

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

MILENA SILVA DE MELO

Indicadores sociais de responsabilidade social corporativa:
análise da utilização no contexto brasileiro

ORIENTADORA: PROFA. DRA. ADRIANA
CRISTINA FERREIRA CALDANA

RIBEIRÃO PRETO

2013

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Profa. Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

MILENA SILVA DE MELO

Indicadores sociais de responsabilidade social corporativa:
análise da utilização no contexto brasileiro

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciência Administração de Organizações. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP.

ORIENTADORA: PROFA. DRA. ADRIANA
CRISTINA FERREIRA CALDANA

RIBEIRÃO PRETO

2013

(conforme Diretrizes para Apresentação de Dissertações e Teses da USP -
<http://www.bcrp.pcarp.usp.br/serv5-norma.asp>)

FICHA CATALOGRÁFICA

Melo, Milena Silva de

Indicadores sociais de responsabilidade social corporativa:
análise da utilização no contexto brasileiro. Ribeirão Preto, 2013.

99p. : il. ; 30cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto USP. Área de
Concentração: Estudos Organizacionais.

Orientadora: Caldana, Adriana Cristina Ferreira

1. Responsabilidade Social Corporativa
2. Gestão de Recursos Humanos
3. Relatórios de sustentabilidade

AGRADECIMENTO

À professora Dra. Adrina Caldana por todo apoio, orientação, envolvimento e encorajamento na pesquisa e na vida acadêmica. Estes foram ensinamentos valiosos e para toda uma vida.

À Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEARP-USP) pelo apoio institucional e facilidades.

Aos professores da FEARP-USP por todas as contribuições para o desenvolvimento no conhecimento acadêmico, em especial ao prof. Dr.Charbel Jabbour.

Aos professores membros da banca de qualificação que contribuíram com inestimáveis recomendações para esta pesquisa, prof. Dr.Charbel Jabbour e prof. Dr. João Boaventura.

Aos professores da banca de defesa desta dissertação.

Aos meus pais queridos que sempre me apoiaram, trouxeram persistência na realização dos meus projetos e sentimento de encorajamento, as minhas maiores referencias.

Aos meus irmãos, cunhadas e sobrinhas por todo apoio e compreensão neste período de dedicação a um importante projeto.

À grande amiga Luciana Cezarino por todo incentivo desde o momento de incentivar a ingressar no mestrado, além do apoio durante toda esta trajetória, uma amizade inestimável.

Aos meus amigos pelo apoio durante este projeto, compreendendo as minhas ausências e omissões.

Aos amigos do mestrado pelo companheirismo na trajetória, discussões de excelente qualidade e construção de uma amizade verdadeira.

À Deus por me acompanhar durante este período, apoiando e encorajando a viver.

RESUMO

MELO, M. S. **Indicadores Sociais de Responsabilidade Social Corporativa: análise da utilização no contexto brasileiro.** 2013. 99f. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2013.

As discussões da temática responsabilidade social corporativa (RSC) intensificaram-se nos últimos tempos. O processo de globalização e incremento de inovações tecnológicas estreitaram as barreiras, possibilitando troca de informações e desenvolvimento de novos modelos. Observa-se um pensamento crítico no processo produtivo das organizações, gerando cobranças por ações éticas e socialmente responsáveis tanto pelo Estado como pela sociedade. Neste contexto, a sustentabilidade perpassa do modelo individualista para um modelo de integração da empresa e as partes interessadas no negócio. A comunicação das práticas sociais ganha relevância e estruturam-se em relatórios de balanços sociais ou relatórios de sustentabilidade. Os relatórios evoluíram conforme o contexto histórico e a dialética da conceituação de RSC. Hoje, estes se encontram estruturados em diretrizes e indicadores para compreensão do público. Este estudo se propôs a verificar a evolução do grau de aderência plena (GAPIE-GRI) e o grau de evidenciação efetiva (GEE) aos indicadores de desempenho social (práticas laborais, trabalho decente e direitos humanos) das empresas brasileiras que publicaram o relatório de sustentabilidade GRI de 2007 a 2012, tendo como foco demonstrar o quanto do que foi requerido pelos indicadores de desempenho pelas Diretrizes da GRI foi realmente divulgado e quanto do potencial dessas informações foi efetivamente apresentado ao longo desse período. Trata-se de um estudo quantitativo, descritivo, por meio de pesquisa bibliográfica e documental. A análise ocorreu por meio do cálculo dos índices GAPIE-GRI e GEE e da estatística descritiva para análise do perfil da amostra. A amostra representa 642 relatórios da GRI das empresas brasileiras distribuídos no período investigado, presentes no site oficial da instituição e/ou da empresa. Observou-se a presença significativa de empresas de grande porte e de setores energia e serviços financeiros. Os indicadores com maior representatividade em aderência plena durante o período pesquisado foi LA1, LA2, LA4 e LA10. Notou-se o aumento do percentual dos índices GAPIE-GRI e GEE, demonstrando uma evolução de baixa aderência e evidenciação efetiva para um grau mediano de aderência e evidenciação efetiva nos indicadores sociais da GRI.

Palavra-chave: Responsabilidade Social Corporativa; Gestão de Recursos Humanos; Relatórios de sustentabilidade

ABSTRACT

MELO, M. S. **Social Indicators of Corporate Social Responsibility: analysis of use in the Brazilian context**. 2013 99f. Project Qualification Masters – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012.

