



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

OS RELAT3RIOS DE SUSTENTABILIDADE COMO INSTRUMENTOS DE GEST3O SOCIAL PARA AS ORGANIZA33ES

RAFAEL ALVES DE ARAUJO CASTILHO

Centro Universit3rio UNA

FERNANDA CARLA WASNER VASCONCELOS

Centro Universit3rio UNA



OS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE COMO INSTRUMENTOS DE GESTÃO SOCIAL PARA AS ORGANIZAÇÕES

Resumo

Os Relatórios Sustentabilidade (RS) representam os esforços organizacionais para a divulgação de informações das iniciativas e dos resultados referentes aos pilares social, ambiental e econômico de organizações privadas, públicas e sem fins lucrativos. Contudo, a efetiva compreensão sobre o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade ainda constituem desafios maximizados pela multidimensionalidade de seus pilares. Este artigo pretende analisar as percepções de Gestão Social dos profissionais responsáveis por Relatórios de Sustentabilidade de organizações brasileiras no ano de 2015, à luz das diretrizes da GRI-G4. Este é um estudo de abordagem qualitativa de cunho descritivo, tendo como instrumento de coleta de dados, a realização de entrevistas, as quais foram submetidas à análise de conteúdo com o apoio do *software* IRAMUTEQ. A existência de alguns pressupostos de gestão social nas percepções dos profissionais entrevistados foi constatada. Todavia, de forma isolada, estes pressupostos não garantem uma Gestão Social estruturada nessas organizações. Logo, foram identificados desafios da sustentabilidade no que tange as questões do pilar social e encontradas oportunidades de melhoria em processos, inclusive na elaboração dos RS que podem contribuir para uma Gestão Social real no contexto das organizações, como é o caso da materialidade dos RS.

Palavras-chave: Gestão Social. *Global Reporting Initiative*. Indicadores de Sustentabilidade. Responsabilidade Social.

Abstract

The Sustainability Reports (SR) represent the organizational efforts for the information disclosure of initiatives and results concerned to social, environmental, and economic pillars of sustainability of private, public and organizational companies with nonprofit purposes. However, the effective understanding about sustainable development and sustainability still represents maximized challenges by the multidimensionality of its pillars. This article intends to analyze the perceptions of Social Management of professionals responsible for the conceptions of Social Management presented in Sustainability Reports of Brazilian organizations in 2015, in the lights of the GRI directives– G4. This is a qualitative approach study of descriptive nature. The methodological procedures of data collection include the realization of interviews including content analyses with the support of IRAMUTEQ software. The existences of some Social Managements assumptions in the interviewed professional's perception were verified in this study. However, dealt in an isolated form, these assumptions do not guarantee a structural Social Management in these organizations. Therefore, sustainability challenges were identified concerning social pillar issues and improvement opportunities in processes, which can contribute to Social Management in the context of the organizations, such as the materiality of SR.

Keywords: Social Management. *Global Reporting Initiative*. Indicators of Sustainability. Social Responsibility.



1 Introdução

Considerando as demandas atuais de relacionamento com os diversos sujeitos da sociedade e de estabelecimento de responsabilidades desses sujeitos com o Desenvolvimento Sustentável (DS), as organizações dos setores público, privado e as não governamentais (ONG) têm incorporado às suas estratégias, as dimensões social e ambiental correlatas à sua atuação e realizado a comunicação das práticas implementadas e seus resultados por meio dos Relatórios de Sustentabilidade (RS), divulgados para suas partes interessadas.

Todavia, limitando-se ao tripé da sustentabilidade (social, ambiental e econômico), percebe-se que a cada um desses pilares é atribuída a palavra gestão, devido à necessidade de desenvolvimento e implementação de forma eficaz das práticas pertinentes a cada um deles e, assim, possibilitando alcançar os resultados esperados. Logo, é comum encontrar no contexto das organizações, o uso de termos como gestão ambiental e gestão econômico-financeira, todavia, a utilização do termo gestão social não é tão comum como os demais. Este fato pode ser motivado pela dificuldade de se compreender de forma sistêmica a gestão social ou inexistir ainda um consenso sobre uma definição que seja clara o suficiente para ser aplicada às organizações. Portanto, a utilização do termo Responsabilidade Social é mais usual para as organizações, apesar de suas limitações, diante da Gestão Social (GS).

Prosseguindo nessas reflexões, pode-se inferir que ao se tratar da gestão aplicada às questões ambientais ou econômico-financeiras das organizações, tem-se um espaço mais consolidado de práticas, ferramentas e instrumentos. O primeiro item focado na mitigação de impactos ambientais adversos, maximização da conformidade legal ambiental e, até mesmo, iniciativas de certificações ambientais, ecoeficiência, produção mais limpa, logística reversa, análise de ciclo de vida, dentre outras práticas. No segundo item, tem-se o conjunto de práticas relacionadas ao gerenciamento e controle econômico-financeiro das organizações, como balanços patrimoniais, planejamento orçamentário, demonstração do resultado do exercício, gestão de custos, controle de taxas de retorno de investimento, entre outros. Independentemente do nível de complexidade que ambos os pilares possuem, ambiental e econômico, seus objetos e os objetivos são mais evidentes e direcionados do que aqueles relacionados ao pilar social.

Assim, ao analisar o pilar social, com o intuito de definir quais os objetos a serem gerenciados por ele, encontra-se uma multiplicidade de sujeitos a serem contemplados por essa gestão social e cada sujeito com suas demandas a serem desenvolvidas, seja o público interno das organizações, trabalhadores, servidores públicos e voluntários, seja o público externo, composto pela comunidade de entorno, sociedade civil, órgãos reguladores, sindicatos, conselhos de classe e diversos representantes das demais partes interessadas em uma determinada organização, pública, privada ou sem fins lucrativos. Contudo, essa mesma multiplicidade de objetos e sujeitos também implica em uma diversidade de objetivos da gestão social aplicáveis a uma organização, objetivos que nem sempre são comuns e que podem apresentar compreensões distintas de acordo com o sujeito interessado.

Por conseguinte, existem dificuldades nesse debate, pois em alguns casos, ainda não se encontram conceitos ou delimitações, definidos para a Gestão Social como acontece com a gestão ambiental, pois conforme Machado e Quaresma (2014), a consolidação conceitual e metodológica da gestão social é um processo que está em fase de desenvolvimento. Entretanto, existem questões desafiadoras que necessitam de respostas como aquelas relativas à participação social, à distribuição de renda, às oportunidades de emprego e à geração de trabalho. As autoras ainda destacam a maximização desses desafios quando se torna necessária a mediação da participação dos sujeitos que possuem interesses no desenvolvimento resultante das ações de gestão social propostas. Logo, Cançado (2011, p. 205) propõe uma síntese da delimitação conceitual de Gestão Social como "um processo



dialético de organização social próprio da esfera pública, fundado no interesse bem compreendido, e que tem por finalidade a emancipação do homem". Elementos esses que juntamente com as reflexões dos estudos sobre Gestão Social dos ~~outros~~ autores como Cançado, Tenório e Pereira (2011), Dowbor (1999), Maia (2005), Mendonça, Gonçalves-Dias e Junqueira (2012), se tornam norteadores para os diálogos necessários para esta pesquisa, uma vez que as proposições teóricas sobre Gestão Social desses autores representam desafios para os requisitos da categoria social propostos pelas diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI).

