



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048
Dezembro 2016

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: CASO ITAIPU BINACIONAL

LUIZ ANDRÉ AMARAL

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE DO PARANÁ - UNICENTRO
luiz_sk87@hotmail.com

SILVIO ROBERTO STEFANO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE
professor-silvio@hotmail.com

CLÁUDIO LUIZ CHIUSOLI

UNICENTRO
claudio@chiusoli.com.br

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: CASO ITAIPU BINACIONAL

SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY: ITAIPU BINACIONAL CASE

RESUMO

A sustentabilidade assumiu na última década aspecto de essencialidade às organizações, orientando sobre a necessidade de preservação de recursos naturais e redução de impactos ambientais, em consonância com a obtenção de resultados econômicos associados à responsabilidade social e ambiental a fim de assegurar a sustentabilidade e igualdade entre as atuais e futuras gerações. O objetivo principal deste artigo é a partir do Relatório de Sustentabilidade 2014 da Itaipu Binacional analisar a existência de características que indiquem a adoção de práticas de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional compatíveis com os estudos recentes e inovadores relativos ao tema, em especial ao TBL. A metodologia adotada foi descritiva, analisando o caso da Itaipu Binacional mediante verificação dos dados divulgados no site da organização, especialmente o Relatório de Sustentabilidade 2014, no qual se identificou perfil institucional, missão, valores, políticas e diretrizes fundamentais, planejamento estratégico, dentre outras informações que contribuíram para o atingimento dos objetivos do artigo. Os resultados indicaram práticas relacionadas ao desenvolvimento sustentável compatível aos estudos mais recentes, revelando adequação ao modelo proposto pelo *triple bottom line*, viabilizado pela implantação de práticas no âmbito ambiental, econômico e social. Esse estudo permitiu ampliar a compreensão sobre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade sob a perspectiva organizacional.

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável; Sustentabilidade Organizacional; TBL.

ABSTRACT

The sustainability took on in the last decade essentiality aspect of organizations, guiding on the need to preservation natural resources and environmental impacts reduction, in consonance with achieving economic outcomes associated the social and environmental responsibility in order to ensure sustainability and equality between current and future generations. The main objective of this paper is to analyze the existence of characteristics that indicate the adoption of sustainable development practices and organizational sustainability compatible with recent and innovative studies on topic. The methodology was descriptive in character, analyzing the Itaipu Binacional case by verification of the data disclosed on the organization's website, especially the Sustainability Report 2014, in which it identified institutional profile, mission, values, policies and fundamental guidelines, planning strategic, among other information that contributed to the achievement of the objectives of the article. The results indicated related practices to development sustainable compatible the studies latest, revealing suitability to the model proposed by the triple bottom line, made possible by the implantation of practices in the environmental ambit, economic and social. About contributions, the study allowed broadens the understanding of sustainable development and sustainability under the organizational perspective.

Key words: Sustainable Development; Organizational Sustainability; TBL.

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade assumiu na última década aspecto de essencialidade às organizações, orientando sobre a necessidade de preservação de recursos naturais e redução de impactos ambientais, em consonância com a obtenção de resultados econômicos associados à responsabilidade social a fim de assegurar a sustentabilidade e a igualdade entre as atuais e futuras gerações.

Na interpretação de Ransburg e Vágási (2007 apud Munck, Galleli-Dias, & Cella-de-Oliveira, 2013, p. 463), o “desenvolvimento sustentável define uma complexidade de exigências sociais concebidas a fim de manter o desenvolvimento econômico ao longo de gerações”, visando “promover o uso responsável e eficiente dos recursos naturais, a proteção do meio ambiente e o progresso social, baseado nos princípios dos direitos humanos”.

Neste sentido, é coerente a analogia proposta por Elkington (2012, p. 25) ao comparar os três dentes de um garfo aos três pilares para sustentabilidade, correlacionando nesta perspectiva “prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social”. Considerando que as organizações utilizam recursos financeiros, ambientais e sociais, vislumbra-se a relação entre os três pilares da sustentabilidade em âmbito social, econômico e ambiental, estabelecendo a partir de então na literatura a origem do *triple bottom line* (TBL), traçando características da revolução que começaria a mudar o mundo dos negócios e alterar o caminho das organizações.

Dessa forma, é relevante o entendimento de Elkington (2012, p. 92) “uma sociedade sustentável precisa atender a três condições: suas taxas de utilização de recursos renováveis não devem exceder suas taxas de regeneração; suas taxas de uso de recursos não renováveis não devem exceder a taxa pela qual a renovação sustentável dos substitutos é desenvolvida;” reforçando que “taxas de emissão de poluentes não devem exceder a capacidade de assimilação do meio ambiente”.

O debate acerca do desenvolvimento vem sendo travado nas últimas décadas, e recentemente se intensificou incorporando experiências positivas e negativas, refletindo mudanças nas configurações políticas e nas modas intelectuais. Neste sentido, a proposta de desenvolvimento sustentável surge como alternativa desejável e possível para a promoção da inclusão social, bem-estar econômico e preservação dos recursos naturais, em face da ocorrência de drásticas mudanças políticas, do forte acirramento das tensões sociais e a incessante degradação do meio ambiente (Sachs, 2008).

A problemática de pesquisa está concentrada sobre: quais são as ações e programas voltados para desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional no Relatório de Sustentabilidade 2014 da Itaipu Binacional? Em quais pilares o relatório está fundamentado?

Nestes termos, o objetivo principal do artigo é a partir do Relatório de Sustentabilidade 2014 da Itaipu Binacional analisar a existência de características que indiquem a adoção de práticas de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional compatíveis com os estudos recentes e inovadores relativos ao tema, em especial ao TBL.

O artigo está organizado da seguinte forma: introdução; referencial teórico abordando conjuntamente desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional; metodologia; análise de dados e resultados; considerações finais e referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional

Inicialmente é oportuno esclarecer que a junção dos assuntos neste tópico, apresenta-se conceitos e ponderações que auxiliam na compreensão da relevância do estudo, navegando do

processo ao resultado, do geral ao específico, sobretudo para revelar a evolução ocorrida na aplicação dos temas que embora extensos configuram-se essencialmente conexos.

Conceituar o desenvolvimento sustentável é uma tentativa de combinar preocupações crescentes sobre uma série de questões socioeconômicas com questões ambientais, auxiliando na compreensão das diferentes políticas de desenvolvimento sustentável (Hopwood, Mellor, & O'Brien, 2002).

O termo desenvolvimento sustentável foi utilizado inicialmente em 1987 por meio do Relatório Brundtland do livro intitulado *Our Common Future da World Commission on Environment and Development*, que trouxe a definição “desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades” (WCED, 1987 apud Munck, Bansi, Galleli-Dias, & Cella-de-Oliveira, 2013, p. 463).

Há duas correntes sobre os conceitos de desenvolvimento sustentável, envolvendo a perspectiva adotada em relação ao homem com a natureza, situando a primazia do homem sobre a natureza (visão antropocêntrica) e no outro extremo a natureza sobre o homem (visão biocêntrica) (Stefano & Teixeira, 2014).

