalho. Percepções de Pesquisadores Sobre Atividades Cooperativas de P&D: uma Análise com Base na Teoria Institucional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. 4, p. 59-86, out./Dez. 2007.
- AGUIAR, Andson Braga de; GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto; REZENDE, Amaury José. Fatores determinantes no processo de institucionalização de uma metodologia de programação de orçamento implementada em uma unidade do SESC São Paulo. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 5., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2005. CD-ROM.
- BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 18. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.
- BOVESPA - **Bolsa de Valores do Estado de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em: 15 jun. 2008.
- BRASIL. Lei das Sociedades por Ações, Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 17 dez. 1976. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 07 jul. 2008.
- BRASIL. Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 31 ago. 1981. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/Leis/L6938org.htm>. Acesso em: 08 nov. 2008.
- CAMPOS, Lucila Maria de Souza; MELO, Daiane Aparecida de; SILVA, Michele Cristhina; FERREIRA, Elaine. Os sistemas de gestão ambiental: empresas brasileiras certificadas pela norma ISO 14001. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ENEGEP, 2006.
- CARVALHO, Cristina Amélia; GOULART, Sueli; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. A Inflexão Conservadora na Trajetória Histórica da Teoria Institucional. In: EnANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.
- COLLATTO, Dalila Cisco; REGINATO, Luciane. Evidenciação contábil: uma análise do relatório da administração da Gerdau S/A. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 13., 2006, Belo Horizonte. **Anais...** Florianópolis-SC, 2006. CD-ROM.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Parecer de Orientação nº15**, de 28 de dezembro de 1987. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 10 jul. 2008.

CONAMA. **Resolução nº. 001**, de 23 de janeiro de 1986. Publicado no Diário Oficial da União de 17/2/86. art. 1º. Definição de impacto ambiental.

DALMÁCIO, Flávia Zóboli; PAULO, Francislene Ferraz Magalhães de. A evidenciação contábil: publicação de aspectos sócio-ambientais e econômico-financeiros nas demonstrações contábeis. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4., 2004, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2004. CD-ROM.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho da. Análise de conteúdo e sua aplicação na administração. In: Vieira, Marcelo Milano Falcão; Zouain, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DIAS FILHO, José Maria. Políticas de Evidenciação Contábil: Um Estudo do Poder Preditivo e Explicativo da Teoria da Legitimidade. In: EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Clássicos. RAE – Revista Eletrônica de Administração*, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr/ jun. 2005.

FACHIN, Roberto C.; MENDONÇA, Ricardo C. de., Selznick: uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional da teoria organizacional. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia. **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

FARIA, Alexandre; GUEDES, Ana Lucia. Estudos Organizacionais, Estratégia e Marketing no Brasil: Em Defesa de uma Abordagem Focada em Consumo e Globalização. In: EnEO, 3., 2004, Atibaia, **Anais...** Rio de Janeiro: EnEO, 2004. CD-ROM.

FERREIRA, Elaine; SOUZA, Maria José Barbosa de; BRONZERI, Márcia de Souza. Aplicação da gestão do conhecimento na implantação de um sistema de gestão ambiental numa indústria agroquímica. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENEGEP, 2004.

FLECK, Denise Lima. Institucionalização, Sucesso e Fracasso Organizacional. In: EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. CD-ROM.

FONSECA, Valéria Silva da. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia. **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOHR, Cláudia Fabiana; SANTOS, Luciano Costa. Um modelo para analisar a mudança estratégica pela perspectiva da coevolução. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ENEGEP, 2006.

GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo. **A construção da teoria institucional nos estudos organizacionais no Brasil: o período 1993-2007**. 2008. 316 f. Tese (Doutorado em Administração) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração: Estratégia e Organizações, Universidade Federal do Paraná, 2008.

HAIR, JR. Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

KOSZTRZEPA, Ricardo de Oliveira. **Evidenciação dos eventos relacionados com o meio ambiente: um estudo em indústrias químicas**. 2004. 156 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2004.