Com base no contexto apresentado, torna-se mais fácil compreender o desafio da Gestão Social e justifica-se a dicotomia desse tema e as inúmeras reflexões teóricas necessárias para integrar teoria e prática no âmbito dos desafios, percepções e proposições necessárias para uma efetiva Gestão Social no contexto das organizações, preocupadas com a sustentabilidade e com o aperfeiçoamento da responsabilidade social organizacional.

Portanto, o objetivo deste estudo foi analisar as percepções de Gestão Social de profissionais responsáveis por Relatórios de Sustentabilidade, de organizações brasileiras do ano de 2015, à luz das diretrizes da GRI - G4. Escolheu-se a geração 4 das diretrizes da GRI para este estudo pelo fato dela ter sido publicada em 2013 e, principalmente, pelo seu nível de consolidação e uso pelas organizações. Entretanto, não se pretende analisar o contexto político, social e cultural das organizações estudadas nessa pesquisa.

2 Referencial teórico

Atualmente, os RS são um dos principais instrumentos que consolidam as informações de sustentabilidade das organizações, contudo Daub (2007) destaca que estes foram precedidos de três outros tipos de Relatórios: (i) os Sociais, (ii) os Ambientais e (iii) os Anuais. Lozano e Huisinigh (2011) compararam as principais diretrizes para os RS, observando o foco de cada uma delas, as suas vantagens e desvantagens. As diretrizes objeto desse estudo foram a série de normas ISO 14001 e EMAS, a norma SA 8000, a norma AA 1000 e as diretrizes da GRI, todas de uso voluntário e utilizadas mundialmente. Como conclusão de seus estudos, os autores observaram que as diretrizes da GRI possuem o escopo mais amplo e tendem a ser mais frequentemente utilizadas para o reporte da sustentabilidade organizacional do que as demais diretrizes estudadas e ainda elencam a GRI como a melhor opção para a avaliação dos RS. Destacam também como vantagem das diretrizes da GRI, a participação das múltiplas partes interessadas, mas elenca como desvantagem, o grande número de indicadores que a constituem o que dificulta a comparação longitudinal e o *benchmarking*, podendo tornar onerosa a coleta de informações para atender a todos os indicadores propostos.

Justificado pelos argumentos dos estudos de Lozano e Huisinigh (2011), muitas organizações, a partir do final da década de 1990, adotaram as diretrizes da GRI como padrão para a apresentação do conteúdo e formato dos seus RS. Logo, Campos *et al.* (2013) relatam que de acordo com as tendências de mercado, o formato e o conteúdo dos RS foram se adaptando e evoluindo com o tempo e que muitas empresas utilizam como referência para seus relatórios, o padrão estabelecido pelas GRI. Considerando a importância da GRI nesse processo de amadurecimento dos RS, os autores ainda destacam que a sua missão consiste em (i) fomentar a melhoria em qualidade e importância dos RS quando equiparados com os relatórios financeiros das organizações; (ii) aperfeiçoar continuamente as diretrizes de relatórios nas dimensões sociais, ambientais e econômicas; (iii) construir uma instituição global e perene para a gerenciamento das diretrizes elaboradas.

Refletindo um pouco mais sobre os motivos pelos quais as organizações adotam as diretrizes da GRI para a elaboração dos seus RS, Campos *et al.* (2013) destacaram a



correlação da legitimação das decisões e das ações de gestão das organizações com as mudanças perante às demandas e exigências da sociedade, como aquelas relativas à ética e à responsabilidade organizacional. Todavia, os autores também apresentam uma crítica às diretrizes da GRI pela ausência de indicadores integrados e pela limitação do conceito da sustentabilidade em somente três dimensões, não observando a inter-relação entre as partes, elemento também destacado pelos estudos de Lozano e Huisinigh (2011). Esta crítica pode ainda ser relacionada às percepções de Sachs (1993) sobre a necessidade de pensar a sustentabilidade de forma integrada, em uma perspectiva de compreensão do DS em desenvolvimento integral, diante da complexidade dos elementos que o compõem e da necessidade de inter-relação contínua e consistente entre as dimensões social, ambiental, econômica, cultural, política, ecológica e territorial.

Ao observar especificamente a estrutura proposta para a categoria social nas diretrizes GRI - G4, Sachs (1997) enfatiza a necessidade de primar as questões sociais no estabelecimento dos objetivos de desenvolvimento. Todavia, de acordo com Bittencourt e Carrieri (2005), existe uma hegemonia do discurso da responsabilidade social no contexto das empresas focado no desempenho social dessas organizações, mensurado por balanços e reportados por relatórios como os RS que permitem institucionalizar práticas e políticas de marketing, valorizando imagens e representações e não necessariamente a relevância social das práticas implementadas por essas organizações.

Sachs (2010) estabelece como premissas do desenvolvimento, a acumulação do capital e o uso das condições de desenvolvimento para a prestação dos serviços sociais. Em contrapartida, Tenório (1998) infere que a gestão estratégica na lógica de mercado tem direcionado o discurso e a prática da gestão social ao invés dessas serem orientadas pelas questões de natureza social e, na esfera pública, buscam atender ao bem comum da sociedade, e não a concorrência como é o caso da gestão estratégica, na esfera privada.

E, no contexto da gestão estratégica, Tenório (1998) evidencia que o processo de gestão social ocorre na ação comunicativa e dialógica na qual a ação social é validada pelos seus participantes em acordo racional, resultante do debate crítico e da apreciação intersubjetiva. Em contrapartida, menciona que o processo de gestão estratégica ocorre de forma relacional com as ações estratégicas, é monológico, pois se baseia na influência de uma pessoa sobre as outras, para a continuidade intencional de uma determinada interação, em que a ação comunicativa, racionalmente, busca motivar os demais envolvidos a concordarem com essa pessoa.

Essa mudança do tratamento das questões sociais nas organizações ainda pode ser percebida uma vez que enfocam a qualidade de vida, saúde, educação, cultura, lazer e informação. Entretanto, esses elementos deveriam ser desenvolvidos pelos objetivos sociais primários, necessários para uma sociedade justa e não somente no âmbito organizacional, pois “a atividade econômica é um meio, o bem-estar social é o fim” conforme destaca Dowbor (1999).

Logo, a evolução das diretrizes da GRI como a percepção do bem-estar social, ~~como~~ ~~um~~ objetivo a ser almejado pelas organizações, estão relacionadas ao amadurecimento da Responsabilidade Social. De acordo com Morcelli e Ávila (2016), o conceito de Responsabilidade Social tem sido modificado continuamente no decorrer dos anos. Criado em 1953, pelo economista americano Howard R. Bowen, o termo *Social Responsibilities of the Businessman* ou Responsabilidade Social Corporativa referia-se ao fato que as organizações deveriam ter orientações, decisões e ações que estivessem alinhadas com os objetivos e valores da sociedade. Os autores ainda citam como principal premissa da Responsabilidade Social, o desenvolvimento de políticas e práticas organizacionais integradas e comunicadas, mas não omitem a existência inicial de uma visão economista que tem como foco principal o atendimento das expectativas dos acionistas. Entretanto, observa-se que atualmente essas



políticas e práticas contemplam as necessidades e expectativas de outros públicos de interesse na/da organização.