De acordo com Hopwood, Mellor e O'Brien (2002), com ênfase no desenvolvimento humano e participação nas decisões e equidade nos benefícios, o desenvolvimento proposto é um meio para erradicar a pobreza, satisfazer as necessidades humanas e garantir que todos recebam parte equitativa dos recursos. Agrega-se o entendimento de que a justiça social é um importante componente do conceito de desenvolvimento sustentável. Noutro ponto, embora reconhecendo os debates profundos e ambiguidades sobre o significado de desenvolvimento sustentável, o estudo utiliza o termo ‘desenvolvimento sustentável’ para descrever tentativas de combinar preocupações com o meio ambiente e questões sócio econômicas.

O desenvolvimento sustentável é “entendido como um conjunto de ações de inclusão, integração, igualdade, prudência e segurança”. Neste sentido, “a inclusão sugere o desenvolvimento humano. A integração reconhece a existência de uma interdependência entre os domínios ecológicos, sociais e econômicos. A igualdade busca a justiça inter-geracional, intra-geracional e interespecies”. Constando ainda que “a prudência investiga os meios de cuidados e prevenção em referência aos atos tecnológicos, científicos e políticos. E a segurança demanda proteção contra ameaças crônicas e contra acontecimentos nocivos” (Munck *et al.*, 2013, p. 464).

Por sua vez, Hopwood *et al.* (2002), resume em cinco princípios baseados sobre a equidade que ajudam a dar clareza às ideias de desenvolvimento sustentável: futuridade (equidade inter-geracional); justiça social (equidade intra-geracional); responsabilidade transfronteiriça (equidade geográfica); equidade processual (pessoas tratadas de forma justa); equidade interespecies (importância da biodiversidade).

Elkington (2012, p. 128) utilizando-se do argumento expresso pelo CEO da Monsanto Bob Shapiro, descreve que “devemos ampliar nossas definições sobre responsabilidade ambiental e ecológica, incluindo o trabalho na direção do ‘desenvolvimento sustentável’ – ‘sustentável’ porque as futuras gerações precisam viver neste planeta, ‘desenvolvimento’ porque elas não deverão ser condenadas a viver na pobreza”.

Alguns termos já foram utilizados em diversos estudos, resultando em expressões como: visão (Lee, 1993), desenvolvimento moral (Rolston, 1994), alteração de valor (Clark, 1989), reorganização social (Gore, 1992), processo de transformação (Viederman, 1994) em direção a um futuro desejado ou ‘melhor mundo’ (Gladwin *et al.*, 1995). Note-se que apesar de fartas definições, persevera a noção de que o desenvolvimento sustentável continuará a ser distorcido, indescritível, contestável e ideologicamente controverso por algum tempo.

Aceitando que de fato o debate sobre o significado de desenvolvimento sustentável continue por longos anos, uma forma de buscar e fundar a escolha pela concepção mais

apropriada, talvez seja decidir considerando o desenvolvimento humano submetido a cinco restrições. Sob este ângulo, o desenvolvimento seria insustentável quando um alargamento da escolha humana exclui, desconecta, promove a desigualdade, reflete imprudência ou aumenta a insegurança (Gladwin *et al.*, 1995).

Avançando do desenvolvimento sustentável para a compreensão de sustentabilidade, esta “representa um argumento inquestionável, pois independente de seu objetivo final, este deve ser alcançado por um equilíbrio na utilização e no consumo de recursos naturais. A busca de uma sustentabilidade ambiental, por exemplo, é parte integrante de uma meta maior”. Logo, “o desenvolvimento sustentável se baseia na preservação dos recursos naturais, ou seja, busca os mesmos objetivos da sustentabilidade e é complementado pela busca de um equilíbrio social, cultural e econômico” (Munck *et al.*, 2013, p. 464).

“Enquanto sustentabilidade refere-se à capacidade de manter algo em um estado contínuo, o desenvolvimento sustentável envolve processos integrativos que buscam manter o balanço dinâmico de um sistema complexo em longo prazo”. Logo, “sustentabilidade, então, pode ser considerada a ideia central do desenvolvimento sustentável, uma vez que a origem, os espaços, os períodos e os contextos de um determinado sistema se integram para um processo contínuo de desenvolvimento” (Munck *et al.*, 2013, pp. 464-465).

Sustentabilidade é “um estado, em que uma organização ou sociedade encontra-se em relação a aspectos econômicos, ambientais e sociais. Comumente quando se diz que uma organização ou uma sociedade é sustentável, deseja-se afirmar que esta é detentora de um determinado nível de sustentabilidade”. Este entendimento permite compreender a maior diferença entre os conceitos, “a noção de progresso dinâmico balanceado versus estabilidade alcançada a partir desse tipo de progresso. A sustentabilidade pode ser traduzida como ideia central perseguida pelo desenvolvimento sustentável”. Assim, “desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade buscam os mesmos objetivos, mas o desenvolvimento sustentável deve ser considerado como um caminho para a sustentabilidade” (Munck *et al.*, 2013, p. 465).

Que a operacionalização da sustentabilidade demanda investimentos é fato, contudo “as empresas poderiam tratar a sustentabilidade como oportunidade de negócios, fonte de inovação, aumento de rendimentos, diminuição de custos ou investimentos de longo prazo na competitividade futura” (Porter & Kramer, 2006; Hart & Milstein, 2004, apud Carvalho, Stefano & Munck, 2015, p. 36).

Carvalho, Stefano e Munck (2015, p. 35), compreendem que a “sustentabilidade organizacional tem trazido inúmeros debates e questionamentos, porém poucas soluções e diretrizes amplamente aceitas. E este é um fato que gera críticas”, mencionando para tanto o entendimento de Porter e Kramer (2006, p. 4), segundo os quais “a escola da sustentabilidade suscita questões sobre escolhas, mas não ajuda na busca de respostas”.

A sustentabilidade nas organizações “faz que estas sejam um dos atores mundiais que pode fazer sua parte, a fim de se alcançar o desenvolvimento sustentável. A sustentabilidade é desenvolvida nos ambientes internos das organizações a fim de permitir uma gestão coerente que contribua para o alcance do desenvolvimento sustentável” (Munck *et al.*, 2013, p. 465).

A sustentabilidade organizacional é também compreendida como “série de políticas interligadas às atividades organizacionais e às tomadas de decisões, com o objetivo de garantir que as organizações maximizem os impactos positivos de suas atividades em relação à sociedade”, e ainda, “que as mesmas exerçam suas atividades por métodos que contemplem a imprescindibilidade de suprir ou exceder as expectativas éticas, legais, comerciais e públicas que as sociedades possuem em relação às organizações” (Munck & Souza, 2012, p. 272).

Ponderando acerca do desenvolvimento sustentável versus sustentabilidade, conceitos relevantes contribuem para o alcance e compressão do termo sustentabilidade organizacional, em que pese à complexidade e indefinição que ainda paira sobre o tema, uma vez que é

“improvável que em algum momento seja alcançada uma única definição para a questão ‘o que deve ser sustentado’” (Vos, 2007 como citado em Munck *et al.*, 2013, p.462).

