

PRÁTICAS SOCIAIS ORGANIZACIONAIS: A GESTÃO SOCIAL E OS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE DE ACORDO COM A GLOBAL REPORTING INITIATIVE

RAFAEL ALVES DE ARAUJO CASTILHO

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA (UNA)

FERNANDA CARLA WASNER VASCONCELOS

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA (UNA)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecimentos ao Centro Universitário Una e ao Sindicato dos Professores do Estado de Minas Gerais (Sinpro Minas) pelos apoios financeiros para realização desta pesquisa, assim como à Global Reporting Initiative pela disponibilização do seu banco de dados.

PRÁTICAS SOCIAIS ORGANIZACIONAIS: A GESTÃO SOCIAL E OS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE DE ACORDO COM A *GLOBAL REPORTING INITIATIVE*

1 INTRODUÇÃO

A abrangência e complexidade concernentes aos debates sobre o Desenvolvimento Sustentável (DS) implicam em reestruturar e tornar tangível conceitos, métodos, instrumentos e práticas capazes de promover as mudanças necessárias no modelo de desenvolvimento vigente que orienta a sociedade e as organizações.

Observa-se que os debates sobre o Desenvolvimento Sustentável perpassam inicialmente a sua delimitação conceitual, sendo a mais conhecida, aquela apresentada no Relatório Nosso Futuro Comum, da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, que diz: “A humanidade é capaz de tornar o desenvolvimento sustentável – de garantir que ele atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem também às suas.” (CMMAD, 1991, p. 9). Todavia, existe um conjunto de desafios e oportunidades a serem estudados e solucionados entre a capacidade de se tornar o modelo de desenvolvimento em um modelo sustentável e a habilidade de se promover ações que contribuam no alcance desse desenvolvimento. Assim, é necessário considerar o DS como um objetivo multidimensional, que contempla minimamente o equilíbrio entre os pilares social, ambiental e econômico, conhecidos como *triple bottom line* ou tripé da sustentabilidade (MENDES, 2009; SARTORI; LATRÔNICO; CAMPOS, 2014).

Com o intuito de organizar e divulgar práticas consideradas sustentáveis, conforme proposto pelo Relatório Nosso Futuro Comum, os Relatórios de Sustentabilidade (RS) foram se consolidando nas organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos como instrumentos de comunicação e de informações dessas práticas e dos resultados que realmente contribuem com o DS, na perspectiva dos pilares social, ambiental e econômico. Porém, tornaram-se necessários a estruturação e o aperfeiçoamento de referenciais que orientassem a elaboração dos RS, de acordo com a evolução das necessidades de informações a serem relatadas pelas organizações.

Assim, a utilização de modelos e relatórios que evidenciem adequadamente as práticas de sustentabilidade adotadas pelas organizações estão se fortalecendo no Brasil e no mundo. No contexto da América Latina, os resultados dos estudos de Sierra-García, García-Benau e Zorio (2014) sobre a prática de elaboração de RS e a credibilidade das informações prestadas permitem tal afirmação, destacando o Brasil como o país em posição de liderança na apresentação de informações e de sua asseguuração por auditoria. Logo, as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) representam um dos modelos adotados mundialmente nos RS, e é considerada uma organização de referência de procedimentos para elaboração desses Relatórios, conforme os estudos de Oliveira et al. (2014) sustentam.

Apesar dos RS representarem um instrumento de organização e divulgação de práticas e resultados de sustentabilidade das organizações, existem críticas a esses relatórios e às diretrizes da GRI. Para exemplificar essas críticas, os estudos de Ferreira-Quilice e Caldana (2015) levantaram aspectos negativos dos relatórios e do modelo da GRI na visão de organizações brasileiras. Dentre as críticas destacam-se um modelo de relatório pouco atraente, a não sinceridade de todas as organizações ao reportarem as informações, a ausência de padrão para o modelo de relatório final, o nível de classificação da aplicação do relatório pode gerar

confusão com o nível de desempenho em sustentabilidade da organização, a dificuldade no desenvolvimento do processo de engajamento das partes interessadas por ausência de uma referência objetiva para esse processo e a utilização do relatório como parte complementar de análise por falta de informações financeiras que são de análise obrigatória.

Todavia, neste estudo compreende-se que a utilização das diretrizes da GRI, como referência para a elaboração dos RS, viabiliza certa padronização e a comparabilidade entre os relatórios e, ainda, serve como orientação contínua para uma gestão organizacional focada em requisitos que podem contribuir com o Desenvolvimento Sustentável e na divulgação dos resultados de desempenho da sustentabilidade organizacional, conforme os manuais de diretrizes da GRI (2013; 2013a). Mesmo que autores como Ferreira-Quilice e Caldana (2015) apresentem críticas sobre a real viabilização da comparabilidade dos RS promovida pelas diretrizes da GRI, estas trabalham com um conjunto de conteúdos, chamados de padrões específicos, que precisam ser apresentados pelas organizações, na forma de programas, práticas, iniciativas ou de indicadores. Esses conteúdos são divididos nas categorias econômica, ambiental e social, constituindo os três pilares da sustentabilidade, reconhecidos objetivamente nas diretrizes da GRI. Diferentemente das categorias econômica e ambiental, a categoria social ainda se divide nas subcategorias: (i) práticas trabalhistas e trabalho decente, (ii) direitos humanos, (iii) sociedade e (iv) responsabilidade pelo produto.

Em relação à evolução dessas diretrizes, os Relatórios de Sustentabilidade das organizações que as utilizam e publicados a partir de 1999 foram estruturados com base nas diferentes versões propostas pela GRI. A versão G1 foi publicada em 2000; a versão G2, em 2002; a G3, em 2006; a G3.1, em 2011; a versão G4, em 2013, conhecida como GRI – G4 (objeto desse estudo) e, em 2016, foram lançadas as Normas GRI.

Ademais, mesmo que as diretrizes da GRI estejam focadas nos três pilares principais da sustentabilidade, ressalta-se que nas discussões propostas por autores como Sachs (1993), outros pilares da sustentabilidade são contemplados, tais como, o político e o cultural. Entretanto, apesar da relação entre estes pilares com os aspectos sociais, esse estudo não os discutiu, pois não pertencem à estrutura apresentada pelas diretrizes da GRI e não são contemplados de forma direta nos seus indicadores. Além disso, a temática dessa pesquisa é a categoria social dos Relatórios de Sustentabilidade baseados nas diretrizes da GRI, geração 4, pois o foco do estudo são as práticas sociais das organizações.