A partir de estudos da análise sobre Gestão Social de Maia (2005) e Pimentel, Pimentel, Brito e Pereira (2011) realizados por Cançado *et al.* (2011), estes constataram que a Gestão Social está baseada no agir comunicativo, capaz de gerar um acordo resultante da apreciação intersubjetiva dos indivíduos envolvidos e da discussão crítica realizada entre eles, promovendo dialogicidade no processo gerencial no qual os participantes compartilham entre eles a autoridade da decisão.

Contudo, apesar dos elementos conceituais de Responsabilidade Social que são encontrados nas diretrizes da GRI e podem ser evidenciados nos RS, quando se compara os pressupostos conceituais de Responsabilidade Social e de Gestão Social, é possível identificar que este atribui maior protagonismo aos atores sociais por meio da participação, da cidadania deliberativa e maximiza a dialogicidade entre as partes, enquanto a Responsabilidade Social possui um perfil de reflexão sobre o modelo de atuação das organizações perante a sociedade, promovendo e defendendo direitos sociais internos e externos, ou seja, elencando como protagonista, a organização.

De acordo com Ometto, Bulgacov e May (2015), existe um debate dicotômico sobre a Responsabilidade Social, no qual algumas percepções indicam que estas se pautam em práticas com propósitos instrumentais e estratégicos e não nos valores pessoais daqueles que compõem as organizações. Outras mostram que a Responsabilidade Social está relacionada às questões valorativas, mesmo que seja por uma decisão estratégica, esta é influenciada pelas características dos indivíduos daquela organização. Os autores ainda argumentam sobre o importante papel da sensibilização dos indivíduos para o sucesso da Responsabilidade Social, principalmente, quando esta sensibilização permite o contato direto ou indireto com as condições sociais adversas, constatando que o indivíduo esteja suficientemente sensível aos problemas e predisposto a agir em prol da melhoria da situação.

Desse modo, quando a democracia, a boa governança e o Estado de Direito são reconhecidos pelos indivíduos, reforçam-se as crenças presentes no relatório, O futuro que queremos, como elementos essenciais para o Desenvolvimento Sustentável, potencial contexto de convergência entre as iniciativas de Responsabilidade Social e a Gestão Social. Assim, há o fortalecimento da definição de que a gestão democrática e participativa da Gestão Social fornece um ambiente promissor para a promoção do DS e, no contexto das organizações, o aperfeiçoamento das práticas de Responsabilidade Social que contribuam com esse desenvolvimento. Desenvolvimento orientado pelos interesses de natureza social e coletiva, em um processo dialógico entre os participantes em que as decisões tomadas consideram de forma democrática os diversos anseios das partes interessadas (Mendes, 2009; Organização das Nações Unidas [ONU], 2012; Tenório, 2005).

3 Metodologia

Essa pesquisa de campo apresenta abordagem qualitativa e tem cunho descritivo. As entrevistas foram orientadas por roteiro semiestruturado. A análise de dados foi realizada manualmente, utilizando, respectivamente, o texto transcrito para compilação das informações e, o software Iramuteq para as codificações, decomposição e enumeração pertinentes. Cabendo salientar, que alguns termos que foram utilizados pelos entrevistados, estão relacionados em fichas que lhes foram apresentadas durante a entrevista, uma vez que estes não tinham o contato com o termo Gestão Social e, assim, ter-se-ia um norteador para os encaminhamentos das questões.



Todas as 12 organizações selecionadas na etapa da pesquisa documental foram convidadas por e-mails e por contatos telefônicos disponibilizados em seus RS para participarem das entrevistas, e tiveram livre escolha em contribuir com essa pesquisa, mas somente quatro delas concordaram em participar dessa pesquisa. Os profissionais entrevistados foram selecionados pelos seguintes critérios: terem envolvimento direto na coordenação, elaboração e revisão dos RS das organizações objeto de estudo, com conhecimento sistêmico sobre o conteúdo do relatório e sua estrutura; serem empregados próprios dessas organizações; serem indicados pelas organizações mediante a apresentação dos dois critérios anteriores a partir da pesquisa documental realizada, cujos resultados não são objeto desse artigo. A análise de conteúdo das informações prestadas foi realizada a partir da análise dos *corpus* textuais, definidas com auxílio do programa Iramuteq, em consonância com a proposta de Bardin (2011).

O projeto de pesquisa foi cadastrado na Plataforma Brasil pelo registro CAAE 62865616.0.00005097 e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa designado, pelo parecer nº 1.892.159 de 17 de janeiro de 2017.

4 Análise de resultados

As organizações selecionadas estão classificadas na lista do GRI (2016) como três organizações de serviços financeiros (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Santander – Brasil); três organizações de serviços de saúde (Unimed Cuiabá, Unimed Sorocaba e Sírío Libanês Hospital); duas organizações de energia (Itaipu Binacional e Tractebel Energia); duas organizações de serviços sem fins lucrativos (IOS e ACSP), uma de alimentos e bebidas (Bunge Alimentos Brasil) e uma de agricultura (inpEV).

Após os ajustes nos *corpus* textuais, a análise de conteúdo realizada pelo *software* Iramuteq contemplou quatro textos transcritos das entrevistas, estratificados pelo programa em 402 segmentos de textos, 2.128 formas, com 14.297 ocorrências, 1.405 lemas, 1.291 formas ativas, 108 formas suplementares, 509 formas ativas com frequências ≥ 3 , média das formas por segmento de 35,564677.

Orientando-se pelas considerações de Camargo e Justo (2013), com o método da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), o *software* identificou e reformatou as unidades de texto, transformando-as em quatro classes de Unidades de Contexto Elementares (UCE). Assim, dos 402 segmentos de textos, 332 foram classificados, correspondendo a 82,59% dos segmentos. A média de ocorrências por texto foi de 3.574,35. O número de *hapax* foi de 609, palavras que aparecem somente uma vez no texto, ou seja, 4,26% das ocorrências e 43,35% dos lemas, que resultam da deflexão das palavras.

Ao realizar a CHD dos relatos obtidos pelas entrevistas, as classes relacionadas ao conteúdo são formadas pela aproximação dos sentidos e relevância das palavras, tendo como referência a análise estatística do X^2 (qui-quadrado) em relação à frequência dos radicais das palavras em cada segmento de texto e o conjunto de texto que representa o *corpus* textual. Assim, a Figura 1 representa o dendograma resultante da CHD com a apresentação das respectivas classes do conteúdo analisado e as palavras que foram significativas em cada uma dessas classes.

As palavras em cada uma das categorias da Figura 1 estão apresentadas de forma decrescente em relação ao X^2 de associação à categoria, sendo consideradas significativas aquelas com $X^2 \geq 3,84$. Logo, a partir da definição das classes (termos atribuídos pelo Iramuteq), torna-se relevante analisar o conjunto de palavras e relatos de cada uma dessas classes e nomear as categorias, nomenclatura utilizada por Bardin (2011), que cada conjunto de palavras representam. Portanto, as categorias ficaram assim definidas:



- a) Categoria 1 (classe 1) – Gestão Social aplicada à sustentabilidade organizacional.
- b) Categoria 2 (classe 2) – Concepção e elaboração do Relatório de Sustentabilidade.
- c) Categoria 3 (classe 3) – Partes interessadas e materialidade dos Relatórios de Sustentabilidade.
- d) Categoria 4 (classe 4) – Práticas socioambientais para a sustentabilidade organizacional.