LINDBLUM, C. K. The Implications of Organizational Legitimacy for Corporate Social Performance and Disclosure. *Critical Perspectives on Accounting*. In: **Critical Perspectives on Accounting Conference**. New York. 1994.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; SEIFERT JÚNIOR, Renê Eugenio. Ambiente, Recursos e Interpretação Organizacional: um Modelo para Análise de Estratégias de Internacionalização. In: EnEO, 3., 2004, Atibaia, **Anais...** Rio de Janeiro: EnEO, 2004. CD-ROM.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis Luiz; GONÇALVES, Sandro A. Nota técnica: a teoria institucional. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 220-226.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis; COSER, Claudia. Argumentos estruturais para explicação do isomorfismo mimético em um campo organizacional. In: EnEO, 3., 2004, Atibaia, **Anais...** Rio de Janeiro: EnEO, 2004. CD-ROM.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MENDONÇA, J. Ricardo C.; AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 43, n. 1, p. 36-48, 2003.

NICOLINI, Alexandre. A trajetória do ensino de administração analisada por um binóculo institucional: lições para um novo caminho. In: EnANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

NIYAMA, Jorge Katsumi. **Contribuição à avaliação do nível de qualidade da evidenciação contábil das empresas pertencentes ao Sistema Financeiro Habitacional – SFH**. Tese de Doutorado – Curso de Doutorado em Contabilidade, FEA/USP: São Paulo, 1989.

O'DONOVAN, Gary. Corporate environmental reporting: developing a legitimacy theory model. **Accounting Association of Australia & New Zealand - AAANZ Conference**, Perth, Western Australia, 7-9 July, 2002.

ORMOND, José Geraldo Pacheco. **Glossário de termos usados em atividades agropecuárias, florestais e ciências ambientais**. 3. ed. Revista e ampliada. Rio de Janeiro: BNDES, 2006.

PÁGINA 22. Participe da consulta pública do ISE. **Revista Página 22**, São Paulo, n. 20, p. 8, jun. 2008.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, jan./jul. 2005.

SEIFFERT, Mari Elizabete Bernardini. ISO 14001. **Sistemas de gestão ambiental: implantação objetiva e econômica**. São Paulo: Atlas, 2005.

SELL, Ingeborg. **Guia de implementação e operação de sistemas de gestão ambiental**. Blumenau: Edifurb, 2006.

SELZNICK, Philip. **Institutionalism "Old" and "New"**. University of California, Berkeley, 1996.

SERRALHEIRO, Werther Alexandre de Oliveira; ROSSETTO; Carlos Ricardo. A Teoria Institucional e a Visão Baseada em Recursos como Suporte para a Compreensão do Processo de Adaptação Estratégica das Empresas Eliane. In: EnANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

SILVA, Adolfo Henrique Coutinho e; SANCOVSCHI, Moacir. Evidenciação social corporativa: Estudo de Caso da Empresa Petróleo Brasileiro S.A. In: EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. CD-ROM.

SILVA, Ana Beatriz Nunes da. Fórum dos Artistas e Produtores Culturais de Olinda – Institucionalizado ou Não? In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 10., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Bahia, 2006. CD-ROM.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, César Augusto Tibúrcio; RODRIGUES, Fernanda Fernandes; ABREU, Robson Lopes. Análise dos relatórios de administração das companhias abertas brasileiras: um estudo do exercício social de 2002. In: EnANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

SILVA, César Augusto Tibúrcio; RODRIGUES, Fernanda Fernandes; ABREU, Robson Lopes. Análise dos Relatórios de Administração das Companhias Abertas Brasileiras: um Estudo do Exercício Social de 2002. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 11, n. 2, Abr./Jun. 2007.

SILVEIRA, Amélia. (Coord.). **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. 2. ed. rev., atual e ampl. Blumenau: Edifurb, 2004.

SOUZA, Paulo Ângelo Carvalho de. **Sustentabilidade: garantia de futuro**. Disponível em: http://www.apimecmg.com.br/ColunaApimecmg%5C16_09_08_-_Sustentabilidade_-_Garantia_de_Futuro_-_Paulo_%C3%82ngelo_C._Souza.pdf. Acesso em: 10 nov.2008.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCHER, Lynne G. A institucionalização da teoria institucional. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas.1999. v. 1, p. 196-219.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WOODWARD, David G.; EDWARDS, Pam; BIRKIN, Frank. Organizational Legitimacy and Stakeholder Information Provision. **British Journal of Management**, v. 7, p. 329-347, 1996.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)