Sobre sustentabilidade organizacional e pressupostos do TBL, a partir de um “enfoque organizacional do desenvolvimento sustentável, vários autores como Van Marrewijk (2003); Silva e Quelhas (2006); Jamalli (2006); Savitz e Weber (2007); Hoff (2008); Lemme (2010) e Dias *et al.*, (2011) partem do princípio de que a sustentabilidade organizacional deve buscar um equilíbrio entre o que é socialmente desejável economicamente viável e ecologicamente sustentável” (Munck *et al.*, 2013, p. 466). Para Savitz e Weber (2007 como citado em Munck *et al.*, 2013, p. 466), “a organização é sustentável quando gera lucro para os acionistas, protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém interações”.

Ao abordar aspectos relativos aos desafios para a avaliação da sustentabilidade nas organizações, ferramentas e instrumentos de avaliação que intencionem mensurar a sustentabilidade em contexto organizacional não devem se limitar a um ou dois pilares do TBL, se estas forem suas referências, para ser considerada sustentável, uma empresa precisa ter equilibradas suas dimensões econômica, social e ambiental (Munck, 2013).

Para Munck *et al.* (2013, p. 466), na principal evidência do modelo TBL “a organização não deve basear suas decisões em apenas um dos pilares, uma vez que tal fato pode acarretar o insucesso de qualquer estratégia organizacional de longo prazo”. Munck *et al.* (2013, p. 467), reforça que a “viabilidade econômica do negócio é peça central da sustentabilidade, pois, por meio do lucro, são promovidos empregos, por meio dos quais é proporcionada à comunidade a possibilidade de alcançar melhores condições de vida”. No pilar ambiental à conservação e manejo dos recursos naturais, é “necessário que a organização sob a perspectiva dos impactos de suas operações e produtos sobre os sistemas naturais vivos e não vivos, procure minimizar os impactos negativos e amplificar os positivos” (Kranjc, 2005; Glavic, 2005 apud Munck *et al.*, 2013, p. 467). E no pilar social o “alcance da igualdade e da participação de todos os grupos sociais na construção e na manutenção do equilíbrio do sistema, compartilhando direitos e responsabilidades” (Munck *et al.*, 2013, p. 467).

Para “atingir a sustentabilidade, as empresas devem alavancar seus capitais econômico, social, e ambiental - inter-relacionando-os de forma que se influenciem mutuamente -, enquanto contribuem para o Desenvolvimento Sustentável em seu domínio político”. Há argumentos que permitem “convencionar e converter os pilares da Sustentabilidade Organizacional em três sustentabilidades: organizacional econômica, organizacional ambiental e organizacional social” (Munck, 2013).

A integração dos três pilares faz emergir intentos organizacionais que representam a integração e os meios de viabilização dos três pilares. São eles Inserção Social, Ecoeficiência e Justiça Socioambiental (Elkington, 1999).

Neste contexto, a Inserção Social é visualizada como “representante e viabilizadora do alcance balanceado dos pilares econômico e social, pela qual se busca coletivamente proporcionar a todos o acesso à informação, à alimentação, à saúde, à educação, à habitação, à renda e à dignidade”. A Ecoeficiência como “representante e viabilizadora do alcance balanceado dos pilares econômico e ambiental, pela qual se intenta a prosperidade econômica por meio do uso eficiente dos recursos naturais e da redução de emissões danosas ao ambiente”. A Justiça Ambiental como “representante e viabilizadora do alcance balanceado dos pilares social e ambiental, pela qual se intenta a equalização da distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pela legislação ambiental, ambiente de trabalho, ou mesmo pelos problemas ambientais, entre diferentes grupos sociais” (Munck *et al.*, 2013, p. 468).

Note-se que para o “acontecimento da sustentabilidade organizacional é preciso haver o desenvolvimento balanceado das sustentabilidades organizacionais: econômica, ambiental e social, as quais serão viabilizadas e integradas pelo desenvolvimento otimizado dos fenômenos ecoeficiência, justiça socioambiental e inserção socioeconômica”. Ou seja,

“mediante esta estruturação, o retrocesso no desenvolvimento de um destes elementos é capaz de desbalancear todo o sistema. Este processo, ao longo do tempo, reelabora autonomamente suas regras por meio do processo de finalização (compreensão dos meios, fins e resultados)” (Munck *et al.*, 2013, pp. 471-472).

“Uma das questões fundamentais para a operacionalização da sustentabilidade no contexto empresarial é a expansão da prática dos relatórios baseados no TBL”. Logo, “nos últimos anos, esse padrão de publicações dos relatórios de sustentabilidade vem sendo adotado por grandes empresas nacionais e internacionais que buscam evidenciar com maior transparência informações socioambientais ao público interessado e aos seus stakeholders”. A Global Reporting Initiative (GRI) como modelo de relatório de sustentabilidade em âmbito internacional fornece às empresas diretrizes para divulgar informações para construção de relatórios de sustentabilidade organizacional (Munck, 2013).

A “comunicação aos stakeholders por parte das organizações, no que se refere à prosperidade econômica, à qualidade ambiental e à justiça social, ou seja, ao TBL, é e continuará a ser uma característica definidora da Sustentabilidade Organizacional no século XXI” (Wheeler & Elkington, 2001 apud Munck, 2013).

Revela-se enfim, árdua e necessária tarefa de mensuração e avaliação dos relatórios de sustentabilidade, à medida que a análise crítica reiterada e diversificada possa ao longo do tempo corroborar com o desenvolvimento e consolidação de padrões, visando promover a verificação de não conformidades e ampliação do acesso à informação e a transparência.

3 METODOLOGIA

O estudo classifica-se como qualitativo e descritivo, considerando que se analisa a estrutura do Relatório de Sustentabilidade 2014 da Itaipu Binacional, visando analisar as práticas relacionadas ao desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional e os pilares ou dimensões em que tais práticas estão apoiadas.

Cooper e Schindler (2003, pp. 33-34) consideram pesquisa em administração como “uma investigação sistemática que fornece informações para orientar as decisões empresariais”, reforçando noutro ponto que a pesquisa “tem uma ênfase prática na solução de problemas”, quer seja para “correção” quer seja para “oportunidade”.

Foram utilizadas informações obtidas a partir do relatório supracitado em conjunto com outras disponibilizadas pela organização no endereço eletrônico: <https://www.itaipu.gov.br> (acesso em: 30 jan. 2016).

O artigo apresenta abordagem qualitativa e descritiva coerente com a técnica empregada em estudo de caso, a qual “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real como processos organizacionais e administrativos”, conforme evidenciados neste estudo (Yin, 2005, p. 20).

Este trabalho descreveu informações constantes no Relatório de Sustentabilidade 2014 da organização, observando o perfil institucional, a missão, os valores, as políticas e diretrizes fundamentais, o planejamento estratégico, dentre outros.

4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

4.1 Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional na Itaipu Binacional

A hidrelétrica teve origem mediante acordo diplomático entre Brasil e Paraguai pelo qual compartilham em partes iguais a propriedade, a administração e o direito de aquisição da energia produzida, estando direcionada em sua atuação por cinco pilares: produção de energia

limpa, desenvolvimento tecnológico, desenvolvimento turístico, integração regional e sustentabilidade (Itaipu Binacional, 2014). A sustentabilidade é um dos seus fins supremos.