De uma forma bastante coerente, percebe-se que as categorias 2 e 3 estão diretamente relacionadas no dendograma da Figura 1 e representam categorias que relatam a concepção e elaboração dos RS. Considerando que o mapeamento das partes interessadas e o processo de materialidade para os relatórios são etapas indissociáveis da concepção e elaboração dos RS, esta correlação se demonstra adequada e corresponde à 52,1% das falas dos entrevistados.

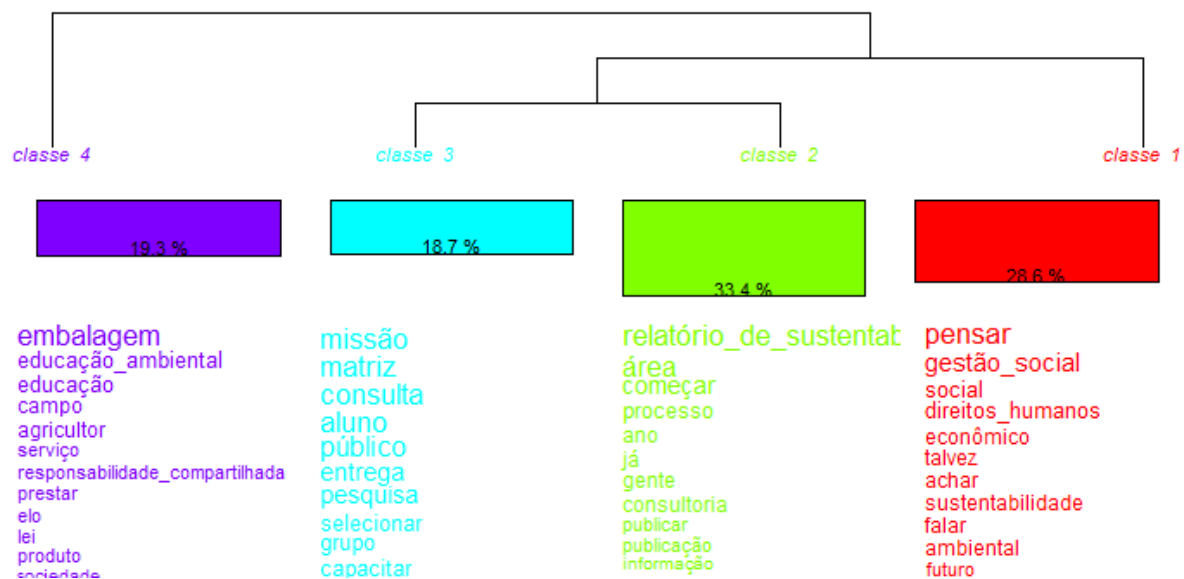


Figura 1. Dendograma resultante da Classificação Hierárquica Descendente dos relatos das entrevistas

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

Foi também possível, obter do software uma análise pós-fatorial de correspondência (AFD), a partir da CHD, conforme Figura 2. Nesta análise, as palavras e variáveis associadas a cada uma das quatro classes da CHD são representadas em um plano cartesiano, permitindo o resgate de segmentos de textos do corpus original, que viabiliza a compreensão do contexto das palavras estatisticamente significativas.

A representação gráfica da Figura 2 reforça a relação entre as categorias 2 e 3, localizadas praticamente no mesmo quadrante. Nessa mesma perspectiva, compreende-se na análise deste gráfico que as palavras mais próximas ao eixo horizontal representam elementos comuns entre as classes. Logo, pode-se perceber que a categoria 2 possui como palavras de maior relevância em seu contexto, os Relatório de Sustentabilidade ($X^2=38,59$), Área ($X^2=36,25$), Começar ($X^2=27,48$), Processo ($X^2=23,19$) e Ano ($X^2=20,35$) e a categoria 3, apresenta com $X^2=31,14$ o destaque das palavras Missão, Matriz, Consulta, e em sequência as palavras Aluno ($X^2=30,90$) e Público ($X^2=27,70$). Ambas possuem um conjunto de palavras convergentes no propósito de que a elaboração do Relatório de Sustentabilidade só é possível com a consideração e participação efetiva das partes interessadas e de um processo de materialidade estruturado.

Para a categoria 3, as palavras Missão, Matriz e Consulta possuem o mesmo X^2 de 31,14 que representa o maior valor nesta classe e que se destacam quando se infere que a missão da elaboração de um Relatório de Sustentabilidade ($X^2=38,59$ na classe 1) depende de



um processo de materialidade no qual se constrói a matriz de temas materiais para as partes interessadas, processo no qual é inerente a consulta a estas partes. Processo destacado com trechos dos RS na análise de cluster realizado nos RS das organizações.

Na categoria 1, referente à gestão social aplicada à sustentabilidade organizacional, as palavras, Pensar ($X^2=40,60$), Gestão Social ($X^2=34,91$) e Social ($X^2=24,16$) são as de maior ocorrência e destaque e apesar de estarem horizontalmente mais próximas às categorias 2 e 3, relativas ao Relatório de Sustentabilidade em si, se encontram em outro quadrante na perspectiva vertical e o núcleo de palavras Pensar, Gestão Social e Social ainda estão distantes do núcleo das principais palavras presentes nas categorias 2 e 3. Esta disposição espacial no gráfico permite inferir que apesar de uma relação da categoria 1 com as categorias 2 e 3, essas palavras da categoria 1 ainda são pensadas pelos profissionais que elaboram os RS como um elemento específico, não sendo considerado no processo de elaboração dos RS.