Essa delimitação possibilita a identificação de possíveis restrições apresentadas no modelo GRI e nos relatórios de sustentabilidade. Outro fator relevante de acordo com as pesquisas de Cançado, Tenório e Pereira (2011) é que a gestão social no Brasil representa um campo em desenvolvimento conceitual, conclusão pautada também por outros autores como Perret et al. (2009) e Peres Jr. e Pereira (2014), o que atribui a esta pesquisa possibilidades variadas de discussão. Nesse debate, não se pode desconsiderar os questionamentos relativos às iniciativas de responsabilidade social, que se limitam às ações concernentes aos interesses exclusivamente institucionais, sem de fato buscarem a convergência de atendimento às demandas comuns entre a organização e as partes interessadas.

Portanto, o objetivo desta pesquisa foi analisar a correspondência entre os elementos característicos de uma gestão social e aqueles da categoria social das diretrizes da GRI – G4 e de Relatórios de Sustentabilidade de organizações brasileiras publicados no ano de 2015, buscando compreender as concepções e os conceitos aplicáveis às práticas sociais

organizacionais divulgadas por meio dos RS. Escolheu-se a geração 4 das diretrizes da GRI pelo seu nível de consolidação e uso pelas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Percebe-se que a evolução dos Relatórios de Sustentabilidade (RS) está relacionada à adaptação às tendências e demandas de mercado, como é o caso das organizações privadas, e que se inicia um ciclo de utilização desses relatórios por outras organizações que não sejam empresas e que possuem o interesse em divulgar e prestar contas sobre suas práticas organizacionais.

Na análise realizada por Lozano e Huisinigh (2011), das diferentes diretrizes para os RS, eles observaram que na maioria dos casos existe uma tendência de compartimentalização das dimensões do tripé da sustentabilidade, o que negligencia possíveis sinergias entre as dimensões, sejam elas positivas sejam negativas. Consideração que corrobora com as conclusões de Campos et al. (2013) sobre a compartimentalização da sustentabilidade.

Todavia, a compreensão global e sistêmica da sustentabilidade só consegue ser realizada se existir maturidade de entendimento das dimensões específicas que a compõem. E, a partir dessa compreensão, perceber os elementos que se inter-relacionam, se interferem e se complementam. Portanto, não é propósito deste estudo compartimentar ainda mais as dimensões da sustentabilidade, mas sim compreender de forma estruturada o pilar social, diante de sua importância, suas vertentes, possibilidades e potencialidades.

1.1 Compreendendo as diretrizes da GRI

A partir da fundação da *Global Reporting Initiative* (GRI), em 1997, as organizações iniciaram a utilização de suas diretrizes para a elaboração e publicação de seus RS. As diretrizes da GRI foram aperfeiçoadas com o decorrer do tempo, sendo sua primeira geração publicada nos anos 2000, conhecida como G1; dois anos depois, em 2002, a segunda versão ou G2 foi divulgada. Em 2006, a versão G3 é apresentada para as organizações e, em 2011, essa versão é atualizada, sendo nomeada de G3.1. A geração G4 surgiu em 2013 e, em 2016, as Normas da GRI são publicadas e ainda estão em processo de estudos e de implantação pelas organizações.

As diretrizes da GRI solicitam a apresentação de informações qualitativas e quantitativas que precisam ser relatadas e são nomeadas de conteúdos padrão gerais e conteúdos padrão específicos. As organizações respondem aos tanto os conteúdos padrão gerais quanto os específicos por meio do relato sobre seus programas, práticas, iniciativas e resultados de indicadores. Os conteúdos da GRI são divididos nas categorias social, ambiental e econômica, coerentes com o tripé da sustentabilidade proposto por Elkington (1994). Assim, a categoria social da GRI está subdividida ainda em subcategorias como Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente, Direitos Humanos, Sociedade e Responsabilidade pelo Produto conforme descrito no quadro 1.2. Todavia, as diretrizes da GRI não contemplam outras dimensões da sustentabilidade como a política, cultural, territorial e outras propostas por Foladori (2002), Mendes (2009) e Sachs (1993), apesar de em alguns casos serem tratadas indiretamente pelo pilar social.

Logo, ao se tratar da categoria social da GRI e sua estrutura para apresentação das informações organizacionais no relato das práticas e indicadores que evidenciam os conteúdos padrão gerais e conteúdos padrão específicos, percebe-se que as diretrizes buscam ultrapassar o processo de gestão estratégica corroborando com as argumentações dos estudos de Tenório (2009). Essa afirmação é possível quando observados os princípios para a definição do conteúdo do Relatório

de acordo com a GRI (2013a), dos quais se destacam a inclusão das partes interessadas ou público de interesse, o contexto da sustentabilidade, a materialidade e a completude dos conteúdos.

As informações relevantes, confiáveis e compreensíveis são úteis para as partes interessadas e para os processos de tomada de decisão pelas organizações. Portanto, a adesão pela utilização das diretrizes da GRI pelos mais diversos tipos e portes das organizações é explicado pelo fato da GRI servir de referência estruturada para o processo de concepção, elaboração e formatação dos RS e por ainda permitir comparabilidade das informações, considerando os indicadores qualitativos e quantitativos definidos nas diretrizes.

1.2 O pilar social dos Relatórios de Sustentabilidade

A Declaração do Rio reforça o papel central do ser humano e menciona a erradicação da pobreza como condição fundamental para o desenvolvimento (DECLARAÇÃO DO RIO DE JANEIRO, 1992). Em 1995, a Declaração de Copenhague proclama o direito ao desenvolvimento como parte integrante dos direitos humanos fundamentais (ONU, 1995), corroborado pelos estudos de Sachs (1997). Esses debates estão relacionados com as discussões sobre a Gestão Social no contexto dos Relatórios de Sustentabilidade. Entretanto, estes tendem a ser compreendidos como publicações de assuntos ambientais e não de um relato integrado de práticas ambiental, social e econômica cujos resultados estão associados ao tripé da sustentabilidade. Nesse contexto,

uma maneira de reconceitualizar o desenvolvimento poderia consistir em considerá-lo em termos de universalizar a apropriação efetiva de todos os direitos humanos – civis, políticos, mas também sociais, econômicos e culturais. Tal abordagem parece oferecer vantagens teóricas e operacionais: permite escapar do estreito economicismo e, ao mesmo tempo, oferece um arcabouço para a avaliação concreta do progresso (ou regressão) obtido no árduo caminho do mal desenvolvimento ao desenvolvimento. (SACHS, 1997, p. 219).

Sachs (1997) ainda elenca que o perfeccionismo da democracia é sinônimo de um desenvolvimento redefinido como promotor da apropriação efetiva por todas as pessoas de todos os direitos humanos. Conforme a GRI (2016 a, p. 10-11), assim como todas as áreas da sustentabilidade, os direitos humanos rapidamente evoluíram nas últimas décadas.

Logo, essas reflexões estabelecem um percurso que esclarece a relevância dos RS na disseminação e fomento da garantia dos direitos humanos no contexto das organizações, e o papel dos indicadores como instrumentos de comunicação e a gestão social como fomentadora de uma nova perspectiva da mobilização social. Contudo, a gestão social como um processo gerencial dialógico destacado nos estudos de Tenório (2009) converge com as percepções de Dowbor (2005) de que os processos democráticos são o caminho para a qualidade de vida e o DS.