“Em 26 de abril de 1973, os presidentes assinaram o Tratado de Itaipu, que previa a criação da Itaipu Binacional, empresa juridicamente internacional responsável pela construção e gestão da hidrelétrica, localizada sobre o Rio Paraná, na fronteira entre o Brasil (Foz do Iguaçu) e o Paraguai (Hernandárias)” (Itaipu Binacional, 2014).

No perfil institucional a gestão transparente é anunciada, enfatizando que a organização se sujeita a regras binacionais de fiscalização, auditoria e outros mecanismos de transparência e acesso a informação decorrente de Tratado Internacional que a criou e rege, permitindo a gestão conjunta e paritária. A Itaipu possui Código de Ética, Comitê de Ética binacional, Comissão Interna de Reclamações, está ajustada à Lei Sarbanes-Oxley (SOX), implantou pregão eletrônico binacional e adotou o *Enterprise Resource Planning* (ERP) da empresa SAP, além de Ouvidoria e canal de denúncia e informações ao público, elevando assim os níveis de prestação de contas, transparência, consistência e ética empresarial (Itaipu Binacional, 2014).

O 12º Relatório de Sustentabilidade da Itaipu 2014 é um dos poucos em todo o mundo a ser elaborado conforme a nova geração da GRI (G4), metodologia internacional para elaboração de relatórios de sustentabilidade que tem o apoio da Organização das Nações Unidas (ONU) e do Pacto Global da ONU (Itaipu Binacional, 2014).

Iniciando a análise do Relatório de Sustentabilidade 2014, observou-se de imediato a estrutura do sumário no qual se constatou a existência de metodologia que adota os pilares do TBL com informações organizadas nas dimensões: Econômica; Social (Gestão de Pessoas); Social (Sociedade); e Ambiental. Há subdivisão da Dimensão Social, indicando os feitos em relação ao público interno e externo.

No endereço eletrônico da Itaipu, em responsabilidade social sobre gestão, consta que a atuação socioambiental é compromisso da Itaipu. A partir da ampliação da missão da empresa executa programas que beneficiam a comunidade, o meio ambiente e o público interno. A ação da binacional busca melhorar a qualidade de vida dos moradores da região em que atua. Direta e indiretamente aproximadamente 1,5 milhão de habitantes são beneficiados pelas ações socialmente responsáveis. Em 2005, os governos brasileiro e paraguaio firmaram acordo reconhecendo que a responsabilidade social e o cuidado com o meio ambiente são atividades permanentes (Itaipu Binacional, 2014).

A partir destas constatações, optou-se a seguir pela observação da missão e visão:

Tabela 1 - Missão e Visão

Missão	Gerar energia elétrica de qualidade, com responsabilidade social e ambiental, impulsionando o desenvolvimento econômico, turístico e tecnológico, sustentável, no Brasil e no Paraguai.
Visão	Até 2020, a Itaipu Binacional se consolidará como a geradora de energia limpa e renovável com o melhor desempenho operativo e as melhores práticas de sustentabilidade do mundo, impulsionando o desenvolvimento sustentável e a integração regional.

Nota. Fonte: Adaptado de Itaipu Binacional. (2014). Relatório de Sustentabilidade 2014. Disponível em: <https://www.itaipu.gov.br/responsabilidade/relatorios-de-sustentabilidade>

A Tabela 1 revela o alinhamento existente entre missão e visão da organização com o desenvolvimento sustentável, à medida que a organização se propõe a geração de energia com ‘responsabilidade social e ambiental’, impulsionando o ‘desenvolvimento econômico’, turístico e tecnológico, e ‘sustentável’, direcionando esforços para consolidar-se como geradora de energia ‘limpa e renovável’ com ‘melhor desempenho’ e ‘práticas de sustentabilidade’ a fim de impulsionar o ‘desenvolvimento sustentável’, o que pressupõe o uso consciente de recursos naturais e redução de impacto ambiental.

Fernandes e Berton (2005, pp. 146-150), esclarecem que visão é “a explicitação do que se idealiza para a organização”, acrescentando adiante que a “missão bem-definida comporta vantagens que ajudam todos a compreenderem o que fazem na organização e a uniformizar os esforços de todos no que é fundamental para a empresa”, tal como “um ponto de estabilidade em um ambiente em constante mudança”. Sintetizando, os conceitos indicam que enquanto a visão trata de responder “aonde a organização quer chegar”, a missão “delimita sua atuação no negócio”. Assim, definir ambos “é o princípio da elaboração da estratégia”.

A organização se comprometeu desde 2003 a “adotar políticas e práticas que tornem sua gestão transparente e contribuam para promover a cidadania, melhorar a qualidade de vida das comunidades com as quais se relaciona impulsionar o desenvolvimento regional sustentável”, e assim “construir uma sociedade mais responsável, justa e solidária”.

Todas as ações são organizadas em um conjunto de programas com orçamento, objetivos e metas definidas e vinculadas ao Planejamento Estratégico. A Itaipu “demonstra que responsabilidade social vai muito além da geração de empregos, do respeito aos direitos dos empregados, da distribuição de royalties e de uma gestão transparente, e implica promover cidadania, qualidade de vida, desenvolvimento sustentável e inclusão social no Brasil e Paraguai” (Itaipu Binacional, 2014).

Os princípios e valores divulgados pela organização permitem verificar que a “construção da Itaipu é um divisor de águas na história da região de influência. A hidrelétrica levou o progresso para a fronteira de Brasil e Paraguai”. Assim, a “oferta abundante de empregos e oportunidades provocou uma explosão demográfica em Foz do Iguaçu, a população quintuplicou em dez anos”. Ocorre que a “geração de riquezas não veio acompanhada por uma distribuição de renda adequada, e ao longo dos anos, surgiram e agravaram-se problemas relacionados à desigualdade social, como a violência, o desemprego e o analfabetismo” (Itaipu Binacional, 2014).

Neste prisma, “crescimento, mesmo que acelerado, não é sinônimo de desenvolvimento se ele não amplia o emprego, se não reduz a pobreza e se não atenua as desigualdades” (Kalecki & Seers, 1960 como citado em Sachs 2008, p. 14). O desenvolvimento sustentável carece de ver atendido o objetivo supremo do emprego decente e/ou auto emprego para todos, pois esta seria a melhor forma de assegurar simultaneamente a sustentabilidade social e o crescimento econômico (Sachs, 2008).

Consciente da importância neste contexto, a Itaipu promove ações de responsabilidade social desde o início das obras, no intuito de estimular o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais e promovendo a redução das desigualdades sociais (Itaipu Binacional, 2014).

A seguir se observou algumas das políticas e diretrizes fundamentais da organização:

Tabela 2 - Políticas e Diretrizes Fundamentais

Sustentabilidade Corporativa	Assegurar que as iniciativas da Itaipu sejam socialmente justas, ambientalmente corretas, economicamente viáveis e culturalmente aceitas, garantindo a perenidade da Entidade.
Desenvolvimento Sustentável Regional	Obrigação que assume a empresa frente à comunidade no sentido de cooperar ativamente no seu desenvolvimento integral, respeitando a cultura local, promovendo o desenvolvimento socioeconômico, a inclusão social e a melhoria das condições ambientais.