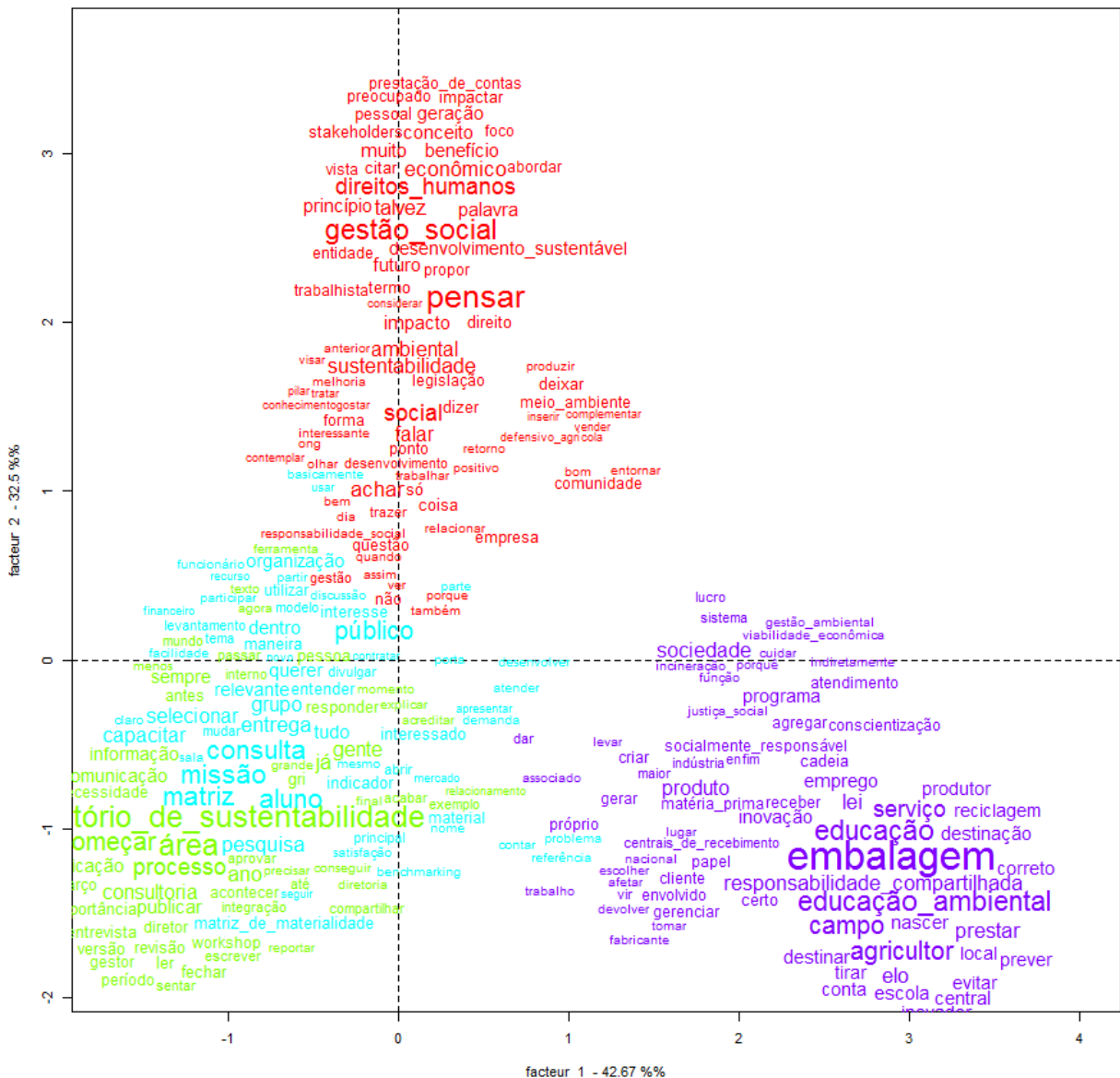


Figura 2. Representação das classes de palavras no corpus original do texto

Fonte: Dados da pesquisa, Software IRaMuTeQ, 2017.

Nota: Variáveis ativas - coordenadas - 30 pontos por classe. A posição dos pontos pode não ser exata.

Situação semelhante acontece com as palavras da categoria 4, Embalagem ($X^2=59,91$), Educação Ambiental ($X^2=34,33$) e Educação ($X^2=33,14$), que estão relacionadas às práticas



socioambientais das organizações, mas que não são compreendidas no mesmo contexto da elaboração e da materialidade dos RS. Neste ponto, ressalta-se ainda que a Gestão Social no contexto da sustentabilidade organizacional ainda não é compreendida como um orientador de práticas socioambientais, o que inclui as caracterizadas nos RS como de Responsabilidade Social.

Todavia, percebe-se que as categorias 1 e 4 se distanciam das demais categorias entre si, inclusive assumindo quadrantes opostos e que pode representar um descolamento ou divergência entre as percepções de Gestão Social aplicada à sustentabilidade (categoria 1) e das práticas socioambientais para a sustentabilidade organizacional (categoria 4). Este resultado identificou que as práticas organizacionais relacionadas às questões sociais foram apresentadas nos indicadores dos conteúdos padrão específicos e os elementos mais próximos aos pressupostos do processo de Gestão Social estão em outras partes dos RS, correspondentes aos padrões de conteúdos gerais.

Com os resultados da análise de conteúdo, as categorias definidas foram ilustradas pelo método de enunciação (Bardin, 2011), com o propósito de explorar o conteúdo dos relatos de entrevistas e destacar aqueles trechos que possuem correlação com os pressupostos de Gestão Social aplicada ao contexto da sustentabilidade organizacional.

Para a categoria, Gestão Social aplicada à sustentabilidade organizacional, pode-se perceber por meio dos trechos de entrevistas transcritos que ainda há um caminho a ser percorrido na compreensão da Gestão Social no contexto organizacional e sua contribuição com a sustentabilidade.

[...] mas também acho que está dentro das suas palavrinhas, gestão social, prestação de contas, transformação social, gestão democrática e participativa... pode ser também, geração de trabalho, distribuição de renda, responsabilidade social;

[...] eu gostei desse termo que você colocou de cidadania organizacional, mas eu não conseguiria refletir sobre ele ainda. É... eu acho que impacto social, de novo, esse, inovação social, talvez seja um sonho, eu não sei, se eu pensaria em outra palavra agora;

[...] talvez uma coisa engajamento, porque assim, para fazer o relatório de sustentabilidade, nós temos que ter o engajamento das partes interessadas, talvez o engajamento das pessoas para a gestão social seja bem interessante, estou pensando;

[...] interesses dos grupos sociais e comunidade, orientação para o valor social, novas soluções para grupos sociais e esse, mecanismos de difusão replicação e abstenção. (Entrevistado 1).

Esses trechos de resposta do Entrevistado 1 foram classificados exatamente na categoria de Gestão Social aplicada à sustentabilidade e evidencia as reflexões ainda não precisas sobre a aplicação da Gestão Social no contexto organizacional. Todavia, demonstra também uma coerência de percepção do entrevistado no que tange aos pressupostos de GS, apesar de ele não ter conhecimento prévio sobre o tema. Em contrapartida, no trecho de resposta do Entrevistado 2, encontra-se uma outra realidade de compreensão da GS, uma visão limitada a ações pontuais e não sistêmicas.

[...] a gestão social ela parte do princípio de que a gente atende a legislação com relação a funcionários e disso tem os demais, se for falar de sistema tem 500 indiretamente, existe um fator social também apesar de nosso foco ser ambiental;

[...] a gente tem essa questão da proximidade com a comunidade com os estudantes acho que é por aí o que é gestão social;

[...] hoje, no Brasil, nós temos uma legislação trabalhista boa acredito que uma gestão social satisfatória é uma empresa que atenda essa legislação trabalhista e obviamente se ela puder oferecer benefícios que não são previstos em lei. (Entrevistado 2).

O Entrevistado 3 percebe o tema Gestão Social aplicada à organização da seguinte maneira:



[...] as características são assim basicamente aquelas que de alguma forma vão trazer algum impacto positivo para os públicos com os quais a se relaciona, não apenas a comunidade que é um olhar que gera muita confusão ao achar que a gestão social é apenas para o público externo e não é bem assim, a gente também tem o público interno, empregado ou contratado de empresas terceirizadas;

[...] são basicamente ações que trazem algum impacto ou benefícios para esses públicos, isso é um dos pontos interessantes que nós já observamos que merece atenção e ser aprimorado;

[...] a questão social é tratada um pouco distante do que a GRI propõe, ela gostaria pela GRI, gostaria que houvesse uma gestão desses aspectos uma gestão dos indicadores em si. (Entrevistado 3).