Ademais, complementando os elementos teóricos relativos ao debate conceitual de qualidade de vida, é possível vinculá-la ao atendimento das necessidades básicas dos cidadãos em uma concepção política razoável de justiça, considerados por Weber (2013, p. 207) como bens necessários primários para o exercício dos direitos e liberdades dos cidadãos, o autor destaca os direitos e liberdades fundamentais, as liberdades de movimento e livre escolha de ocupação,

os poderes e prerrogativas de cargos e posições de responsabilidade, renda e riqueza e as bases sociais do auto-respeito.

Contudo, ainda é necessário observar nas iniciativas de sustentabilidade organizacional, a existência ou não de práticas consistentes e coerentes de promoção da emancipação social, do conjunto de sujeitos interessados nos resultados da sustentabilidade organizacional, considerando que a emancipação social, de acordo com Lima e Pereira (2015), seria um dos objetivos principais da gestão social e que, neste caso, busca-se observar a sua aplicação em um contexto organizacional estimulado pelas diretrizes da GRI e que precisam estar devidamente relatadas em seus RS.

Portanto, desta discussão emerge o propósito desta pesquisa no que tange o fomento à mudança do paradigma existente sobre o pilar social no contexto das organizações, paradigma arraigado nas iniciativas pontuais em relação à sociedade. Propósito genuíno quando observada a argumentação de Tenório (2009) relativo à necessidade de se estabelecer um novo marco conceitual sobre gestão social, capaz de sensibilizar os gestores das organizações na perspectiva de que as ações organizacionais precisam ter como fator determinante a sociedade e não o mercado. Esta é uma premissa discutida por Dowbor (1999) que também critica a limitação do social tratado por uma gestão de visão puramente estratégica, de cunho filantrópico e assistencialista.

Diante do paradigma discutido, Morcelli e Ávila (2016) afirmam sobre a mudança gradual da responsabilidade social no decorrer do tempo, o que implica inferir um campo aberto a ser debatido, no qual existem possibilidades de avanços como os propostos nesta pesquisa, considerando a gestão social como uma referência plausível e adequada para as inovações sociais concernentes à maximização dos resultados das iniciativas de responsabilidade social e do amadurecimento de todo o processo de gestão no contexto do pilar social da sustentabilidade organizacional.

2 METODOLOGIA

Este estudo apresenta abordagem qualitativa e quantitativa de cunho descritivo. Para o qual foi realizada pesquisa documental com análise estatística de correlação dos resultados (*clusters*). A pesquisa analítica documental foi realizada por exame de dados secundários de Relatórios de Sustentabilidade. Os Relatórios foram selecionados da base de dados disponibilizada pela GRI, na Lista de Relatórios GRI (2016). Foram selecionados os Relatórios de Sustentabilidade de 12 organizações brasileiras publicados em 2015, que utilizaram a geração 4 das diretrizes da GRI e preferencialmente optaram pela classificação “Abrangente”. O levantamento documental dos RS foi realizado por amostra não probabilística, que conforme Richardson (2012), as unidades de pesquisa foram selecionadas por meio de critérios estabelecidos pela intencionalidade da escolha.

Logo, os 12 Relatórios de Sustentabilidade fontes da pesquisa documental foram: 3 (três) de Empresas Estatais: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Itaipu Binacional; 3 (três) de Empresas Privadas, Subsidiárias ou Parcerias: Bunge Alimentos Brasil, Santander – Brasil e Tractebel Energia (atual Engie Brasil Energia); 2 (duas) Cooperativas: Unimed Cuiabá e Unimed Sorocaba; e, 4 (quatro) Organização Sem Fins Lucrativos: Associação Comercial de São Paulo (ACSP), Instituto Nacional de Processamento de Embalagens Vazias (inpEV), Instituto da Oportunidade Social (IOS) e Sírio Libanês Hospital.

Em 2015, não foram publicados Relatórios de organizações sem fins lucrativos na categoria “Abrangente”, logo, devido à importância deste grupo de organizações para a pesquisa, os seus Relatórios que serão analisados são da categoria “De acordo – Essencial”.

As informações referentes aos Relatórios de Sustentabilidade foram observadas e tabuladas no que tange a existência de conteúdo sobre cada um dos 78 indicadores da categoria social das diretrizes da GRI e a realização de verificação externa, independente destes conteúdos, conhecida como asseguarção externa, o que atribui maior confiabilidade às informações prestadas. O resultado desta pesquisa documental foi organizado em planilha eletrônica *Microsoft Excel*[®] e pelo programa Minitab[®] foi analisada estatisticamente a correlação entre os itens e reagrupamento dos indicadores do pilar social por *clusters* (agrupamentos), com maior perfil de similaridade na perspectiva de apresentação do conteúdo e de sua verificação externa.

O método utilizado para determinação das similaridades foi o de ligação completa através de distâncias do coeficiente de correlação e resultou em oito *clusters*. Após a definição dos *clusters* de variáveis, cada um dos agrupamentos foi analisado no que tange a composição pelos indicadores da categoria social e, por conseguinte foram classificados qualitativamente. Uma segunda análise de cluster foi realizada, utilizando o método de ligação completa através de distâncias euclidianas para a determinação das similaridades entre as organizações. Para descrever o perfil das empresas pelas categorias nas quais elas são classificadas (estatais, privadas, cooperativas e sem fins lucrativos) em relação aos oito *clusters* de variáveis, foi utilizado o teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis e a comparação múltipla com correção de Bonferroni.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com o GRI (2016), dentre as 12 organizações, objeto desse estudo, quatro não tiveram verificação externa ou asseguarção externa por auditores independentes, sendo a ACSP, Bunge Alimentos Brasil, inpEV e Unimed Sorocaba. Das demais, oito organizações que tiveram as informações dos seus relatórios asseguarçadas externamente por auditores independentes, duas delas foram auditadas pela KPMG, Banco do Brasil e Itaipu Binacional (ambas em asseguarção limitada); duas auditadas pela PricewaterhouseCoopers, foram elas, IOS (auditoria das informações contábeis) e Tractebel Energia (asseguarção limitada); a Caixa Econômica Federal foi auditada pela Ernst & Young (asseguarção limitada e não contemplou alguns indicadores da categoria social), o Santander – Brasil foi auditado pela Deloitte (asseguarção limitada), o Sírio Libanês Hospital foi auditado pela DNV (asseguarção limitada), e a Unimed Cuiabá verificada pela consultoria M. de Menezes Consultoria no seu relatório, como foco no acompanhamento e verificação das informações prestadas.