The discussions of the theme corporate social responsibility (CSR) have intensified in recent times. The process of globalization and increasing technological innovations narrowed barriers, enabling information exchange and development of new models. There is a critical thought in the production process of the organizations, generating charges for ethical and socially responsible actions both by the State and society. In this context, sustainability permeates the individualistic model to a model of enterprise integration and business stakeholders. The communication of social practices becomes relevant and structured into sustainability reports. Reports have evolved as the historical context and the dialectics of conceptualizing RSC. Today, these are structured guidelines and indicators for public understanding. This study aimed to verify the evolution of the degree of adherence full (GAPIE-GRI) and the degree of effective disclosure (GEE) to the social performance indicators (labor practices and decent work and human rights) of Brazilian companies that published the report GRI sustainability from 2007 to 2012, focusing on demonstrating how much of what was required by the performance indicators by GRI Guidelines was actually released and how much potential this information was effectively presented throughout this period. This is a quantitative study, descriptive, through literature and documents. The analysis occurred by calculating the indices GAPIE-GRI and GEE analysis and descriptive statistics for the sample profile. The sample represents 642 GRI reports of Brazilian companies distributed in the investigated period, present on the official website of the institution and / or company. We observed a significant presence of large companies and financial services and energy sectors. The most representative indicators in full compliance during the period studied was LA1, LA2, LA4 and LA10. It was noted the increase in the percentage of indices GAPIE-GRI and GHG, showing an increase of low adherence and disclosure effective for moderate degree of adherence and effective execution of social indicators of GRI.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Human Resources Management, Sustainability reporting

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Principais características dos estágios de uma gestão verde.....	24
Quadro 2	Os dez princípios do Pacto Global da Organização das Nações Unidas...	32
Quadro 3	Requisitos na norma ISO 14001.....	33
Quadro 4	Temas centrais da norma ISO 26000.....	35
Quadro 5	Princípios Globais Sullivan.....	36
Quadro 6	Normas Série AA1000.....	37
Quadro 7	Princípios da Norma SA 8000.....	38
Quadro 8	Detalhamento dos Princípios e Orientações para Conteúdo do Relatório GRI	43
Quadro 9	Níveis de Aplicação do Relatório da GRI	46
Quadro 10	Descrição das práticas de gestão de recursos humanos verde.....	63
Quadro 11	Critério para tratamento dos dados.....	71
Quadro 12	Descrição dos indicadores representando o perfil da amostra.....	72
Quadro 13	Fórmula para cálculo do GAPIE-GRI.....	72
Quadro 14	Fórmula para cálculo do GEE.....	73
Quadro 15	Demonstração dos indicadores sociais da GRI relacionados à gestão de RH.....	75
Quadro 16	Visualização dos indicadores de desempenho do Relatório da GRI.....	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Demonstração do tamanho da amostra da pesquisa.....	70
Tabela 2	Descrição dos setores de atuação da amostra.....	77
Tabela 3	Descrição do porte das organizações da amostra.....	78
Tabela 4	Descrição da quantidade de relatórios por nível de aplicação e ano de publicação.....	79
Tabela 5	Resultados em percentuais do GAPIE-GRI.....	80
Tabela 6	Resultados em percentuais do GEE.....	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Pirâmide de Categorias de Responsabilidade Social de Carroll.....	22
Figura 2	Estrutura da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.....	31
Figura 3	Esquema com os principais relatórios comumente utilizados.....	38
Figura 4	Cronologia da GRI.....	40
Figura 5	A Estrutura de Relatórios da GRI.....	42
Figura 6	Demonstrativo da etapa Conteúdo do Relatório da GRI.....	44
Figura 7	Ícones correspondentes ao Nível de Aplicação do Relatório da GRI.....	47
Figura 8	Modelo apoio à gestão de pessoas de Boudreau e Ramstad (2005).....	48
Figura 9	Modelo de desempenho ambiental de Govindarajulu e Daily (2004).....	50
Figura 10	Etapas da pesquisa.....	67

LISTA DE SIGLAS

COP	Comunicação de Progresso
GAPIE-GRI	Grau de Aderência Plena aos Indicadores Essenciais da GRI
GEE	Grau de Evidenciação Efetiva
GHRM	Green Human Resource Management
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
OCDE	Organização Europeia de Cooperação Econômica
ONU	Organização das Nações Unidas
RH	Recursos Humanos
RS	Responsabilidade Social
RSC	Responsabilidade Social Corporativa

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. PROPOSIÇÃO.....	17
1.2. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	18
1.3. OBJETIVO GERAL	18
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
2. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	20
2.1. SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	20
2.2. RELATÓRIOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	28
2.2.1. RELATÓRIOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA - DESCRIÇÃO.....	30
2.2.2. RELATÓRIO GLOBAL REPORTING INITIATIVE - GRI.....	39
2.3.1. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	47
2.3.1.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	52
2.3.1.2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	54
2.3.1.3. GESTÃO DE DESEMPENHO E AVALIAÇÃO	55
2.3.1.4. SISTEMAS DE PAGAMENTO E RECOMPENSA	57
2.3.1.5. ENVOLVIMENTO EMPREGATÍCIO, <i>EMPOWERMENT</i> E ENGAJAMENTO	59
2.3.2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E INDICADORES DE EVIDENCIAÇÃO DO RELATÓRIO DA GRI – SÍNTESE.....	60
3. METODOLOGIA	65
3.1. TIPO DE PESQUISA	65
3.2. ETAPAS DA PESQUISA	66
3.3. FONTE E COLETA DE DADOS	68
3.4. PLANO AMOSTRAL	69
3.5. TRATAMENTO DOS DADOS E MÉTODO DE ANÁLISE	70
3.6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA	73
4. RESULTADOS	74
5. CONCLUSÃO.....	84
6. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	87
7. ANEXO 1 – DESCRIÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DO RELATÓRIO DA GRI.....	97
8. ANEXO II – SETORES QUE PUBLICARAM RELATÓRIO NO PERÍODO 2007 A 2012	99

1. INTRODUÇÃO

Atualmente observam-se a presença de um discurso e práticas voltadas para sustentabilidade, práticas de preservação dos recursos naturais e preocupação com a população risco social, além de um discurso de responsabilidade social (RS) e crescimento sustentável (BARBIERI et al., 2010; CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008; SCHOROEDER; SCHOROEDER, 2004; PEREIRA; CAMPOS FILHO, 2006). As noções de desenvolvimento, geração de riqueza, inovação tecnológica, competitividade, desenvolvimento sustentável, além de preocupações com as necessidades das gerações presentes e futuras passam a fazer parte do cotidiano da sociedade.