No caso apresentado pelo Entrevistado 3, constata-se uma relação com as considerações do Entrevistado 1, porém em um perfil mais preciso e delimitado e com o vínculo às diretrizes da GRI. No mesmo interim, corroborando com as considerações dos Entrevistados 1 e 3, o Entrevistado 4 destaca:

[...] a gestão social, quando a gente fala em social, a gente pensa em só uma comunidade, mas não é somente a comunidade, igual quando a gente falou da gestão corporativa;

[...] não é somente minha obrigação social com todos os stakeholders e nossos públicos, porque eu acho que quando a gente fala de social não tem como deixar de fora isso, não tem como abordar sem falar em justiça social, desenvolvimento tecnológico, interesse dos grupos sociais na comunidade, orientação para o valor social, participação de cooperação, novas soluções para grupos sociais, responsabilidade social e sustentabilidade. Eu acho que está bem explicado e esqueci de falar, mudança gestacional porque para funcionar a gente tem que estar sempre aberto para mudanças, para coisas novas. (Entrevistado 4).

A abordagem do entrevistado 4 ainda realiza uma conexão com a inovação social e os processos transformadores relacionados à Gestão Social.

Constata-se nos trechos dos relatos concernentes à categoria 2, Concepção e elaboração do RS foram recortados trechos enunciados da entrevista que foram classificados nessa categoria e que a representam.

[...] a consultoria faz a entrevista com os coordenadores e com a gestora;

[...] mas a gente sempre abre caso ela precise conversar com alguém, a gente define quem vai dar as entrevistas, a gente oferece as entrevistas para a consultoria que começa a escrever o relatório de sustentabilidade;

[...] e a área de comunicação é a que puxa toda a gestão desse cronograma, toda a gestão desse projeto, e a gente começa para cada área, assim, olha seus indicadores serão esses, vocês precisam me dar as respostas até o fim de dezembro e tal, às vezes, é um pouco complicado;

[...] na primeira edição, a gente fez um workshop com todo mundo junto com a consultoria, para que todo mundo soubesse para que serve o relatório de sustentabilidade e quais os tipos de indicadores que cada um tem que colocar e envolver todo mundo;

[...] eu acho que o relatório de sustentabilidade é sempre difícil para quebrar a barreira com todo mundo, mas depois disso já vai ficando fácil de fazer, todo mundo já está acostumado já sabe a importância. (Entrevistado 1).

Para o Entrevistado 2, a concepção e elaboração do RS consistem em:

[...] e a gente, o público interno, a desculpa, o público envolvido obviamente no relatório de sustentabilidade é o público interno, que são as pessoas responsáveis em alimentar esses indicadores para a gente publicar no final do ano no começo do ano;

[...] com relação aos demais, com a publicação pronta, a gente manda para essas pessoas envolvidas. Antes disso, a gente tem a aprovação do conselho diretor sobre os números que a gente publica, sobre as informações que a gente responde;



[...] a gente fecha o relatório de sustentabilidade, esse relatório de sustentabilidade vai para editora, ele é aprovado ou não, pode voltar pelo diretor, do que é representante dos associados e volta para a gente fazer a versão oficial;

[...] acredito que a melhor coisa com a publicação do relatório de sustentabilidade é a questão do relacionamento mesmo, essa aproximação. Ele como um documento de comunicação, ele é ótimo para o relacionamento, mas não tem uma utilização administrativa. (Entrevistado 2).

Destaca-se do relato do Entrevistado 2, o papel do processo de elaboração do relatório na promoção do relacionamento entre as pessoas envolvidas neste processo, potencial indício de uma comunicação intersubjetiva, constructo da Gestão Social. Para o Entrevistado 3, os trechos destacados foram:

[...] outra coisa que a gente repara também é que durante o processo do relatório de sustentabilidade tem sempre um período, uma oportunidade bem no início dos trabalhos, antes das informações serem fornecidas, que a gente faz umas oficinas;

[...] já não mais com a instituição de ensino ou um consultor específico para treinamentos. É uma etapa de um projeto grande que é contratado a consultoria, que vence a licitação ou que é contratada, ela tem que proporcionar essa oficina, essa oportunidade de capacitação;

[...] nos últimos relatórios de sustentabilidade você vai ver que a gente só vai atualizando a matriz de materialidade com base em conversas internas, porque a contribuição do público externo não foi enriquecedora não;

[...] mas a gente dá sempre oportunidade, claro inclusive usa os canais de público interno que tem a proposta de alguma contribuição que a gente possa aproveitar. O processo é bem amplo mesmo. (Entrevistado 3).

Verifica-se que, apesar do Entrevistado 3 ainda complementar a questão da comunicação, com a qualificação das pessoas, é relatado que o processo de materialidade não tem contribuído com a elaboração dos RS das organizações, o que pode representar uma oportunidade de melhoria para o aperfeiçoamento do método utilizado ou a não compreensão da importância do processo em si, como instrumento de participação cidadã das partes interessadas e contribuição no processo decisório.

Assim como os demais, o Entrevistado 4 reforça o processo de envolver as áreas internas da organização para a elaboração do RS. Mas, neste caso, o entrevistado não detalha o processo como os demais entrevistados, considerando que este trecho foi obtido da seleção da categoria, Concepção e elaboração do RS, resultante das análises do Iramuteq.

[...] as informações a gente já têm a base que é feita pelo GRI e a gente passa as informações que a gente precisa de cada área correspondente, e cada área fornece as informações e a gente faz uma junção para constar no relatório de sustentabilidade. (Entrevistado 4).

Ademais, quando analisada a categoria referente às Partes interessadas e Materialidade dos RS, o Entrevistado 1 ressalta que a decisão de elaboração da matriz de materialidade é tomada de forma subjetiva a cada ano:

[...] normalmente em setembro a gente define se a gente vai fazer uma matriz de materialidade ou não, se a gente vai fazer questionário ou não com os públicos, com as partes interessadas. Define como que a gente vai fazer isso e um cronograma de projetos. (Entrevistado 1).

O Entrevistado 2 evidencia os motivos pelos quais a organização elabora a matriz de materialidade, a saber:

[...] é para entender quais eram as inquietações, digamos que era para a gente responder os indicadores que atenderem a essa demanda do nosso público, os principais públicos que o relatório de sustentabilidade contempla. Nós fizemos essa matriz de materialidade para entender quais são os indicadores;



[...] a gente tem essa questão da possibilidade, têm a realização da matriz de materialidade. A gente mandou, fez uma pesquisa em todos esses públicos que eu comentei. Entre os indicadores de GRI, quais eram o posicionamento, o que eles queriam saber nesse relato público que é o relatório de sustentabilidade?

[...] todos os indicadores, eles estão dentro da matriz, a gente faz um levantamento do que é relevante e o que não é relevante a gente faz outra seleção;

[...] depois a gente com base na matriz de materialidade e interesse dos nossos públicos, a gente responde aquele indicador e conta o que acontece e o que a gente faz e tudo mais. (Entrevistado 2).

O Entrevistado 3 reforça a prática de teste de materialidade com as partes interessadas na organização e discorre sobre a prática.

[...] também fazemos o teste de materialidade com nossos públicos de interesse e a partir do resultado dessa materialidade a gente consegue definir quais são os indicadores e os conteúdos que a gente precisará relatar [...] a gente por não ter uma tecnologia refinada de engajamento a gente trata com todos os públicos de interesse ... a gente faz convite público, avisa que estamos fazendo o relatório de sustentabilidade para todas as partes interessadas. (Entrevistado 3).