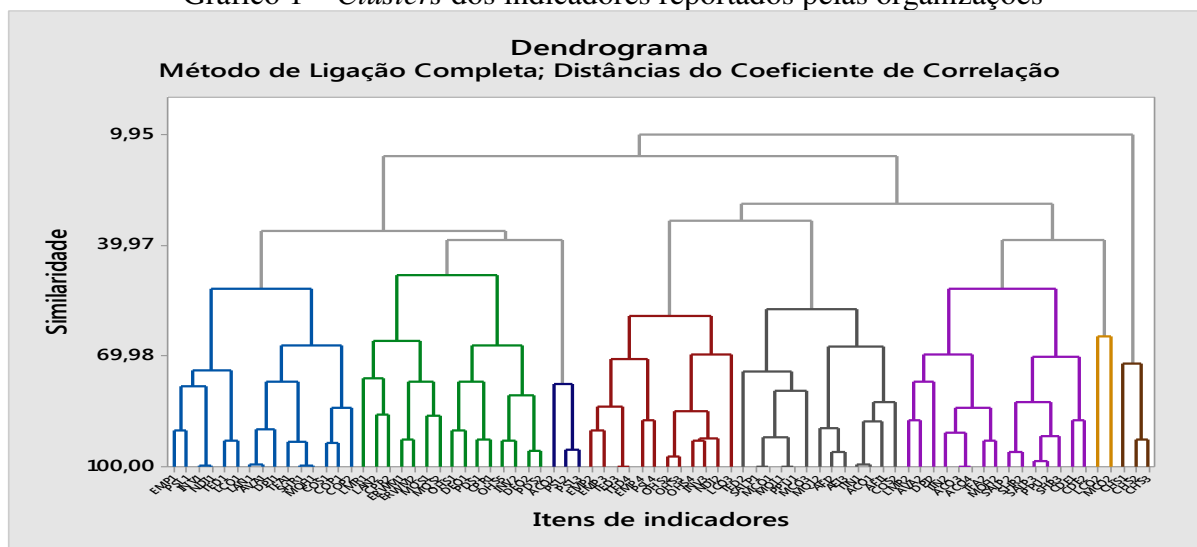
3.1 Pesquisa Documental: contexto, descritivos e análises

O propósito da análise dos Relatórios no contexto das diretrizes da GRI é a identificação dos elementos que permitam a exemplificação da compreensão da Gestão Social tanto na categoria social das diretrizes da GRI quanto nas práticas e resultados reportados pelas organizações para essa categoria. Pelas diretrizes da GRI, a categoria social é dividida em quatro subcategorias que são ampliadas para 30 aspectos dos conteúdos padrão específicos, que são desdobrados em 78 indicadores que consistem em informações qualitativas ou quantitativas que precisam ser apresentadas pelas organizações, de acordo com os aspectos que foram considerados materiais a serem reportados, ou seja, informações relevantes no contexto de atuação da organização.

Nos RS das organizações selecionadas foram identificados se eram apresentados: os conteúdos padrão específicos solicitados em cada um dos 78 indicadores previstos nas diretrizes da GRI; se foi realizada verificação externa nas informações de todos os indicadores relatados; e, se havia a presença de pressupostos de Gestão Social no decorrer do relato.

Logo, com o intuito de reduzir o número de variáveis a serem analisadas, que neste momento representam os indicadores da categoria social, foi utilizada a análise de *cluster* de variáveis para obter um agrupamento dos itens em *clusters*. No final dessa análise, foi possível identificar um total de 8 *clusters*, como indicado no Gráfico 1. O maior *cluster* ficou com 15 variáveis e o menor com apenas duas. O método utilizado para determinação das similaridades foi o de ligação completa utilizando as distâncias do coeficiente de correlação.

Gráfico 1 – *Clusters* dos indicadores reportados pelas organizações



Fonte: Dados da pesquisa, *Software* MINITAB, 2017.

Nota: Os indicadores do pilar social da GRI estão apresentados em sequência conforme o gráfico:

Cluster azul ou *cluster* 1 – G4-DMA, G4-DMA, G4-DMA, G4-DMA, G4-DMA, G4-DMA, G4-DMA, G4-DMA, G4-DMA, G4-DMA, G4-DMA, G4-DMA, G4-DMA, G4-DMA e G4-PR9.

Cluster verde ou *cluster* 3 – G4-DMA, G4-DMALA5, G4-LA8, G4-DMA, G4-LA12, G4-DMA, G4-LA13, G4-HR1, G4-HR4, G4-DMA, G4-HR7, G4-DMA, G4-SO11, G4-DMA e G4-PR8.

Cluster azul marinho ou *cluster* 7 – G4-SO3, G4-PR3 e G4-PR4.

Cluster vermelho ou *cluster* 2 – G4-LA1, G4-LA2, G4-LA3, G4-LA5, G4-LA6, G4-LA7, G4-LA10, G4-LA11, G4-HR3, G4-HR3, G4-SO2 e G4-PR5.

Cluster cinza ou *cluster* 5 – G4-LA9, G4-DMA, G4-DMA, G4-LA16, G4-DMA, G4-DMA, G4-DMA, G4-SO8, G4-DMA, G4-SO9, G4-SO10, G4-DMA e G4-PR7.

Cluster roxo ou *cluster* 4 – G4-LA4, G4-LA14, G4-LA15, G4-HR5, G4-HR6, G4-HR8, G4-HR9, G4-HR10, G4-HR11, G4-HR12, G4-SO4, G4-SO5, G4-SO6, G4-DMA.

Cluster marrom ou *cluster* 8 – G4-DMA, G4-PR1 e G4-PR2.

Os indicadores agrupados nos *clusters* foram analisados em relação aos seus temas e a eles foi definido um ou mais pressupostos de Gestão Social que podem ser melhor caracterizados por aquele conjunto de indicadores. Os pressupostos são frutos da revisão de literatura sobre gestão social, e correspondem à consolidação dos elementos capazes de caracterizar a gestão social no contexto da sustentabilidade organizacional, propostos por Cançado, Tenório e Pereira (2011), Mendonça, Gonçalves-Dias e Junqueira (2012), Tenório (1998; 2005; 2009), Dowbor (1999), Maia (2005) e Pimentel et al. (2011). Com a análise dos temas de indicadores que compuseram cada um dos *clusters*, revelam-se as seguintes inferências de relação entre os *clusters* e os pressupostos de Gestão Social: *Cluster* 1 – Processo de gestão (social e governança) do interesse

coletivo de caráter público e orientado pelas questões de natureza social; *Cluster 2* – Promoção da geração de trabalho e distribuição de renda; Transformações sociais, inovação social e construção paradigmática; *Cluster 3* – Desenvolvimento de ações e políticas públicas sociais e gerenciais-econômicas; *Cluster 4* – Promoção de qualidade de vida, do bem-estar social e da garantia dos direitos humanos; Processo de gestão (social e governança) do interesse coletivo de caráter público e orientado pelas questões de natureza social – foco na conformidade legal e ações anticorrupção; *Cluster 5* – Processo comunicativo e dialogicidade entre os envolvidos; Processo de gestão (social e governança) do interesse coletivo de caráter público e orientado pelas questões de natureza social – foco em fornecedores e seus impactos na sociedade; *Cluster 6* – Agentes e espaços relacionados às organizações (Estado, mercado e Sociedade Civil); *Cluster 7* – Processo de gestão (social e governança) do interesse coletivo de caráter público e orientado pelas questões de natureza social – foco na conformidade de produtos ou serviços e avaliação de riscos; e, *Cluster 8* – Processo de gestão (social e governança) do interesse coletivo de caráter público e orientado pelas questões de natureza social – foco na saúde e segurança relacionadas aos produtos ou serviços.