A preocupação com o meio ambiente teve como marco a Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano em 1972, organizada pela Organização das Nações Unidas – ONU (UNEP, 1972). Neste evento, foram produzidos o “Manifesto Ambiental” e o documento conhecido como “Declaração da Conferência da ONU sobre o Meio Ambiente”. A conferência culminou em várias ações, como o relatório “Nosso Futuro Comum” ou “Relatório de Brundtland”, eventos como a Rio 1992, Rio+20, além de ações e pactos globais baseados em princípios de sustentabilidade.

No último mês de maio de 2013, houve uma declaração em meios científicos relacionados aos impactos ambientais que contribuíam para o aumento da preocupação com a sustentabilidade no contexto mundial. Os cientistas das instituições *US National Oceanic and Atmospheric Administration* – NOAA, e *Scripps Institution of Oceanography* divulgaram o recorde de 400 ppm de dióxido de carbono (CO₂) na atmosfera (NATIONAL GEOGRAPHIC, 2013; NOAA, 2013).

Neste contexto, a sociedade e as empresas demonstraram uma preocupação crescente com o futuro e o desenvolvimento sustentável. Observa-se uma preocupação com as consequências das ações no contexto ambiental e social, além do contexto econômico (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009; KHOMBA, 2012). A sustentabilidade passa a fazer parte do negócio de uma organização, seja por pressões externas, reações ou mesmo adequação ao contexto mundial. A empresa reavalia o modelo de gestão, ampliando os resultados do negócio e das finanças. As estratégias são implantadas visualizando os impactos ambientais, sociais, uma visão de futuro, competitividade e excelência em gestão (BARBIERI et al., 2010; ASHLEY, 2002).

Em estudo realizado por Panapanaan et. al. (2003), um dos principais motivadores para desenvolvimento da responsabilidade social corporativa (RSC) inicia-se por relação de negócios e pela demanda dos clientes, posteriormente, amplia-se pela busca de desenvolvimento sustentável, visando atender a demanda das partes interessadas e a globalização. Assim, observa-se um comportamento inicial de corresponder às pressões externas e, em seguida, de desenvolver uma missão e estratégias organizacionais comprometidas com o desenvolvimento sustentável (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009; BARBIERI et al, 2010). Nesta conjuntura de o cliente e a comunidade ganhar importância para a empresa, as pressões sociais, os questionamentos e exigências da sociedade intensificam-se e são relevantes nas ações corporativas. O comportamento em prol da natureza e questões sociais também pode ser observado nas empresas.

Nas últimas décadas, a Responsabilidade Social Corporativa encontra-se em destaque, ampliando as responsabilidades econômica e legal com responsabilidades social e ética. A temática sustentabilidade ganha força com a criação de organizações não governamentais, tais como o Instituto Ethos. Essas instituições se tornaram agentes

de discussão, divulgação e padronização de boas práticas em RSC. Constatase um aumento em relação à preocupação com essa temática por meio do crescimento de associados do Instituto Ethos, haja vista que apresentava 11 empresas associadas em 1998 e hoje conta com 1485, das quais, em torno de 46%, são micro e pequenas empresas (ETHOS, 2012).

As organizações não governamentais agentes da temática RSC ampliaram-se e padronizaram relatórios norteadores de boas práticas em sustentabilidade. Além do Instituto Ethos, também se pode encontrar o selo Bentinho por meio da instituição Ibase - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE, 2012). Essa instituição divulga um relatório com indicadores de práticas socialmente responsáveis. Outro relatório de indicadores de sustentabilidade mundialmente conhecido é o GRI – *Global Reporting Initiative*, representado pela organização não governamental CERES – *Coalition for Environmentally Responsible Economies*. Esta instituição foi fundada na cidade de Boston, em 1997 (GRI, 2012a). A comunicação do desempenho ambiental, social e econômico intensifica-se no contexto mundial, destacando-se o relatório GRI como um dos modelos mais utilizados (MOTA; MAZZA; OLIVEIRA, 2013; ROCA; SEARCY, 2012).

No contexto acadêmico, verificam-se estudos destacando o aumento significativo na publicação de relatórios de responsabilidade social corporativa nos últimos anos (ARRUDA; PEREIRA, 2009; PIRES; FISCHER; COMINI, 2012; JUNQUEIRA; MAIOR; PINHEIRO, 2011; MORISUE; RIBEIRO; PENTEADO, 2012; MOTA; MAZZA; OLIVEIRA, 2013; FREIRE et al., 2008; SOUZA; RIBEIRO, 2013; DOBERS, 2009). O processo de estruturação e comunicação do relatório de responsabilidade social corporativa é resultado de ações e estratégias de gestão da empresa. As estratégias apoiadas pela área de recursos humanos são visualizadas com

maior sucesso no desempenho organizacional (DAILY; BISHOP; MASSOUD, 2012; DAILY; HUANG, 2001; DAILY; BISHOP; STEINER, 2007; GOVINDARAJULU; DAILY, 2004; DUBOIS; DUBOIS, 2012; FLOREA; CHEUNG; HERNDON, 2013). Há modelos que evidenciam as práticas de gestão de recursos humanos como fatores críticos para o sucesso da gestão ambiental (WEE; QUAZI, 2005; GOVINDARAJULU; DAILY, 2004; BOUDREAU; RAMSTAD, 2005).

Neste contexto, o presente trabalho objetivou investigar a evolução do grau de aderência plena (GAPIE-GRI) e o grau de evidenciação efetiva (GEE) aos indicadores de desempenho social (práticas laborais, trabalho decente e direitos humanos) das empresas brasileiras que publicaram o relatório de sustentabilidade GRI de 2007 a 2012. O foco é demonstrar não só o quanto do que foi requerido pelos indicadores de desempenho pelas diretrizes da GRI foi realmente divulgado, como também o quanto do potencial dessas informações foi efetivamente apresentado ao longo desse período.