Nota. Fonte: Adaptado de Itaipu Binacional. (2014). Disponível em: <https://www.itaipu.gov.br/institucional/politicas-e-diretrizes-fundamentais>

Na Tabela 2 revela o alinhamento das políticas e diretrizes fundamentais da organização com o desenvolvimento sustentável, quando mostra preocupação em assegurar por meio da sustentabilidade corporativa, iniciativas ‘socialmente justas’, ‘ambientalmente corretas’ e ‘economicamente viáveis’, e assumir mediante o desenvolvimento sustentável regional,

obrigação frente à comunidade no sentido de promover ‘desenvolvimento socioeconômico’, ‘inclusão social’ e ‘melhoria das condições ambientais’.

Em relação a bases conceituais e modelos de gestão para sustentabilidade nas organizações, em relatório recente identificaram benefícios decorrentes da vinculação das organizações às premissas de um desenvolvimento sustentável, enumerando alguns como a redução de custos pela utilização de métodos de produção mais limpos e inovações, ainda menores custos relacionados à saúde e a segurança; bem como menores custos trabalhistas e soluções inovadoras, além de melhores práticas influenciando sobre a legislação, a reputação organizacional, a vantagem mercadológica e investidores éticos (Munck, 2013).

Para Sachs (2008, p. 26), “a questão central é saber o que deveria ser feito nas próximas décadas para superar os dois principais problemas herdados do século XX, apesar do progresso científico e tecnológico atingido: o desemprego em massa e as desigualdades crescentes”. Enfrentar o problema requer reaproximação entre ética, economia e política.

Elkington (2012, pp. 33-35) assevera que “recusar o desafio imposto pelos três pilares é correr o risco de extinção [...] às grandes corporações serão forçadas a repassar a pressão, por meio da cadeia de fornecimento, para seus grandes e pequenos fornecedores e empreiteiros”. Tais mudanças “vêm de uma profunda reformulação das expectativas da sociedade e como resultado, dos que servem aos mercados local e global”. Note-se que, “em virtude de sua dependência de sete revoluções interligadas, a transição para o capitalismo sustentável será uma das mais complexas que a nossa espécie já vivenciou. [...] estamos embarcando em uma revolução cultural global”. As revoluções relacionam-se com: “mercados (impulsionado pela competição); valores (guiado pelo deslocamento de valores humanos e sociais); transparência (alimentada pela crescente transparência internacional); tecnologia do ciclo de vida; parcerias; tempo; governança corporativa (melhorando sistema de controle)”. Ainda que juntas não sejam suficientes, são necessárias para a sustentabilidade.

Quanto ao emprego da sustentabilidade nas organizações, esta depende do interesse da gerência, e neste sentido, Brunstein e Rodrigues (2014, p. 12) reforçam, “desenvolver gestores para sustentabilidade, implica desafiar o pensamento dominante das organizações, o modo convencional com que se entende o que é e o que não é de responsabilidade das empresas”.

Na sequência observaram-se os objetivos estratégicos que compõem o planejamento estratégico da organização, e dentre os catorze estabelecidos, concentramos a análise sobre:

Tabela 3 - Planejamento Estratégico

ITEM	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
OE 3	Ser reconhecido como líder mundial em sustentabilidade corporativa. Desenvolver o processo de gestão da Entidade com eficiência e eficácia, atendendo os preceitos da sustentabilidade corporativa (socialmente justa, ambientalmente correta, economicamente viável, culturalmente aceita), buscando a liderança com base nas certificações e no reconhecimento das sociedades brasileira e paraguaia.
OE 4	Contribuir efetivamente para o desenvolvimento sustentável das áreas de influência. Assegurar que as ações diretas de ITAIPU nas áreas de influência sejam articuladas e estruturadas com os governos e sociedades de ambos os países, com vistas à melhoria da qualidade de vida e um desenvolvimento social e econômico justo, respeitando o meio ambiente.
OE 7	Fomentar o desenvolvimento socioeconômico da área de influência. Desenvolver, gerenciar e sistematicamente avaliar iniciativas estruturantes, visando à geração de emprego, renda e bem-estar social na região, buscando incluir a participação de entidades não governamentais e de órgãos nacionais ou internacionais de fomento ao desenvolvimento, com especial atenção para a utilização da energia elétrica.
OE 8	Fomentar a pesquisa e a inovação para desenvolvimento energético e tecnológico, com ênfase na sustentabilidade. Pesquisar e apoiar iniciativas de inovação tecnológica e de desenvolvimento de fontes de energia renováveis e limpas, buscando-se a eficiência energética e o desenvolvimento sustentável da área de influência.

Nota. Fonte: Adaptado de Itaipu Binacional. (2014). Disponível em: <https://www.itaipu.gov.br/institucional/planejamento-estrategico>

Para Fernandes e Berton (2005, pp. 152-158), “as noções de objetivos e estratégia se complementam. Os objetivos mostram aonde se quer chegar; a estratégia, como chegar lá”. Logo, “os objetivos detalham a missão, especificando-os, portanto, eles estão ‘pendurados’ nela. Pode-se argumentar, inclusive, que o conjunto dos objetivos constitui uma forma palpável de tornar a missão real”. Noutra ponta acrescentam, “a formulação de estratégias envolve a determinação de cursos de ação apropriados para se alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa”, logo, “o processo de formulação de estratégias envolve análise, planejamento e seleção para que se aumentem as possibilidades de alcance desses objetivos”.

Estratégia “é um conjunto de objetivos, políticas e planos que define o escopo da empresa e seus métodos de sobrevivência e sucesso”, e planejamento estratégico “é um meio não para criar estratégia, mas para programar uma estratégia já criada - para lidar formalmente com suas implicações” (Mintzberg, Lampel, Quinn, & Ghoshal, 2006, pp. 85-135).

Percebe-se igualmente na Tabela 3 o alinhamento entre os objetivos que compõem o planejamento estratégico da organização com o desenvolvimento sustentável, pois no OE 3a organização ambiciona ser reconhecida como líder mundial em ‘sustentabilidade corporativa’, desenvolvendo o processo de gestão com eficiência e eficácia, atendendo os preceitos da ‘sustentabilidade corporativa’, reforçando os pilares ao mencionar os aspectos ‘socialmente justa’, ‘ambientalmente correta’ e ‘economicamente viável’. No OE 4 encontra-se o desejo de contribuir efetivamente ao ‘desenvolvimento sustentável’ das áreas de influência, com vistas à melhoria da qualidade de vida e um ‘desenvolvimento social e econômico justo’, ‘respeitando o meio ambiente’. E ainda o OE 7 que busca fomentar o ‘desenvolvimento socioeconômico’ da área de influência, visando a ‘geração de emprego, renda e bem-estar social’ na região. No OE 8, ambiciona-se fomentar a pesquisa e a inovação para desenvolvimento energético e tecnológico, com ‘ênfase na sustentabilidade’, e por meio de pesquisas e apoio a iniciativas, inovar em relação à tecnológica e ao desenvolvimento de fontes de energia ‘renováveis e limpas’, com ‘eficiência energética’ e ‘desenvolvimento sustentável’ da área de influência.