Portanto, pode-se dizer que os indicadores de sustentabilidade propostos pelas diretrizes da GRI e reportados pelas organizações objeto de estudo conseguem evidenciar alguns dos pressupostos da Gestão Social, principalmente no que tange a apresentação de informações orientadas para as questões de natureza social internas e externas e aos processos de gestão relacionados a estas questões. Contudo, os pressupostos relacionados diretamente ao processo de Gestão Social, como a gestão democrática e a igualdade política; a gestão participativa e a participação social cidadã; a cidadania deliberativa e igualdade decisória; a apreciação intersubjetiva e o debate crítico para validação da ação social e, até mesmo, a promoção do desenvolvimento local não conseguiram ser observados por meio da avaliação restrita às informações relativas aos conteúdos padrão específicos da categoria social dos RS analisados.

Após a análise de *cluster* das variáveis, para cada um dos oito *clusters* definidos anteriormente, foi realizada uma nova análise de *cluster* entre as 12 organizações pesquisadas definindo o agrupamento das organizações com perfis similares de apresentação de informações relatadas nos RS. Esta segunda análise de *cluster* foi nomeada de análise de agrupamento para maior clareza da apresentação dos resultados. Para isso, utilizou-se as médias do conjunto de variáveis analisadas no *cluster* para cada uma das organizações, e que estas médias se referem à classificação realizada na tabulação dos dados sobre os indicadores dos RS analisados, obtidos na análise documental.

Enfim, as análises estatísticas realizadas foram validadas pelo teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis e a comparação múltipla com correção de Bonferroni, comparando as diferentes categorias das empresas em cada um dos *clusters* definidos anteriormente. Portanto, o teste Kruskal-Wallis, por meio da análise da significância da diferença de resultado alcançado entre os tipos de organizações (Empresas Estatais; Empresas Privadas, Subsidiárias ou Parcerias; Cooperativas; e Organizações Sem Fins Lucrativos) para cada um dos oito *clusters* de variáveis, permite que seja realizada a verificação daquele grupo com maior média, que se destaca naquele *cluster* analisado. A comparação múltipla com correção de Bonferroni, compara a diferença do perfil das médias das respostas aos indicadores que compõem aquele *cluster* entre de cada tipo de organizações.

Para melhor compreensão da análise dos dados, os 78 indicadores verificados em cada um 12 RS foram classificados de 0 a 5, sendo: 0 – Informação não contemplada no sumário; 1 – Informação não apresentada; 2 – Informação parcialmente apresentada sem verificação externa;

3 – Informação parcialmente apresentada com verificação externa; 4 – Informação apresentada sem verificação externa; e 5 – Informação apresentada com verificação externa. Essa escala serve como uma referência qualitativa para as médias apresentadas no teste de Kruskal-Wallis.

Logo, a Tabela 1 apresenta o comparativo entre as categorias das empresas nos oito *clusters*.

Tabela 1 – Teste Kruskal-Wallis comparando as categorias das empresas

Médias dos Itens dos Clusters	Categoria das Organizações				Estatísticas	
	Cooperativas	Empresas Estatais	Empresas Privadas, Subsidiárias ou Parcerias	Organizações Sem Fins Lucrativos	Teste Kruskal-Wallis	Valor-P
Cluster 1	1,33 _{a,c}	3,33_b	2,56 _{a,b}	1,23 _c	28,92	0,000
Cluster 2	4,00 _a	4,19_a	3,56 _a	2,19 _b	20,24	0,000
Cluster 3	2,80 _a	3,31_a	1,49 _b	1,08 _b	38,42	0,000
Cluster 4	2,27 _a	2,71 _{a,b}	3,69_b	0,53 _c	62,99	0,000
Cluster 5	2,00 _a	2,74 _{a,b}	3,41_b	0,67 _c	44,88	0,000
Cluster 6	3,00_a	2,50 _a	3,00_a	2,13 _a	0,86	0,835
Cluster 7	3,50_{a,b}	3,11 _{a,b}	3,44 _a	1,08 _b	9,70	0,021
Cluster 8	3,33_{a,b}	0,67 _a	0,89 _{a,b}	2,92 _b	9,73	0,021

Fonte: Dados da pesquisa, *Software* MINITAB, 2017.

Nota: Observação: os valores na mesma linha e subtabela que não compartilham a mesma letra subscrita são bastante diferentes em relação ao $p < 0,05$ no teste de igualdade bilateral para médias de coluna. As células sem nenhum subscrito não são incluídas no teste. Os testes consideram variâncias iguais¹.

¹ Os testes são ajustados para todas as comparações de pares em uma linha de cada subtabela mais interna com o uso da correção Bonferroni.

Logo, esse teste permite afirmar que sete dos oito *clusters* possuem diferença significativa entre os tipos de organização, nos quais o p encontrado é inferior à 0,05, o que atribui consistência à conclusão sobre o tipo de organização que se destaca em média nos *clusters* de variáveis 1, 2, 3, 4, 5, 7 e 8 e aos seus respectivos pressupostos, contribuindo na validação da análise quantitativa e qualitativa de cada um dos *clusters*, a saber.

No *cluster 1*, a melhor média é de 3,33 obtida pelas empresas estatais relacionados ao processo de gestão (social e governança) do interesse coletivo de caráter público e orientado pelas questões de natureza social. No *cluster 2*, de promoção da geração de trabalho e distribuição de renda; e das transformações sociais, inovação social e construção paradigmática, a melhor média é das empresas estatais (4,19). O mesmo acontece no *cluster 3*, referente ao desenvolvimento de ações e políticas públicas sociais e gerenciais-econômicas, no qual as empresas estatais possuem média de 3,31.

As empresas privadas, subsidiárias ou parcerias possuem melhor média nos *clusters 4 e 5*, alcançando respectivamente os valores de 3,69 e 3,41. O pressuposto atribuído ao *cluster 4* é o de promoção de qualidade de vida, do bem-estar social e da garantia dos direitos humanos, e o processo de gestão (social e governança) do interesse coletivo de caráter público e orientado pelas questões de natureza social – foco na conformidade legal e ações anticorrupção. O *cluster 5* se relaciona ao constructo da gestão social, processo comunicativo e dialogicidade entre os envolvidos e processo de gestão (social e governança) do interesse coletivo de caráter público e orientado pelas questões de natureza social – foco em fornecedores e seus impactos na sociedade.