Este trabalho estruturou-se em capítulos. Nos capítulos um e dois, localizam-se a introdução, o detalhamento do problema de pesquisa e o levantamento bibliográfico da temática do estudo. No capítulo três, encontra-se a descrição da metodologia que o estudo pretende utilizar. Nos capítulos quatro e cinco, constam o resultado de análises da amostra deste estudo e as conclusões. No capítulo seis, visualiza-se o referencial bibliográfico. Por fim, encontram-se os anexos.

1.1. PROPOSIÇÃO

O ganho de importância da RSC no contexto mundial contribuiu para um comprometimento da preservação em todo o mundo (VLEK; STEG, 2007). A prática de gestão de recursos humanos também tem sido alvo de estudos para a compreensão de sua influência na responsabilidade social corporativa. Renwick, Redman e Maguire (2008) expõem a importância de pesquisa para a compreensão das práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde – GHRM, bem como identificam os comportamentos que impulsionam uma gestão verde.

Observam-se na literatura estudos e contribuições da gestão de recursos humanos na gestão ambiental. Além de verificar a superficialidade das pesquisas e poucas investigações empíricas (JABBOUR; SANTOS; NAGANO, 2010; PLESS; MAAK; STAHL, 2012; DAILY; BISHOP, STEINER, 2007). Para Govindarajulu e Daily (2004), há vários estudos que retratam o sistema de gestão ambiental, porém há poucos estudos dos efeitos dos programas de gestão ambiental nos trabalhadores. Dubois e Dubois (2012) narram a importância e os desafios da gestão ambiental, enfatizando a presença da gestão de recursos humanos como fundamento para o sucesso de programas de responsabilidade social corporativa.

Com base neste contexto acadêmico, o presente estudo visou examinar o grau de aderência plena e o grau de evidenciação efetiva aos indicadores de desempenho social do relatório de sustentabilidade GRI das empresas brasileiras do ano de 2007 a 2012. Como observar o cenário brasileiro das práticas de Recursos Humanos a partir dos indicadores de evidenciação do GRI.

1.2. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Como problema de pesquisa deste trabalho formulou-se as seguintes questões: qual é o cenário brasileiro no que tange à aderência dos indicadores de desempenho de práticas laborais, do trabalho decente e de direitos humanos baseado no relatório GRI do ano de 2007 a 2012? E qual é o cenário das práticas de Recursos Humanos a partir dos indicadores de evidenciação do GRI?

1.3. OBJETIVO GERAL

O presente trabalho visa verificar a evolução do grau de aderência plena e o grau de evidenciação efetiva aos indicadores de desempenho social (práticas laborais, trabalho decente e direitos humanos) das empresas brasileiras que publicaram o relatório de sustentabilidade GRI de 2007 a 2012, tendo como foco demonstrar o quanto do que foi requerido pelos indicadores de desempenho pelas Diretrizes da GRI foi realmente divulgado e quanto do potencial dessas informações foi efetivamente apresentado ao longo desse período. Como também, analisar os indicadores de evidenciação do GRI de desempenho social a partir das práticas de Recursos Humanos Verde.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) levantar a bibliografia sobre a temática responsabilidade social corporativa, indicadores de sustentabilidade, relatório GRI e possíveis contribuições da gestão de Recursos Humanos para sustentabilidade;
- b) realizar um levantamento exploratório acerca dos indicadores de evidência do indicador social das empresas brasileiras, por meio do relatório de sustentabilidade GRI;
- c) analisar o cenário brasileiro a partir dos indicadores sociais com a Gestão de Recursos Humanos, buscando compreender a aderência e evidência das práticas em Recursos Humanos.

2. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

2.1. SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Na compreensão do conceito de responsabilidade social corporativa (RSC), observa-se um processo dialético. O conceito transformou-se durante o processo histórico, como também ainda se constata modificações recorrentes. Observa-se uma falta de acordo para unificação do conceito que considere a complexidade e a contextualização (ELKINGTON, 2001; CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008; FABER; JORNA; VAN ENGELEN, 2005; HART, 2006).

Considera-se como marco para a conceituação de RS a publicação do livro de Howard Bowen (1953¹, apud MIRANDA; AMARAL, 2011). A RS amplia-se além das obrigações legais e geração de lucro para as empresas. Segundo o autor, as primeiras interpretações do conceito de RSC relacionam-se a comportamentos dos executivos alinhados com os objetivos e valores da comunidade em que está inserida a empresa. Logo, amplia-se a uma visão do contexto interno com cidadania organizacional e visão externa, relacionada às práticas e direitos sociais. Porter e Kramer (2011) compreendem que o valor da empresa não se baseia apenas no lucro, mas também é gerado a partir do valor para a empresa e podendo ser compartilhado à sociedade ou não. Para os estudiosos, as empresas precisam criar valor tanto em benefício próprio, o lucro, como também um valor para a sociedade, isto é, um valor compartilhado, ampliando-se a visão apenas de filantropia, uma vez que a sociedade legitima a empresa e influencia na perspectiva de longo prazo.

¹ BOWEN, H. **Social responsibilities of the businessman**. New York: Harper & Row, 1953.

Nas décadas de 1960 e 1970, além do conceito de RSC alinhada aos valores da comunidade, nota-se outra definição, a qual compreende a busca da satisfação dos acionistas como estratégia de RS. Este último conceito de RSC tinha como um dos principais estudiosos Milton Friedman. Ele definia que a responsabilidade social da empresa “consiste em aumentar seus próprios lucros (...)”. Para começar, apenas indivíduos podem ter responsabilidades; uma organização não pode tê-las (FRIEDMAN, 1970², apud KREITLON, 2004, p. 3).

Para o estudioso Friedman, a RS pode ser compreendida no âmbito do indivíduo, haja vista que consiste em responsabilidades. A empresa não se apresenta como um agente, o qual pode atribuir responsabilidades. Outro ponto é o fato de as leis regularizarem as ações dos administradores para a finalidade da função – aumento do lucro. Logo, não há necessidade de intervenção na atividade produtiva e/ ou preocupações com ações sociais não alinhadas com a finalidade da empresa.