O crescimento econômico definido por aumentar a produção, era visto como prioridade e seria chave para o bem estar da humanidade, e este crescimento seria hábil a superar a pobreza. Contudo, a pesquisa reconhece que no passado modelos de crescimento não conseguiram erradicar a pobreza a nível mundial (Douthwaite, 1992 como citado em Hopwood *et al.*, 2002). O capitalismo continua a colocar o crescimento econômico como ‘solução moralmente falida’ à pobreza (Rees, 1998 como citado em Hopwood *et al.*, 2002).

Elkington (2012, pp. 58-60) analisa que em sua essência, “o capitalismo - de qualquer tipo - é um sistema econômico (e, necessariamente, político) no qual os proprietários individuais de capital são (relativamente) livres para dispor dele da maneira que quiserem e, em particular, para seus próprios interesses”. Acrescentando que “o capitalismo provou ser capaz de se reinventar quando posto diante de ameaças e coações aparentemente insuperáveis. Vimos o capitalismo puro da Revolução Industrial progressivamente ser moldado em novas formas de capitalismo: ‘social’, ‘verde’ ou ‘stakeholder’. Durante as próximas gerações, também poderemos envolver formas de capitalismo ‘sustentável’”. Para Elkington (2012, p. 77), “a agenda do desenvolvimento sustentável está se tornando uma questão de estratégia e competitividade entre as principais preocupações da indústria e do comércio”.

Neste ponto, o planejamento se revela necessário para acelerar o crescimento econômico e fazê-lo socialmente responsável, superando as mazelas sociais. É essencial que exista uma estratégia de desenvolvimento ambientalmente sustentável, economicamente sustentada e socialmente incluyente, capaz de caminhar na direção de pleno emprego e auto emprego decentes, com condições de trabalho e remuneração dignas (Sachs, 2008).

Para permitir o alcance da visão e dos objetivos estratégicos, o modelo de gestão estabelecido no Regimento Interno da Itaipu, adotou o Sistema de Planejamento e Controle

Empresarial (SPCE). Com o Plano Empresarial incorporando conceitos de gestão do Balance Scorecard (BSC) com o desdobramento do Mapa Estratégico Corporativo em mapas setoriais ao nível de superintendência, visando alinhar estratégia e ações operacionais. O objetivo, tornar a Itaipu mais eficiente e menos burocrática realizando oficinas sobre recursos humanos, acesso à informação, energias renováveis, mobilidade elétrica, desenvolvimento regional e social e outras, com foco estratégico na produção de energia, eficiência operacional e desenvolvimento sustentável. O Sistema de Gestão da Sustentabilidade (SGS) consiste em um modelo inovador de gestão corporativa integrada ao Planejamento Estratégico, e alinhado à visão e à missão empresarial foi lançado junto com o site Itaipu Sustentável, para criar um ambiente de discussão interativa, formação e disseminação da cultura da sustentabilidade (Itaipu Binacional, 2014).

As primeiras quatro edições do relatório de sustentabilidade foram elaboradas no modelo de BSC, submetidos à verificação desde 2004 e preparadas com o auxílio dos empregados desde 2005. Em 2007 em caráter experimental adotou a metodologia do GRI (G3) indicando empregados para serem ‘pontos focais’ da sustentabilidade, oportunidade em que o relatório atingiu o nível B+. Na edição seguinte, em julho de 2009 alcançou o nível A+, conquistando o 2º lugar na categoria ‘Relatório mais eficiente’ e a 3ª posição na categoria ‘Sociedade Civil’ do GRI Reader’s Choice Awards 2010 (Itaipu Binacional, 2014).

Em 2010 consolidou-se com a implantação de diretrizes, junto de representantes da sociedade civis e especialistas em sustentabilidade que participaram da definição da materialidade. Em 2011 aderiu à G3.1, a qual continha mais itens relacionados à questão de gênero, direitos humanos e comunidade (Itaipu Binacional, 2014).

A seguir estão discriminados os temas materiais de 2014, conforme os níveis de relevância para stakeholders externos e internos e os impactos segundo os pilares do TBL:

Tabela 4 - Temas Materiais

TEMAS	Relevância Stakeholders		Impactos		
	Externos	Internos	Econômicos	Ambientais	Sociais
Água	x	x	x	x	x
Energia	x	x	x	x	x
Desempenho Econômico	x	x	x	x	x
Gestão Ambiental	x	x	x	x	x
Biodiversidade	x	x		x	
Desempenho Operacional	x	x	x	x	x
Relacionamento com a Comunidade	x		x	x	x
Treinamento e Educação		x			x
Riscos e Oportunidades	x	x	x	x	x
Impactos Econômicos Indiretos / Desenvolvimento Regional	x		x		x
Direitos Humanos	x		x		x
Práticas de Governança	x	x	x	x	x
Práticas Anticorrupção	x		x		
Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico	x	x	x	x	x
Diversidade e Igualdade de Oportunidades		x	x		x
Gestão de Recursos Humanos		x	x		x

Nota. Fonte: Adaptado de Itaipu Binacional. (2014). Relatório de Sustentabilidade 2014. Disponível em: <https://www.itaipu.gov.br/responsabilidade/relatorios-de-sustentabilidade>

No relatório de 2014, utilizou a versão G4, mantendo características quanto à abrangência (anticorrupção, emissões e energia foram revisados em profundidade), e maior

foco no processo de materialidade e determinação de limites do relato; aprofundando na temática de fornecedores e no processo de integração de relatos com modelos financeiros.

Jabbour e Santos (2008), apresentam contribuições da gestão de recursos humanos para desenvolver organizações sustentáveis, relacionando os recursos humanos e a sustentabilidade organizacional, baseada no desempenho econômico, social e ambiental, e envolvendo aspectos importantes relativos à gestão, como inovação, diversidade cultural e meio ambiente. A integração dos itens da abordagem TBL levou ao desenvolvimento de um modelo baseado em uma postura estratégica e central da gestão de recursos humanos, com um padrão de desenvolvimento que favorece igualmente aspectos econômicos, sociais e ambientais.

As principais contribuições da gestão de recursos humanos para o desempenho econômico, social e ambiental das organizações sustentáveis foram apresentadas, junto das respectivas limitações: a) desempenho econômico investigado com base na capacidade das empresas para inovar, considerando que a inovação garante um desempenho econômico superior (Vickers & Bear, 2006); b) desempenho social de uma empresa é considerado como a sua eficácia para gerir a diversidade de seus recursos humanos; e, c) desempenho ambiental é considerado como o desempenho dos sistemas de gestão ambiental e desenvolvimento de produtos ecológicos (Jabbour & Santos, 2008).

Identificou-se ainda, alguns princípios da política adotada em relação à sustentabilidade:

Tabela 5 - Princípios da Política Binacional de Sustentabilidade, por Dimensão

Corporativa	Meio ambiente	Desenvolvimento Socioeconômico	Cultural
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão racional, equilibrada e eficiente das pessoas, recursos e processos empresariais; • (...); • Gestão Integrada dos riscos empresariais; • Compras sustentáveis e desenvolvimento de fornecedores locais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geração, incentivo e uso de energia proveniente de fontes limpas e renováveis; • Atuação em parceria com os atores sociais para a sustentabilidade; • Conservação e preservação do meio ambiente e respeito à biodiversidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser um agente ativo no desenvolvimento humano sustentável; • Promover o desenvolvimento sustentável do território. 	<ul style="list-style-type: none"> • (...); • Promover e consolidar a cultura de sustentabilidade, sendo um exemplo para o mundo; • Valorização de atitudes sustentáveis.