O *cluster* 6 foi o único que indicou diferença não significativa, com $p=0,835$, superior à 0,05. Ao verificar a Tabela 2.9, pode-se perceber uma proximidade das médias entre os quatro tipos de organizações e que estas ainda compartilham da letra sobrescrita atribuída pela correção de Bonferroni. Esse *cluster* representa o pressuposto da Gestão Social de agentes e espaços relacionados às organizações (Estado, mercado e Sociedade Civil) e corresponde a somente dois indicadores: (i) programas de engajamento das comunidades locais e (ii) sobre venda de produtos proibidos ou contestados. Assim, o indicador i é atendido por 83,33% das organizações como informação apresentada com ou sem verificação externa e o indicador ii é classificado como informação não contemplada no sumário ou informação não apresentada por 66,66% das organizações. Esses comportamentos de respostas das organizações nos seus RS justificam a média 3,00 para as organizações do tipo cooperativas e empresas privadas, mas que pela correção de Bonferroni possui diferença não significativa dos demais tipos de organizações.

No caso do *cluster* 7, referente ao processo de gestão (social e governança) do interesse coletivo de caráter público e orientado pelas questões de natureza social – foco na conformidade de produtos ou serviços e avaliação de riscos, se destacaram com a média 3,50, as cooperativas. Situação semelhante foi observada no *cluster* 8, com média de 3,33, para o processo de gestão (social e governança) do interesse coletivo de caráter público e orientado pelas questões de natureza social – foco na saúde e segurança relacionadas aos produtos ou serviços.

Todos os resultados apresentados e seus tipos de organização de maior média por *cluster* possuem resultados igual ou superior a 3,00 o que corresponde que as organizações de destaque em cada um dos *clusters* e possuem um perfil médio de RS, com no mínimo, as informações parcialmente apresentadas com verificação externa, de acordo com o conjunto de indicadores de cada um do *cluster*.

Com base nos resultados do teste de Kruskal-Wallis, é possível afirmar que as empresas estatais e privadas disputam um perfil mais maduro em seus RS no que tange a apresentação de informações solicitadas pelos indicadores e a verificação externa seguidas das cooperativas. Entretanto, verifica-se que os relatórios das organizações sem fins lucrativos, mesmo sendo estes da opção de acordo Essencial, essas organizações ainda precisam evoluir no que tange a materialidade e consequente apresentação das informações nos seus relatórios e em sua verificação externa.

Ainda considerando o levantamento realizado nos documentos, observou-se no início da tabulação dos dados analisados estatisticamente que as informações sobre as questões sociais das organizações não se limitavam ao item da categoria social, suas subcategorias e aspectos sumarizados nos Relatórios de Sustentabilidade, nos 78 indicadores presentes nessa análise documental. Logo, identificou-se que informações sobre o pilar social, na perspectiva da Gestão Social, também estavam presentes em outras partes do relatório como no bloco de conteúdos padrão gerais que contempla o Perfil Organizacional, Aspectos Materiais e Limites Identificados, Engajamento de *Stakeholders*, Governança, Ética e Integridade. Este resultado de pesquisa evidencia a distribuição do debate sobre Gestão Social no contexto das organizações e das diretrizes da GRI, sendo necessário um maior esforço para encontrar os pressupostos de Gestão Social ao analisar os Relatórios de Sustentabilidade, pois esses pressupostos não estão alocados apenas nos descritos dos indicadores da categoria social dos Relatórios e são encontrados dispersos pelo RS.

Esta descoberta corrobora com a situação de que nem todos os pressupostos de GS conseguiram ser representados pelos *Clusters* das variáveis relativos aos conteúdos padrão específicos, dos indicadores da categoria social desses relatórios. Exemplificando esse contexto, um dos elementos de Gestão Social, que se refere à participação das partes interessadas, está relacionado ao item de Aspectos Materiais Identificados e Limites dos relatórios que é apresentado na primeira parte dos RS, chamada de Conteúdos Padrões Gerais. Entretanto, de acordo com a lista de informações da GRI (2016), a única organização que realizou um painel de partes interessadas foi o Banco do Brasil, em 2014. Todavia, apesar de não estar relatado na lista de informações da GRI (2016), foi identificado que o Sírio Libanês Hospital também realizou um painel com as partes interessadas.

Logo, pode-se constatar que a prática de painel com as partes interessadas se alinha com alguns pressupostos da Gestão Social, todavia não é uma realidade para todas as organizações estudadas, pelo menos com o perfil de estrutura de participação promovida pelo Banco do Brasil e pelo Sírio Libanês Hospital.

Dentre, os pressupostos de GS aplicável à prática do painel, destacam-se o processo comunicativo e dialogicidade entre os envolvidos; a gestão participativa e gestão social cidadã e a apreciação intersubjetiva e debate crítico para validação da ação social em consonância com os estudos de Cançado, Tenório e Pereira (2011), Mendonça, Gonçalves-Dias e Junqueira (2012), Tenório (1998; 2005; 2009), Dowbor (1999), Maia (2005) e Pimentel et al. (2011), porém existem oportunidades de melhoria nessa prática ao promover a cidadania deliberativa e a igualdade decisória nas questões de sustentabilidade diretamente relacionadas às partes interessadas, pois as duas práticas relatadas estão vinculadas a temas mais importantes e que deveriam ser considerados nos RS e, não, uma avaliação das práticas sociais das organizações.

Foram identificados trechos retirados dos RS das organizações analisadas que apresentavam os demais pressupostos de Gestão Social que não conseguiram ser revelados de forma objetiva por meio dos indicadores apresentados e analisados estatisticamente pelos clusters, como (i) gestão democrática e igualdade política; (ii) gestão participativa, participação social cidadã; (iii) a cidadania deliberativa e igualdade decisória; (iv) apreciação intersubjetiva e debate crítico para validação da ação social; e, (v) promoção do Desenvolvimento Local.

Assim, foi possível perceber que elementos de orientação para a sociedade são apresentados pelos RS como previsto por Tenório (2009). Essa orientação é fortalecida pela apresentação por parte das organizações de informações e indicadores correlatos às subcategorias de Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente, Direitos Humanos, Sociedade e Responsabilidade pelo Produto, conteúdos da categoria social da GRI.

Esses conteúdos exemplificam o objeto de estudo da Gestão Social apresentado por Mendonça, Gonçalves-Dias e Junqueira (2012), ou seja, as problemáticas sociais e ambientais ocorrem em um determinado território no qual os interesses e ações de diversos atores são compartilhados. Assim, as organizações podem representar tais territórios, as suas partes interessadas, esses atores, e os Relatórios de Sustentabilidade como instrumentos para a divulgação das ações e dos interesses do público envolvido e, orientador, para as inovações sociais e mudanças que promovam o desenvolvimento local no contexto da sustentabilidade.