Na década de 1979, Archie B Carroll (1979) publica um modelo conceitual de desempenho social corporativo. Este modelo é muito utilizado nos dias de hoje, como também aprimorado em estudos posteriores (CARROLL, 2000; CARROLL; BUCHHOLTZ, 2000). Neste estudo, uma empresa considerada com bom desempenho social quando preenche as dimensões do modelo de responsabilidade social, sendo estas: econômica, legal, ética e discricionária ou filantrópica. Esse modelo (Figura 1) compreende um processo de evolução e não é excludente das práticas de responsabilidade, representando camadas preenchidas para atingir a correta responsabilidade social.

² FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, set., 1970

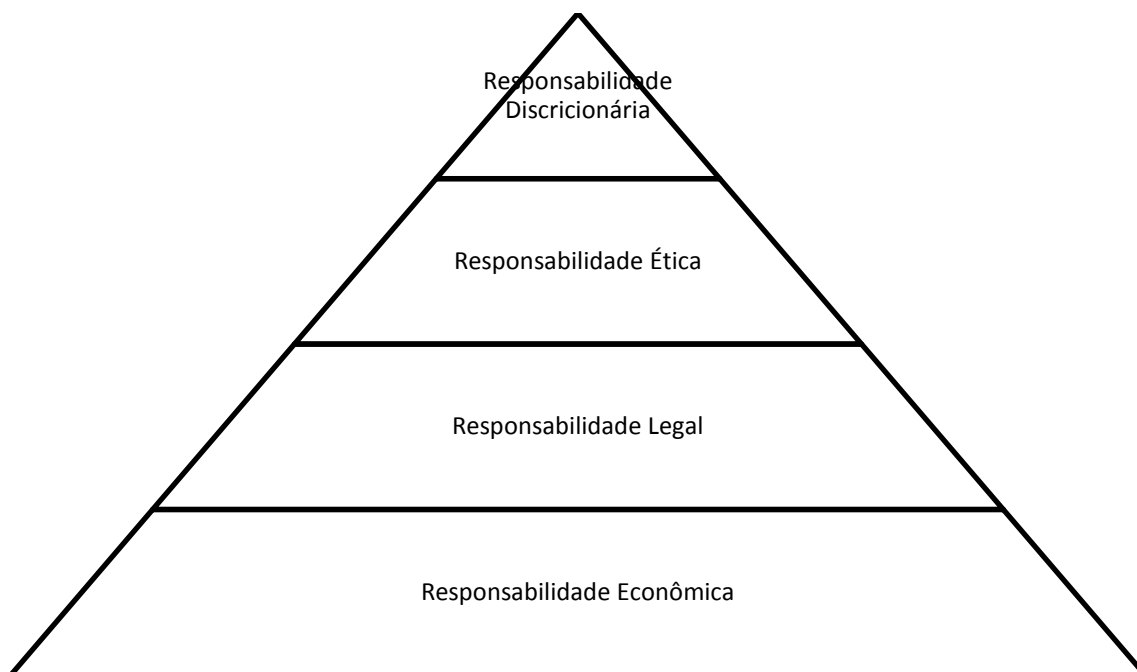


Figura 1: Pirâmide de Categorias de Responsabilidade Social de Carroll.

Fonte: Carroll (1979, p. 499)

O conceito de RSC abrange desde ações de cumprimento da legislação, englobando comportamentos e práticas sociais, filantropia e até comportamento socialmente consciente (PINTO; PEREIRA; LARA, 2004). Ashley (2002) compartilha a visão de Peter Drucker de que a responsabilidade social é fundamental para a sustentabilidade das organizações. As práticas de gestão e melhorias passam a estruturar-se através de críticas advindas da sociedade, representadas pelas leis, demandas sociais e público interno. Estes atores envolvidos tornam-se importantes e conhecidos através da teoria de *stakeholders* de Freeman (FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004; RAMAKRISHNAN; PERUMAL, 2008). Esta engloba o propósito da empresa por meio do compartilhamento com as partes interessadas, como também as responsabilidades da gestão, com as partes interessadas. Neste último, observa-se a atenção voltada para a relação entre os gestores da empresa e as partes interessadas, objetivando estruturar o tipo de relação, as necessidades criadas e as entregas propostas.

A ética empresarial compreende a satisfação das necessidades e desejos dos acionistas e de todos envolvidos no processo de produção, bem a identificação de maneiras de relacionamento no contexto de trabalho, momentos de criação por meio do grupo e concorrência por meio da cooperação (FREEMAN; LIEDTKA, 1997).

As empresas podem estruturar as próprias práticas e objetivos de gestão ambiental conforme as necessidades das partes interessadas. Neste sentido, observam-se três estágios diferentes de ações em gestão ambiental realizada em pesquisas sobre a temática por Silva, Jabbour e Santos (2009), Abreu (2009), Jabbour (2010b) e Jabbour et al (2012). Estes estágios são reativo, preventivo e proativo, conforme descritos abaixo:

Quadro 1: Principais características dos estágios de uma gestão verde.

Table 1
Main characteristics of the evolutionary phases of green management.

Stage	Name	Characteristics
Stage 1	Reactive	<ul style="list-style-type: none"> • This is the least developed stage of green management. • Organizations in this stage tend only to meet legislation and the advancing environmental regulations. • The green management system focuses on avoiding environmental problems, green management tends to have little authority in the organizational structure. • Company does not get involved in external activities on the environmental theme.
Stage 2	Preventive	<ul style="list-style-type: none"> • In this stage, the organization seeks to optimize the use of natural resources through eco-efficiency and the application of principles like the 3 Rs (reduce, reuse, recycle). • The environmental issue begins to be discussed by the organization's areas. • The green management area becomes more prominent in the organization's structure. • Some external green management actions are initiated.
Stage 3	Proactive	<ul style="list-style-type: none"> • This is the final stage of green management. • The environmental issue is a fundamental element in business strategy and to create competitive advantages. • At this stage, green management is active and its actions are integrated to the other areas of the organization. • The company begins to implement methodologies to reduce internal environmental and production chain impacts, like Life Cycle Assessment and supplier selection based on environmental criteria.