Esse entrevistado destaca um elemento relevante no processo de participação que é o engajamento. Em alguns relatos apresentados pelos entrevistados sobre o processo de materialidade, pode-se identificar que os dificultadores estão ou no método utilizado para este processo ou no engajamento das partes interessadas com este processo. Refletir sobre o que influencia este engajamento das partes interessadas pode ser um campo promissor para outros estudos.

Por fim, o trecho utilizado do relato do Entrevistado 4, classificado para esta categoria, está relacionado ao tratamento das informações, que também corresponde ao processo de Concepção e elaboração dos RS e vinculado ao controle social das iniciativas organizacionais,

[...] todas as informações sociais que constam no relatório de sustentabilidade são finalizadas e tabuladas pelo programa de ação social. Esses indicadores são selecionados e acompanhados pelo programa de ação social, isso por várias questões. (Entrevistado 4).

No que tange a categoria de Práticas socioambientais para a sustentabilidade organizacional, os trechos utilizados trabalham desde a caracterização de práticas socioambientais, como a apresentação de argumentos sobre sua importância e percepções sobre uma organização sustentável. Logo, o Entrevistado 1 menciona que:

[...] eu acredito em desenvolvimento de produtos e serviços que vão fazer sentido para as pessoas e que eu consiga prestar um serviço de atendimento onde eu vá. Conseguir me importar com o que aquilo vai influenciar na vida da pessoa de verdade, não só criar um produto por criar; [...] você ter serviços que pensam no meio ambiente, pois como você desenvolveu aquele produto, tomar cuidado com as populações daqueles locais de onde você extrair matéria prima e etc. (Entrevistado 1).

As percepções do Entrevistado 1 se alinham de forma estruturada com elementos para a promoção do DS conforme a ONU (2012) e, neste contexto, os Entrevistado 2, 3 e 4 prosseguem e complementam as conceituações do Entrevistado 1 e caracterizam o que consideram como uma organização sustentável.

[...] uma empresa socioambiental economicamente e socialmente responsável é aquela que vai levar em consideração não somente o papel do lucro, tanto atender a sociedade de consumo quanto atender a sociedade, o papel de gerar emprego. (Entrevistado 2).

[...] seria fazer uma gestão que quando planejar um pensamento para se produzir ou se prestar um serviço, que trace esses impactos que afetem a comunidade e também meio ambiente. (Entrevistado 3).



[...] tudo aquilo que podemos para agregar valor aos nossos clientes, essa gestão é socialmente justa. É cuidar de toda localidade no qual está inserido, é se preocupar e poder priorizar também os produtores da comunidade local. (Entrevistado 4).

Apesar de uma abordagem ainda pouco sistêmica para a sustentabilidade, perto da multidimensionalidade proposta pelos estudos de Flores, Vieira e Xaubert (2012), Mendes (2009), Foladori (2002) e Sachs (1993), é importante ressaltar que no trecho apresentado pelo Entrevistado 4, aparece a percepção da dimensão territorial da sustentabilidade no que tange a preocupação com o desenvolvimento local, assim como, o Entrevistado 2 destaca a relação de uma organização sustentável e a geração de trabalho e renda, que é um dos constructos de Gestão Social e premissas do alcance do DS.

A percepção obtida pela categorização do conteúdo das entrevistas e a enunciação dos resultados obtidos pela categorização demonstraram que os profissionais que elaboram os RS compreendem a importância do processo de materialidade para a concepção e elaboração dos RS e reconhecem que as práticas socioambientais implementadas pelas suas organizações são importantes para as partes interessadas e contribuem com a sustentabilidade organizacional, todavia, o conhecimento e a percepção sobre Gestão Social ainda precisam ser melhorados e esclarecidos para esses profissionais. Esta compreensão da Gestão Social relacionada às responsabilidades sociais da empresa faz com que esta não seja uma promotora de mudanças que contribuam com o desenvolvimento local, como é esperado dos processos relacionados à inovação social conforme Bignetti (2011). Este fato também é percebido no relato das práticas de sustentabilidade e destacadas durante as entrevistas que fortalecem as percepções de Sartori, Latrônico e Campos (2014) em relação às publicações de sustentabilidade, das quais se destacam a necessidade de reconhecimento da sustentabilidade social, a cooperação entre as partes interessadas, governos e sociedade civil, o equilíbrio entre os pilares da sustentabilidade e a participação pública no planejamento das práticas de sustentabilidade.

5 Considerações finais

De acordo com as análises realizadas, os RS podem ser considerados campo fértil para uma apreciação crítica de ações da esfera social promovidas pelas organizações e instrumento pelo qual debates referentes à Gestão Social na perspectiva de Mendonça *et al.* (2012), Dowbor (1999), Cançado *et al.* (2011), Mendes (2009) e Tenório (2005) podem ser desenvolvidos. Foi possível identificar a presença de alguns constructos de Gestão Social nos conteúdos das entrevistas realizadas, como o desenvolvimento de ações relacionadas à qualidade de vida, do bem-estar social e da garantia dos direitos humanos e a promoção da geração de trabalho e distribuição de renda.

Em relação ao objetivo de se conhecer as percepções de Gestão Social dos profissionais responsáveis pelos RS, não se pode afirmar que as pessoas que trabalharam na elaboração dos RS analisados, estão familiarizadas com o termo Gestão Social e compreendem de forma clara suas vertentes conceituais. Esse resultado já era esperado e reforça a necessidade de se trabalhar o tema no ambiente organizacional, na perspectiva de aperfeiçoamento das práticas sociais organizacionais. Curiosamente, a limitação da compreensão da Gestão Social se aplicou às organizações públicas, sem fins lucrativos e às cooperativas, que pelos objetos sociais poderia gerar a inferência de um conhecimento maior sobre o tema. Porém, verificaram-se uma compreensão e consciência da maioria dos entrevistados em relação às questões de sustentabilidade e esta ambiência pode servir como um pilar estruturador de ações para o aperfeiçoamento da sustentabilidade organizacional.

É possível reconhecer com esta pesquisa que o amadurecimento da gestão social deverá contemplar a promoção do conhecimento dos profissionais que trabalham com sustentabilidade no contexto das organizações. Assim, é necessário saber o que é a gestão



social e diferenciá-la da responsabilidade social; aprofundar nos requisitos que correspondem aos direitos humanos, ao engajamento das pessoas, à inovação social, pois, durante as entrevistas, constatou-se ainda uma falta de compreensão adequada desses termos o que implica em concepções ou relatos de ações de maneira equivocadas, ou mesmo, fragilizadas no contexto da Gestão Social.

Consolidando as conclusões alcançadas pela pesquisa, foi possível identificar que as pessoas que trabalham com os RS não reconhecem suas práticas sociais como sendo de gestão social o que explica a não divulgação e a não utilização do termo gestão social nas organizações pesquisadas.

Devido a relação da gestão social com a garantia dos direitos humanos, destaca-se que a percepção obtida nas entrevistas, relacionadas aos direitos humanos, ainda é incipiente para os entrevistados, pois eles mencionaram que tal relação ocorre apenas para atender aos requisitos legais, ao referirem às questões referentes ao trabalho infantil e escravo. Embora não seja possível afirmar que tal descrição corresponda ao entendimento da organização sobre o pilar social, sendo um ponto de destaque a ser relatado nas conclusões desse trabalho.