Os aspectos que precisam ser apresentados pelas organizações para a subcategoria Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente das diretrizes G4 da GRI se correlacionam diretamente às reflexões de Sachs (2010) sobre o desenvolvimento incluyente, pautado nos conceitos de

trabalho decente conforme Organização Internacional do Trabalho (OIT). Portanto, Sachs (2010, p. 33) conceitua trabalho decente como “um trabalho convenientemente remunerado, levando-se em conta o nível de desenvolvimento do país, que se faz em condições de salubridade também aceitáveis e dá lugar a relações humanas que respeitam a dignidade do trabalhador”. Assim, as diretrizes da GRI corroboram com o estímulo a esse modelo de desenvolvimento incluído quando solicita informações qualitativas e quantitativas das organizações na subcategoria Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente, com o relato a respeito dos aspectos de Emprego, Relações trabalhistas, Saúde e segurança no trabalho, Treinamento e educação, Diversidade e igualdade de oportunidades, Igualdade de remuneração entre homens e mulheres, Avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas e Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas. O autor ainda destaca que não é suficiente multiplicar as oportunidades de trabalho se este não possui condições decentes às relações humanas.

Percebendo o papel da GRI fomentando as organizações para contribuírem com o Desenvolvimento Sustentável, existe uma alta correlação entre os indicadores da categoria social com os compromissos reafirmados no relatório da Rio+20. Dentre estes compromissos, relatados pela ONU (2012, p. 10), destacam-se “a importância da participação dos trabalhadores e dos sindicatos para a promoção do desenvolvimento sustentável”. O relatório ainda apresenta como elementos fundamentais para o fortalecimento da capacidade de trabalhadores e sindicatos em apoiarem o Desenvolvimento Sustentável, a informação, a educação e a sustentabilidade em todos os níveis, o que inclui o local de trabalho.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando analisada a presença dos pressupostos de Gestão Social nos Relatórios de Sustentabilidade das organizações, observou-se que as informações sobre suas questões sociais não se limitavam ao item da categoria social dos seus Relatórios, previsto nos conteúdos padrão específicos do pilar social conforme as diretrizes da GRI (2013; 2013a). Logo, identificou-se que informações sobre o pilar social, na perspectiva da Gestão Social, também estavam presentes em outras partes do Relatório como no Perfil Organizacional; Aspectos Materiais e Limites Identificados; Engajamento de *Stakeholders*; Governança, Ética e Integridade. Estas seções dos relatórios apresentavam informações que exemplificavam pressupostos de Gestão Social como é o exemplo da participação das partes interessadas no processo de seleção daqueles aspectos considerados materiais a serem apresentados pelas organizações e foram considerados nos resultados desta pesquisa.

Porém, verificou-se que a participação efetiva dos grupos interessados e o adequado monitoramento dos resultados sociais alcançados ainda são desafios da inovação social para as organizações pesquisadas, pois estas compreendem a necessidade do processo de materialidade, porém com foco na promoção de um processo comunicativo que permita a dialogicidade entre os envolvidos. Portanto, ainda não compreendem outros objetivos do processo de materialidade na perspectiva da Gestão Social, objetivos que possam promover uma gestão democrática e igualdade decisória na validação das informações prestadas nos RS e, principalmente, nas ações de responsabilidade social implantadas pelas organizações.

No contexto das análises quantitativas, pode-se perceber que as empresas estatais e privadas demonstraram maior maturidade de apresentação das informações solicitadas pelos indicadores da GRI (2013; 2013a) e em relação à abrangência da verificação externa dos indicadores apresentados em seus RS. Posteriormente, em nível de maturidade, estão as cooperativas que,

neste estudo, possuem uma gestão próxima a de uma empresa privada. Entretanto, verificou-se a oportunidade de melhoria dos relatórios das organizações sem fins lucrativos em relação à apresentação das informações e de sua verificação externa. Atualmente, elas utilizam a opção de acordo essencial das diretrizes da GRI, mas pode-se observar que a ampliação do seu relato pode lhes auxiliar na melhoria da gestão no âmbito da sustentabilidade.

Portanto, no que tange aos objetivos desta pesquisa, foi possível analisar as concepções de Gestão Social presentes nos Relatórios de Sustentabilidade tomando como referência os constructos resultantes dos estudos dos autores Mendonça, Gonçalves-Dias e Junqueira (2012), Dowbor (1999), Cançado, Tenório e Pereira (2011), Mendes (2009) e Tenório (2005). Nesse contexto, pode-se perceber que existem elementos relatados nos RS que exemplificam os constructos de cunho da prática da gestão social, mas que ainda há um caminho a ser percorrido em busca de um processo decisório deliberativo com as partes interessadas. Todavia, as iniciativas de engajamento das partes interessadas e o processo de materialidade são pontos iniciais que podem contribuir com este amadurecimento das organizações.

Contudo, a compreensão da Gestão Social pelas organizações pode contribuir com o aperfeiçoamento das atuais práticas de Responsabilidade Social e ainda mais no processo relativo às questões da esfera social das organizações. Essas melhorias representam inovações sociais conforme destaca Bignetti (2011), pois buscam a criação de valor para as partes interessadas e estão direcionadas para os interesses dos grupos sociais e da comunidade, neste estudo, chamados partes interessadas, internas ou externas.

Esta pesquisa limitou-se à dimensão social da GRI-G4 e dos Relatórios de Sustentabilidade analisados e permite uma referência metodológica para novas pesquisas que busquem tratar as outras dimensões, assim como, os construtos conceituais aplicáveis a elas. Ou seja, discutir os constructos dos pilares ambiental, econômico, cultural, político e territorial representam campo fértil e útil para a qualificação de ações concernentes à promoção do DS.

Por fim, considera-se que o Desenvolvimento Sustentável só pode ser concretizado pela compreensão efetiva dos diversos elementos que o compõem e do amadurecimento da aplicação desses elementos de forma sistêmica, equilibrada e contínua. Cabendo ao esforço de cada reflexão, estudo e aplicação, sustentar as mudanças de paradigmas necessárias para a preservação da qualidade de vida em todas as suas manifestações.

REFERÊNCIAS

ACSP - ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE SÃO PAULO. **Relatório Social 2014**. São Paulo: Associação Comercial de São Paulo, 2015.

BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual 2014**. Brasília – DF: Banco do Brasil, 2015.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, jan-abr., 2011, p. 3-14.

BUNGE ALIMENTOS BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade Edição 2015 Brasil**. São Paulo: Bunge Brasil, 2015.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório de Sustentabilidade Caixa 2014**. Brasília – DF: Caixa Econômica Federal, 2015.