Fonte: Teixeira, Jabbour e Jabbour, 2012, p. 319.

A RSC pode ser visualizada como uma convergência de ações de interesse econômico, social e ambiental, englobando a ideia de desempenho corporativo, eficiência operacional e resultado financeiro (RAMAKRISHNAN; PERUMAL, 2008; GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005; AHMAD; SCHROEDER, 2003; DARNALL; HENRIQUES; SADORSKY, 2008). O desempenho corporativo passa a

ser avaliado pelos impactos do processo produtivo envolvendo todos os atores relacionados (colaboradores, fornecedores, comunidade, Governo, instituições e meio ambiente). O estudioso John Elkington publica o modelo do *Tripple Bottom Line Sustainability* no seu livro *Canibais com garfo e faca* (ELKINGTON, 2001). Neste modelo, o autor aborda três esferas para uma organização sustentável, que compreende ambiental, social e econômica, ou seja, os “3Ps” – *planet, people and profit*. Este amplia a visão de demonstrar o valor à sociedade por meio do resultado financeiro – *bottom line*. Logo, uma empresa sustentável desenvolve o modelo do tripé da sustentabilidade, uma vez que uma esfera depende da outra, demonstrando um constante fluxo de inter-relação.

A RSC também é definida pelo estudioso Wood (ASHLEY, COUTINHO, TOMEI, 2000). O modelo conceitual de Wood (1991³, apud FREIRE; SOUZA; FERREIRA, 2008) que tem maior representatividade no contexto internacional é o Modelo de Desempenho Social Corporativo. Este abrange as dimensões de princípios de responsabilidade social corporativa, processos de responsabilidade social e resultados de desempenho social corporativo. O modelo auxilia a compreensão e percepção da temática de ambiente, temas sociais e envolvimento das partes interessadas. Concomitantemente, abrange os impactos da organização na esfera social, ambiental e toda a cadeia produtiva.

Os estudiosos Pereira e Campos Filho também explanam sobre o modelo bidimensional de RSC de Quazi e O’Brien (2000⁴, apud PEREIRA; CAMPOS FILHO, 2006). A RSC pode ser responsabilidade ampla ou responsabilidade restrita. A

³ WOOD, D. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

⁴ QUAZI, A.; O’BRIEN, D. An empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, v. 25, p. 33-51, 2000.

responsabilidade ampla engloba a visão moderna e visão filantrópica; e as atividades sociais são planejadas e realizadas para obterem retorno de longo prazo para a organização ou até mesmo não haver retorno. Já na responsabilidade restrita, as ações sociais têm a finalidade de aumentar o lucro dos acionistas. Neste contexto, as ações sociais são planejadas e realizadas com intuito de gerar valor. A visão filantrópica e visão clássica discordam sobre o resultado das ações sociais, uma vez que, na visão clássica, o resultado é esperado e mensurável, objetivando geração de valor no curto prazo. A visão moderna e a visão socioeconômica encontram-se com mais convergências. Estas visões têm como princípios o potencial da RSC na geração de valor para a empresa.

O modelo conceitual de Enderle e Tavis (1998⁵, apud PEREIRA; CAMPOS FILHO, 2006) também é discutido por Pereira e Campos. Neste modelo, a RSC é analisada nas dimensões econômica, social e ambiental, considerando três níveis. Estas três dimensões devem coexistir em equilíbrio, sem sobreposições. No nível 1, observam-se requisitos éticos mínimos e a prioridade é a maximização do lucro sobre assuntos morais e éticos. Já no nível 2, a empresa amplia os próprios objetivos além do econômico, preocupando-se com o bem-estar da sociedade por meio de ações sociais. Por fim, o nível 3 caracteriza empresas que possuem a finalidade relacionada com demandas sociais no primeiro plano.

Nos últimos anos, a gestão ambiental tem sido nomeada de gestão verde. Estudiosos definiram a gestão verde como:

Green management is the organization-wide process of applying innovation to achieve sustainability, waste reduction, social responsibility, and a competitive advantage via continuous learning and development and by embracing environmental goals and strategies that are fully integrated with the goals and

⁵ ENDERLE, G.; TAVIS, L. A Balanced Concept of the Firm and Measurement of its long-term Planning and Performance. **Journal of Business Ethics**. v. 17, n. 11, p. 1129-1144, 1998.

strategies of the organization (HADEN; OYLER; HUMPHREYS, 2009, p. 1052).

Neste cenário de evolução dos conceitos de sustentabilidade, o conceito frequentemente utilizado é o da Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento Mundial (SOUZA; RIBEIRO, 2013; VASCONCELOS; ALVES; PESQUEUX, 2012). O desenvolvimento sustentável “é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p. 46).

No contexto Brasil, o instituto Ethos apresenta grande representatividade e divulgação da RSC. No relatório “Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial” (2007) compartilha-se a definição de desenvolvimento sustentável do relatório de Brundtland (CMMAD, 1991). Há também a definição de sustentabilidade empresarial, sendo esta:

Ter sustentabilidade significa assegurar o sucesso do negócio a longo prazo e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, um meio ambiente saudável e uma sociedade estável. (...) A sustentabilidade tem três amplos componentes, geralmente descritos como ‘as pessoas, os lucros e o planeta’, ou seja, os aspectos ‘sociais, econômicos e ambientais’. A necessidade de as empresas darem conta dessas três dimensões tem sido resumida no conceito da *triple bottom line*. Além desses três componentes, há ainda outro elemento no processo para a sustentabilidade que diz respeito a responsabilidade (*accountability*), transparência e envolvimento com os *stakeholders*. A sustentabilidade é às vezes chamada de ‘responsabilidade social corporativa’ ou de ‘cidadania corporativa’. Embora usemos aqui a palavra ‘sustentabilidade’, reconhecemos que em muitos pontos os termos são sinônimos. E cobrem os mesmo amplos aspectos dos negócios: a gestão, o modo de tratar os empregados, o impacto sobre o meio ambiente e sobre a comunidade local e as relações com os fornecedores e clientes. (INDICADORES ETHOS, 2007, p. 78).