Outra consideração é que o vínculo da categoria social da sustentabilidade às práticas de responsabilidade social limita as potencialidades de desenvolvimento social e sustentável das organizações. Logo, existe um grande potencial de aperfeiçoamento das questões sociais das organizações com o uso da gestão social, o que pode promover inovação social. Porém, os RS e as diretrizes da GRI só conseguirão representar de forma efetiva um instrumento de gestão social se paradigmas limitantes como o da responsabilidade social for rompido, e a gestão social se tornar um termo debatido nas organizações com práticas concebidas, estruturadas, implementadas e avaliadas na sua ótica.

Para isso, o processo de materialidade e de engajamento das partes interessadas representam um ponto de referência e o início do debate de gestão social para e nas organizações. Contudo, os processos de materialidade e de engajamento propostos pelas diretrizes da GRI e realizados pelas organizações, promovem a participação das partes interessadas, mas se limitam à decisão da definição de quais informações são relevantes e, não, das decisões que interferem diretamente na prática social e nos seus resultados.

Um fator limitante desta pesquisa foi o acesso aos profissionais que são responsáveis pela elaboração dos RS para a coleta de dados por meio das entrevistas. Apesar das organizações se disponibilizarem junto à GRI e aos usuários de seus RS de esclarecerem dúvidas ou complementarem informações sobre seus RS para o público em geral, a maioria das empresas não se dispuseram em participar da pesquisa. Todavia, a pesquisa conseguiu a saturação necessária dos dados coletados pelas entrevistas, para a análise de conteúdo.

No propósito de analisar as percepções sobre gestão social das organizações, a pesquisa ficou restrita àquelas informações dos profissionais responsáveis pela elaboração do RS. Logo, a percepção de gestão social das outras partes interessadas não foram objeto de estudo. Neste mesmo contexto, a busca pelas concepções de gestão social de outras partes interessadas poderia apresentar informações comparativas entre as diferentes percepções dos grupos distintos de partes interessadas na sustentabilidade organizacional.

Por meio deste estudo, a compreensão da dimensão social da GRI nos RS pode promover uma nova percepção sobre a Responsabilidade Social diante do seu potencial quando orientada por constructos da Gestão Social, no contexto da sustentabilidade, no ambiente das organizações. Um campo promissor para a promoção de melhorias nas iniciativas e nos indicadores de sustentabilidade organizacionais. 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.



Desta forma, o estudo ainda contribui com elementos do desenvolvimento local, no fomento da efetivação do potencial inerente às práticas de sustentabilidade uma vez que as organizações se apropriem dos pressupostos da Gestão Social, e contribuam com os grupos sociais beneficiados pelas melhorias e inovações sociais provenientes do aprendizado e resultados disseminados por este estudo.

Essa expectativa de implicação social reforça a necessidade das decisões serem tomadas na esfera local e com repercussão global, pautadas no fortalecimento de parcerias entre as organizações e a sociedade, consolidando uma rede de cooperação orientada pelos debates e pelas iniciativas de interesse público coletivo e que permitam a disseminação de conhecimentos e aprendizados, gerados no ambiente interno ou externo das organizações, capazes de promover o desenvolvimento local e contribuir com o DS.

6 Referências

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Bignetti, L. P. (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1), 3-14.

Bittencourt, E., e Carrieri, A. (2005). Responsabilidade social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial. *Rev. adm. empres.*, 45(Edição Especial), 10-22. Recuperado em 20 dezembro, 2017, de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902005000500001&lng=pt&nrm=iso.

Campos, L. M. S., Sehnem, S., Oliveira, M. A. A., Rossetto, A. M., Coelho, A. L. A. L., e Dalfovo, M. S. (2013). Relatório de sustentabilidade: perfil das organizações brasileiras e estrangeiras segundo o padrão da Global Reporting Initiative. *Revista Gest. Prod.*, 20(4), 913-926.

Cançado, A. C. (2011). *Fundamentos Teóricos da Gestão Social*. Tese de doutorado, Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, Brasil.

Cançado, A. C., Tenório, F. G., e Pereira, J. R. (2011, setembro). Gestão Social: reflexões teóricas e conceituais. *Cad. EBAPE.BR*, 9(3), 681-703.

Daub, C. H. (2007). Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. *Journal of Cleaner Production*, 15, 75-85. Recuperado em 19 dezembro, 2017, de <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.08.013>.

Dowbor, L. (1999). Tendência da gestão Social. *Saúde e Sociedade*, 8(1), 3-16.

Flores, G., Vieira, R. S., e Xaubert, R. (2012). Globalização econômica, consumo e gestão integrada de resíduos sólidos: desafios da governança socioambiental no contexto região da foz do rio Itajaí. Artigo apresentado na I Conferência Internacional Direito Ambiental, Transnacionalidade e Sustentabilidade (Abril de 2012). *Revista Eletrônica Direito e Política*, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica da UNIVALI, 7(2).

Foladori, G. (2002). Avances y límites de la sustentabilidad social. *Economía, Sociedad y Territorio*, 3(12), 621-637.



- Global Reporting Initiative. (2016). *GRI Reports List*. Amsterdam: Global Reporting Initiative.
- Lozano, R., e Huisingsh, D. (2011). Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 19, 99-107.
- Machado, L., e Quaresma, A. G. (2014). A Gestão Social na prática acadêmica do Programa de Pós-Graduação em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local do Centro Universitário Una. *Revista NAU Social*, 5(8), 107-118.
- Maia, M. (2005, dezembro). Gestão Social - Reconhecendo e construindo referenciais. *Revista Virtual Textos & Contextos*, 4(4).
- Mendes, J. M. G. (2009). Dimensões da Sustentabilidade. *Revista das Faculdades Santa Cruz*, 7(2).
- Mendonça, P. M. E., Gonçalves-Dias, S. L. F., e Junqueira, L. A. P. (2012). Gestão Social: notícias sobre o campo de estudos e práticas a partir das interações e debates do VI Enapegs. *Rev. Adm. Pública*, 46 (5), 1391-408.
- Morcelli, A. T., e Ávila, L. V. (2016). *Responsabilidade social*. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico: Rede e-Tec Brasil.
- Ometto, M. P., Bulgacov, S., e May, M. R. A. (2015). Efetividade dos Estrategistas da Responsabilidade Social Empresarial. *O&S*, 22(74), 423-442.
- Organização das Nações Unidas. (2012). *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.
- Pimentel, T. D., Pimentel, M. P. C., Brito, M. J., e Pereira, J. R. (2011). Governança territorial como estratégia de gestão social do desenvolvimento. In: Ferreira, M. A. M., Emmendoerfer, M. L, e Gava, R. (Orgs.). *Administração pública, gestão social e economia solidária: avanços e desafios* (pp. 223-246). Viçosa: Universidade Federal de Viçosa.
- Sachs, I. (2010). Barricadas de ontem, campos de futuro. *Estudos Avançados*. 24(68), 25-38.
- Sachs, I. (1993). *Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente*. São Paulo: Nobel.
- Sartori, S., Latrônico, F., e Campos, L. M. S. (2014). Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável: uma taxonomia no campo da literatura. *Ambiente e Sociedade*, 17(1), 1-22.
- Tenório, F. G. (1998) Gestão social: uma perspectiva conceitual. *RAP*, 32(5), 7-23.
- Tenório, F. G. (2005) (Re)Visitando o Conceito de Gestão Social. *Desenvolvimento em Questão*, 3(5), 101-104.