Nota. Fonte: Adaptado de Itaipu Binacional. (2014). Relatório de Sustentabilidade 2014. Disponível em: <https://www.itaipu.gov.br/responsabilidade/relatorios-de-sustentabilidade>

Segundo Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006, p. 29), políticas “são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer. Essas regras sempre têm a forma de decisões contingentes para resolver conflitos entre objetivos específicos”.

Diante destas considerações, partimos à análise da Tabela 5, na qual se observa ações relativas ao desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional. Meadows, Meadows e Randers (1992 como citado em Munck *et al.*, 2013), “acredita-se que a sustentabilidade constitui uma estratégia de desenvolvimento que resulta na melhoria de qualidade da vida humana e na minimização simultânea dos impactos ambientais negativos”. Logo, “é necessária uma gestão integrada, que represente a visão conexa e holística dos aspectos do desenvolvimento social, do crescimento econômico e da proteção ambiental essencial na estratégia de gestão”.

Quanto à dimensão econômica, o Tratado de Itaipu assegura uma relativa estabilidade no mercado de energia, resultando em previsibilidade de receita, pois o documento determina que a Eletrobrás e a Ande adquiram integralmente a energia gerada. Note-se que a Itaipu “não visa lucro, a tarifa cobrada pela prestação de serviços de eletricidade é suficiente para cobrir as despesas operacionais, dívidas e obrigações” (Itaipu Binacional, 2014).

Alguns números indicam os feitos da organização em relação à dimensão econômica em 2014. A Itaipu obteve US\$ 3,68 bilhões de faturamento pela prestação dos serviços de

eletricidade, atingindo US\$ 3,4 bilhões a título de valor adicionado, distribuídos na ordem de 23,79% (terceiros), 2,44% (acionistas), 18,34% (colaboradores), 31,55% (retidos) e 23,88% (governo). Respondendo por 14% da energia elétrica consumida no Brasil e 79% no Paraguai, alcançou 99,3% no índice de eficiência operacional, valor expressivo visto que naquele ano o Brasil enfrentou a maior seca em 84 anos. O desempenho permitiu gerar 87,8 milhões de megawatts-hora (MWh) atingindo 2,2 bilhões MWh de energia produzida desde que entrou em operação em maio de 1984, o suficiente para suprir o consumo de energia elétrica de toda a Terra durante 37 dias. Neste período foram gerados 3.167 empregos diretos nos dois países, com 1.415 na margem brasileira (Itaipu Binacional, 2014).

Inúmeros autores que firmam estudos sobre o tema convergem na ideia básica de que as atividades econômicas das organizações devam ser desenvolvidas e condicionadas por um contexto socioambiental, o qual condiciona a qualidade e a disponibilidade de dois principais recursos: o natural e o humano, reforçando a ideia de que TBL traduz perspectiva de análise da sustentabilidade cada vez mais aceita pela sociedade e organizações (Munck, 2013).

Desenvolvimento é diferente de crescimento econômico, à medida que os objetivos do desenvolvimento vão além da mera multiplicação da riqueza material. Parte-se do pressuposto que o crescimento é condição necessária, mas de forma alguma suficiente para se alcançar a meta de uma vida melhor. No contexto histórico a ideia de desenvolvimento implica em reparação de desigualdades passadas e traz a promessa de tudo. O objetivo maior evolui para promover a igualdade e ampliar a vantagem dos menos favorecidos (Sachs, 2008).

Segundo Ricupero (2002 como citado em Sachs, 2008, p. 27), “as economias não se desenvolvem simplesmente porque existem. O desenvolvimento econômico tem sido uma exceção histórica e não a regra”. Uma vez que a “administração de economias complexas requer transparência e responsabilidade, circulação de informações exatas e liberdade de discussão, bem como uma mídia plural, opinião que hodiernamente é totalmente aplicável e válida” (Sachs, 2008, p. 27).

Para Gladwin (1995 como citado em Elkington, 2012, p. 127) “a sustentabilidade socioeconômica exige diminuição da pobreza, estabilidade da população, aumento de poder das mulheres, criação de empregos, observação dos direitos humanos e oportunidades em grande escala”. Entendimento compatível com a iniciativa relacionada aos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs) do Pacto Global das Nações Unidas e ONU Mulheres, subscrita e endossada pela Itaipu, dentre outras práticas.

Em relação à dimensão social, no aspecto da gestão de pessoas observou-se primordialmente que para “adequar a política de recursos humanos às estratégias empresariais para alcance da visão, três principais ações foram adotadas em 2014: princípio da eficiência nos processos empresariais, com aplicação do Kaizen, metodologia japonesa que enfatiza a melhoria contínua”; além do “aprimoramento de processos financeiros, que incluiu o início da implantação do sistema SAP para folha de pagamento e cadastro de pessoal; e ampliação da participação dos empregados nos projetos e processos decisórios, visando a relações éticas e mais transparentes” (Itaipu Binacional, 2014).

Oportunamente identificou-se que nas “admissões realizadas a partir de janeiro de 2014, adotou-se o Plano de Carreira e Remuneração por Competências (PCR)”, visando “permitir a valorização da contribuição profissional e o alinhamento da conduta e das iniciativas à estratégia corporativa em vez de focar no cargo ou função desempenhada”. Logo, “identificar problemas de saúde e o perfil do empregado integra o rol de estratégias adotadas pela Itaipu para ajudar a melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores” (Itaipu Binacional, 2014).

Em relação à dimensão social no aspecto da sociedade, identificou-se que em 2014 a binacional “investiu US\$ 49 milhões em iniciativas desenvolvidas na região oeste do Paraná, nas áreas de saúde, educação, cultura, turismo, capacitação profissional e melhorias em infraestrutura que visam cooperar regionalmente com políticas públicas estabelecidas pelo

governo federal”. A comunidade é “envolvida nas decisões, por meio dos comitês gestores e diversos documentos nacionais e internacionais são adotados como referência, tanto na elaboração quanto na execução dos programas e projetos”. Outro avanço que beneficiou 42 municípios da região sudoeste foi o acordo de cooperação firmado entre a Itaipu, a Fundação Parque Tecnológico Itaipu (PTI) e outras 10 instituições com o objetivo de desenvolver ações e promover intercâmbio em assuntos educacionais, científicos, tecnológicos e pesquisa relacionado à execução do Plano de Desenvolvimento Regional Integrado (PDRI) do Sudoeste do Paraná (Itaipu Binacional, 2014).