CAMPOS, L. M. de S. et al. Relatório de sustentabilidade: perfil das organizações brasileiras e estrangeiras segundo o padrão da Global Reporting Initiative. **Revista Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 913-926, 2013.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão Social: reflexões teóricas e conceituais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, artigo 1, p. 681–703, set. 2011.

CMMAD - COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991. 430 p.

DECLARAÇÃO DO RIO DE JANEIRO. **Estud. av.**, São Paulo, v. 6, n. 15, p. 153-159, ago. 1992. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141992000200013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 29 dez. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40141992000200013>.

DOWBOR, L. Información para la ciudadanía y el desarrollo sustentable. **Nueva Sociedad**, n. 196, p.125-144, mar.-abr. 2005.

DOWBOR, L. Tendência da gestão Social. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 3-16, 1999.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**. v.36, n.2, p.90-100, 1994.

FERREIRA-QUILICE, T; CALDANA, A. C. F. Aspectos negativos no modelo de reporte proposto pela GRI: a opinião das organizações que reportam. **R. Adm.**, São Paulo, v. 50, n. 4, p. 405-415, out./nov./dez. 2015.

FOLADORI, G. Avances y límites de la sustentabilidad social. **Economía, Sociedad y Territorio**, v. 3, n. 12, p. 621-637, 2002.

GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **G4 Diretrizes para Relato de Sustentabilidade**: Princípios para relato e conteúdos padrão. São Paulo: Global Reporting Initiative, 2013.

GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **G4 Diretrizes para Relato de Sustentabilidade**: Manual de Implementação. São Paulo: Global Reporting Initiative, 2013a.

GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **GRI Reports List**. Amsterdam: Global Reporting Initiative, 2016.

GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Shining a light on Human Rights**: Corporate Human Rights Performance Disclosure in the Mining, Energy and Financial Sectors. 2016a.

IOS - INSTITUTO DA OPORTUNIDADE SOCIAL. **Relatório Anual 2014**. São Paulo: Instituto da Oportunidade Social, 2015.

INPEV - INSTITUTO NACIONAL DE PROCESSAMENTO DE EMBALAGENS VAZIAS. **Relatório de Sustentabilidade 2014**. São Paulo: Instituto Nacional de Processamento de Embalagens Vazias, 2015.

ITAIPU BINACIONAL. **Relatório de Sustentabilidade 2014**. Curitiba: Itaipu Binacional, 2015.

LIMA, M. A.; PEREIRA, J. R. O perfil do gestor social no Brasil. **Revista NAU Social**, v. 6, n. 10, p. 119-132, maio/out. 2015.

LOZANO, R.; HUISINGH, D. Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. **Journal of Cleaner Production**, v. 19, p. 99-107, 2011.

MAIA, M. Gestão Social - Reconhecendo e construindo referenciais. **Revista Virtual Textos & Contextos**, ano 4, n. 4, dez. 2005.

MENDES, J. M. G. Dimensões da Sustentabilidade. **Revista das Faculdades Santa Cruz**, v. 7, n. 2, jul./dez. 2009.

MENDONÇA, P. M. E.; GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; JUNQUEIRA, L. A. P. Gestão Social: notícias sobre o campo de estudos e práticas a partir das interações e debates do VI Enapegs. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1391-408, set./out. 2012.

MORCELLI, A. T.; ÁVILA, L. V. **Responsabilidade social**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico: Rede e-Tec Brasil, 2016. 86p.

OLIVEIRA, M. A. S. et al. Relatórios de sustentabilidade segundo a Global Reporting Initiative (GRI): uma análise de correspondências entre os setores econômicos brasileiros. **Prod.**, v. 24, n. 2, p. 392-404, jun. 2014.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Déclaration et programme d'action de Copenhague**. New York: Sommet Mondial pour de Développement Social, 1995

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração final da conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável (RIO+20): O futuro que queremos**. Rio de Janeiro: Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, 2012.

PERES JR, M. R.; PEREIRA, J. R. Abordagens teóricas da Gestão Social: uma análise de citações exploratória. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 221-236, jun. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512014000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 ago. 2017.

PERRET, N.; VINHA, F.; TEIXEIRA, A. F.; JUNQUEIRA, L. A. P. Gestão de parcerias e redes sociais: em busca da gestão social eficaz. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, nº 12, 2009, São Paulo, Brasil, 27 a 28 de Ago. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2009. p. 1-16.

PIMENTEL, T. D. et al. Governança territorial como estratégia de gestão social do desenvolvimento. In: FERREIRA, M. A. M.; EMMENDOERFER, M. L; GAVA, R. (Org.). **Administração pública, gestão social e economia solidária: avanços e desafios**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2011. p. 223-246.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. 14. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012

SACHS, I. Barricadas de ontem, campos de futuro. **Estudos Avançados**. v. 24, n. 68, p. 25-38, 2010.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Nobel, 1993.

SACHS, I. Desenvolvimento numa economia mundial liberalizada e globalizante: um desafio impossível? **Estudos Avançados**, v. 11, n. 30, p. 213-242, 1997.

SARTORI, S.; LATRÔNICO, F.; CAMPOS, L. M. S. Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável: uma taxonomia no campo da literatura. *Ambiente e Sociedade*, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 1-22, jan./mar. 2014.

SIERRA-GARCIA, L.; GARCIA-BENAU, M. A.; ZORIO, A. Credibilidad en latinoamérica del informe de responsabilidad social corporativa. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 54, n. 1, p. 28-38, fev. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902014000100004&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 05 jun. 2017

SANTANDER BRASIL. **Relatório Anual 2014**. São Paulo: Santander Brasil, 2015.

SÍRIO LIBANÊS HOSPITAL. **Relatório de Sustentabilidade 2014**. São Paulo: Hospital Sírio Libanês, 2015.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **RAP**, Rio de Janeiro, ano 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.

TENÓRIO, F. G. Gestão Social: uma réplica. **Revista ADM**. Made: Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial, Rio de Janeiro, ano 9, v. 13, n. 2, p. 1-4, maio/ago. 2009.

TENÓRIO, F. G. (Re)Visitando o Conceito de Gestão Social. *Desenvolvimento em Questão*, Unijuí, v. 3, n. 5, p.101-104, jan./jun. 2005.

TRACTEBEL ENERGIA. **Relatório de Sustentabilidade 2014**. Florianópolis: Tractebel Energia, 2015.

UNIMED CUIABÁ. **Relatório de sustentabilidade 2014**. Cuiabá: Unimed Cuiabá, 2015.

UNIMED SOROCABA. **Relatório de Gestão e Sustentabilidade 2014**. Sorocaba: Unimed Sorocaba, 2015.

WEBER, T. A ideia de um "mínimo existencial" de J. Rawls. **Kriterion**, Belo Horizonte, v. 54, n. 127, p. 197-210, jun. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-512X2013000100011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 out. 2017.