A temática da RSC vem sendo discutida pela academia, sociedade e empresas principalmente a partir do século XX. Esse conceito encontra-se apoiado e evoluindo conforme as necessidades e construções do contexto social. A responsabilidade social

ampliou-se da visão individualista para uma visão do sistema, com participação dos agentes sociais e com abordagem ambiental, social e econômica em processo dialético.

2.2. RELATÓRIOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Nas últimas décadas, a temática sustentabilidade ganhou relevância no contexto corporativo. Observa-se um aumento de empresas que comunicam o desempenho em RSC através de relatórios, como também o número de estudos realizados sobre a temática sustentabilidade no contexto acadêmico (ARRUDA; PEREIRA, 2009; PIRES; FISCHER; COMINI, 2012; JUNQUEIRA; MAIOR; PINHEIRO, 2011; MORISUE; RIBEIRO; PENTEADO, 2012; MOTA; MAZZA; OLIVEIRA, 2013; FREIRE et al., 2008; SOUZA; RIBEIRO, 2013; DOBERS, 2009).

Os relatórios de RSC ampliaram-se e difundiram-se nos últimos anos. Daub (2007) expõe que 35% das 250 maiores empresas da Fortune Global 500 publicaram ou já estavam publicando relatórios de responsabilidade ambiental em 1998.

Ultimamente, as empresas adotam a comunicação do desempenho financeiro, ambiental e social através de relatórios de sustentabilidade considerando não só o custo, como também o reconhecimento das partes interessadas a partir da divulgação (COSTA, MENICHINI, 2013; DAUB, 2007). Um relatório passa a ser visto como uma ferramenta de comunicação de maior transparência e possibilidade de interação com as partes interessadas (GOLOB; BARTLETT, 2007). Esta transparência permite às empresas não apenas a criação de um valor adicional (GURVITSH; SIDORAVA, 2012), como

também a legitimidade pelas partes interessadas (GOLOB; BARTLETT, 2007; LEVY; BROWN; JONG; 2010).

Atualmente, observa-se uma sociedade mais consciente das atividades empresariais, bem como dos impactos nas dimensões social e ambiental. Assim, há uma pressão para comportamentos sustentáveis, além de uma comunicação e transparência em relação às atividades, impactos e negócios desenvolvidos (GURVITSH; SIDOROVA, 2012; GUTHRIE; FARNETI, 2008). As adoções de práticas sustentáveis podem ser por meio de programas de eficiência ambiental, redução da poluição ou desperdício de água, melhoria no descarte orgânico e inorgânico. Desta forma, pode-se visualizar uma eficiência na produção, desenvolvimento de práticas inovadoras, produtividade e eficiência financeira e, por fim, a imagem da organização (KHOMBA, 2012).

A maioria dos relatórios de sustentabilidade ampliou-se da comunicação financeira, englobando o conceito do *Triple Bottom Line*, de Elkington, e uma descrição quantitativa e qualitativa das informações (DAUB, 2007). Os relatórios podem ser reconhecidos com propósitos de avaliar as dimensões da organização – ambiental, social e financeira-, como ainda divulgar as atividades e práticas sustentáveis com as tendências (LOZANO; HUISINGH, 2011).

Observa-se uma discussão em relação à nomenclatura dos relatórios. Eles são nomeados de relatório de sustentabilidade ou relatório de responsabilidade social corporativa, uma vez que representam a convergência dos conceitos ou até os dois lados da mesma moeda (ROCA; SEARCY, 2012; VAN MARREWIIJK, 2003). Neste contexto, observa-se uma linha tênue entre a RSC e a sustentabilidade, assim, optou-se pela nomenclatura “responsabilidade social corporativa” neste presente estudo.

Os relatórios de responsabilidade social corporativa aumentaram consideravelmente nas últimas décadas. Os mais utilizados incluem: O *Organization for Economic Co-operation and Development's* (OECD), ISO 14001, o *Global Reporting Initiative* (GRI), *Sullivan's Global Principles*, SA 8000, Series AA 1000 e ISO 26000 (MARIMON et al.; 2012; LOZANO; HUISINGH, 2011; PEDRINI; 2007). Uma breve descrição destes relatórios poderá ser analisada nos próximos itens.

2.2.1. RELATÓRIOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA - DESCRIÇÃO

Atualmente, encontram-se diversos modelos de relatórios de responsabilidade social corporativa. No entanto, há alguns com maior popularidade no contexto empresarial. A seguir, descrevem-se, brevemente, alguns destes relatórios.

Em 1961, fundou-se a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) a partir da Organização Europeia de Cooperação Econômica (OECE). Os países membros iniciaram-se com alguns países europeus mais os Estados Unidos e o Canadá; atualmente, há 34 países membros (OCDE, 2012). Esta representa um fórum que organiza um espaço de troca de informações e experiências para mudanças econômicas, sociais e ambientais. A OCDE publica relatórios com informações de mercado e também resultados de pesquisas, as quais propiciam um referencial para autoavaliação e apoio aos tomadores de decisão tanto governamentais como empresários.

A estrutura da OCDE possibilita negociações e acordos internacionais para desenvolvimento de um mundo sustentável (por exemplo, acordo de combate à

corrupção, gestão de tributação, recomendações para cooperação entre países), e ainda estimula o cumprimento da lei (OCDE, 2012). A organização funciona em um tripé composto pelo Conselho, Comitê e Secretário da OCDE. Abaixo segue uma descrição deste funcionamento.