Na dimensão ambiental, destaca-se que “desde a época de sua construção, a empresa assumiu compromisso especial como meio ambiente”, exemplificando a “criação, em 1975, do Plano de Conservação do Meio Ambiente e a criação da Diretoria de Coordenação, considerada a primeira área formal de meio ambiente e de relacionamento com a comunidade do setor elétrico brasileiro”. Em 2003 criou o Programa Cultivando Água Boa (CAB), que promove 19 programas e 61 ações ambientais nos 29 municípios da Bacia Hidrográfica do Rio Paraná 3 para tratar problemas que podem afetar a produção de energia na usina, a qualidade da água e o meio ambiente da região. O programa é “inspirado nas políticas públicas do governo federal, especialmente nas diretrizes das Conferências Nacionais do Meio Ambiente e do Plano Nacional de Recursos Hídricos”, e documentos mundiais como a “Carta da Terra, Agenda 21, Metas do Milênio, Pacto Global, Protocolo de Kyoto e Tratado de Educação Ambiental para Sociedades Sustentáveis e Responsabilidade Global”. Enfatizando que a “proposta do programa é baseada na ética do cuidado, por isso estimula a adoção de um novo modo de ser, viver, produzir e consumir”. Em março de 2015, “a iniciativa foi reconhecida como a melhor política de gestão de recursos hídricos do planeta pela ONU Água, ao vencer o Prêmio *Water for Life*” (Itaipu Binacional, 2014).

Como principais ações do CAB há a “recuperação de microbacias hidrográficas, a educação ambiental nas comunidades do entorno do reservatório da Itaipu, apoio à agricultura orgânica e familiar, aquicultura e cultivo de plantas medicinais”, além da “inclusão social produtiva e melhoria da qualidade de vida de segmentos vulneráveis, como comunidades indígenas, quilombolas e catadores de materiais recicláveis” (Itaipu Binacional, 2014).

Em 2014, a organização investiu US\$ 15,6 milhões em iniciativas ambientais. A binacional investe no desenvolvimento de tecnologias e projetos de energia renovável, como produção de hidrogênio a partir da água, biogás e desenvolvimento de protótipos de veículos elétricos, incluindo sistemas de recarga e baterias (Itaipu Binacional, 2014).

Os achados decorrentes da análise dos resultados revelam que ao aplicar o modelo TBL, a organização adota postura de responsabilidade perante um padrão de desenvolvimento que valoriza as atuais e futuras gerações. Os resultados corroboraram para reforçar o conhecimento em torno do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade organizacional, oportunizando reflexão das práticas empregadas pela organização ao permitir contextualizar teoria e prática.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados indicaram práticas relacionadas ao desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade organizacional compatível aos estudos mais recentes, revelando adequação ao modelo TBL, viabilizado pela implantação de práticas no âmbito ambiental, econômico e social.

O objetivo do artigo foi atingido, cuja proposta era a partir do relatório supracitado analisar a existência de características que indicassem a adoção de práticas de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional compatíveis com os estudos

recentes e inovadores relativos ao tema, em especial ao TBL, uma vez que a partir do sumário, já se constatou que o relatório distribui as informações de acordo com as dimensões 'Econômica', 'Ambiental' e 'Social', neste último caso subdividindo em dois grupos intitulados respectivamente 'Gestão de Pessoas' e 'Sociedade' nomenclatura utilizada para otimizar a demonstração dos feitos em relação ao público interno e externo da organização. Foram identificadas características peculiares ao TBL junto à visão, missão, políticas e diretrizes fundamentais, objetivos estratégicos que integram o planejamento estratégico da organização, princípios da política binacional de sustentabilidade por dimensão, somado a identificação dos temas materiais que indicaram a relevância para stakeholders internos e externos e as respectivas percepções relativas aos impactos econômicos, ambientais e sociais, além da identificação de programas e projetos desenvolvidos e apresentados de acordo com a afinidade revelada com cada uma das dimensões ou pilares do TBL.

Os seres humanos carecem de recursos naturais para sobreviver, e 'só' por isso já deveriam compreender que tais recursos carecem de gerenciamento de longo prazo. O desenvolvimento sustentável tem sido e permanecerá sendo durante muito tempo um grande desafio à humanidade que deve buscar melhorar as condições de vida das pessoas no presente e garantir que iguais condições existam no futuro, encontrando soluções para assegurar conjuntamente a sobrevivência do planeta e das pessoas, preservando recursos suficientes para garantir que o planeta mantenha o equilíbrio e seja um lar seguro a todas as gerações.

Quanto às contribuições, o artigo permitiu aprofundar o estudo sobre o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade sob a perspectiva organizacional. Em relação às limitações, o estudo está necessariamente limitado por concentrar-se em relatórios e informações relativos a um único período de tempo de uma única organização.

Outros estudos podem ser igualmente realizados em organizações afins, envolvendo a percepção de stakeholders internos e externo se suas relações institucionais sobre o desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional sob a perspectiva ambiental, social e econômica. Do mesmo modo, é possível a realização de futuras pesquisas a partir das percepções que funcionários, gestores e demais atores sociais possuem sobre a temática.

REFERÊNCIAS

Brunstein, J., & Rodrigues, A. L. (2014). Gestores e sustentabilidade: a difícil tradução do significado para a ação competente. *Revista Alcance [Eletrônica]*, 21(1), 5-24. Recuperado de http://www6.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/4457/pdf_10. doi: alcance.v21n1

Carvalho, A. C. V., Stefano, S. R., & Munck, L. (2015) Competências voltadas à sustentabilidade organizacional: um estudo de caso em uma indústria exportadora. *Gestão & Regionalidade*, 31(91), 33-48. doi: 10.13037/gr.vol31n91.2278

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. (7a ed., L. O. Rocha, Trad.). Porto Alegre: Bookman.

Elkington, J. (2012). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron.

Fernandes, B. H. R., & Berton, L. H. (2005). *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. São Paulo: Saraiva.

Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development. *Academy of Management*, 20(4), 874-907. Retrieved

from <https://sustainability.water.ca.gov/documents/18/3407876/shifting+paradigms+of+sustainable+development.pdf>

Hopwood, M., Mellor, M., & O'Brien, G. (2005). Sustainable Development - Mapping Different Approaches. *Sustainable Development*, 13(1), 38-52. doi: 10.1002/sd.244

Itaipu Binacional. (2014). *Relatório de Sustentabilidade 2014*. Recuperado de <https://www.itaipu.gov.br/responsabilidade/relatorios-de-sustentabilidade>

Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154. doi: 10.1080/09585190802479389.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. (4a ed., L. O. Rocha, Trad.). Porto Alegre: Bookman.

Munck, L. (2013). *Gestão da sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente à lógica das competências*. São Paulo: Cengage Learning.

Munck, L., Bansi, A. C., Galleli-Dias, B., & Cella-de-Oliveira, F. A. (2013). Em busca da sustentabilidade organizacional: a proposição de um framework. *Revista Alcance - Eletrônica*, 20(4), 460-477. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31280>

Munck, L., & Souza, R. B. (2012). Análise das inter-relações entre sustentabilidade e competências: um estudo em uma indústria do setor eletroeletrônico. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 9(3), 270-290. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8562/analise-das-inter-relacoes-entre-sustentabilidade-e-competencias--um-estudo-em-uma-industria-do-setor-eletroeletronico>

Sachs, I. (2008). *Desenvolvimento incluyente, sustentável sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond.

Stefano, S. R., & Teixeira, G. (2014). Desenvolvimento Sustentável nas Organizações: Programas do Banco do Brasil. *Revista Competitividade e Sustentabilidade ComSus*, 1(1), 46-61.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (3a ed., D. Grassi, Trad.). Porto Alegre: Bookman.