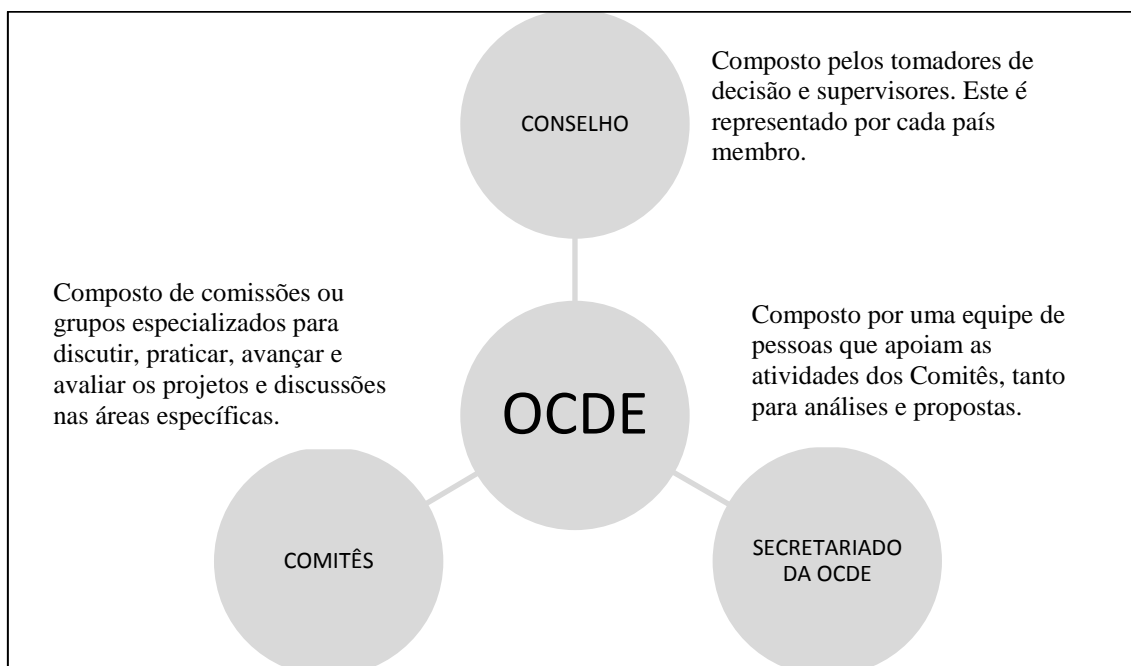


Figura 2: Estrutura da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

Fonte: Elaborado pela autora com base em consulta ao site da instituição OCDE.

No final da década de 80, o relatório de Brundtland apresentado pela Comissão das Nações Unidas (ONU) divulga o conceito de um desenvolvimento sustentável, baseado em ações que alcancem os objetivos da sociedade atual, como também se compromete com a preservação do meio ambiente e práticas éticas para as gerações futuras (WCED, 1987).

A II Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, amplamente conhecida como Rio 92, foi considerada o maior evento entre países com objetivo de despertar uma consciência para os problemas ambientais e

relativos ao desenvolvimento do planeta (RIO, 1992). Nessa conferência, os países assinaram acordos, tais como as Convenções do Clima e da Biodiversidade, a Agenda 21, a Declaração do Rio para Meio Ambiente e Desenvolvimento, e a Declaração de Princípios para Florestas.

Em 1999, a ONU estruturou o Pacto Global durante o Fórum Econômico Mundial. O objetivo era estruturar uma política para empresas e partes interessadas alinharem-se, planejarem e desenvolverem as atividades baseando-se nos dez princípios universalmente aceitos nas áreas de direitos trabalhistas, direitos humanos, ambiental e sobre corrupção (ONU, 2012b). O Pacto Global foi oficializado em 2000. A partir desse momento, a empresa possuirá a oportunidade de se nortear por meio de um esquema prático de planejamento, implementação e comunicação das práticas de sustentabilidade. Com isso, a empresa comunica-se por meio do COP – Comunicação de Progresso, onde aborda as práticas de sustentabilidade e evolução destas práticas. Abaixo segue uma descrição dos dez princípios do Pacto Global.

Quadro 2: Os dez princípios do Pacto Global da Organização das Nações Unidas

Diretos Humanos

Princípio 1 – apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente.

Princípio 2 – certificar-se de que não são cúmplices de abusos dos direitos humanos.

Trabalho

Princípio 3 – empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva.

Princípio 4 – a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório.

Princípio 5 – a abolição efetiva do trabalho infantil.

Princípio 6 – a eliminação da discriminação em matéria de emprego e ocupação.

Ambiente

Princípio 7 – as empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais.

Princípio 8 – empreender iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental.

Princípio 9 – incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.

Anti-corrupção

Princípio 10 – as empresas devem trabalhar contra a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

Fonte: United nations Global Compact annual Review 2010 (ONU, 2012c), adaptado pela autora.

Neste mesmo contexto, a normatização ISO (*International Organization for Standardization*) apresenta uma padronização de requisitos para excelência na gestão desde a norma ISO 9000. A ISO 14001 representa a padronização de requisitos para desenvolvimento de um sistema de gestão ambiental. Conforme Boiral e Henri (2012), a norma ISO 14001 apoia a empresa na prevenção e proteção ambiental, balanceando com a necessidade das partes interessadas e questões econômicas. Além da empresa certificada nesta norma atender aos requisitos legais, esta desempenha as atividades de produção com preocupações no impacto ambiental, planejando ações de prevenção e minimização deste impacto por meio de melhoria contínua (ISO, 2004).

Nos dias atuais, as empresas podem apresentar alguns comportamentos refletindo as questões ambientais. Um comportamento pode ser reatividade ambiental, caracteriza-se por práticas ambientais reativas a estímulos externos, tais como regulamentações. O outro comportamento caracteriza-se pela proatividade ambiental, a qual visualiza práticas organizacionais voluntárias objetivando melhorias no desempenho ambiental com mudanças e inovações nos produtos e processos (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2006).

Abaixo segue um quadro descrevendo os requisitos da norma ISO 14001.

Quadro 3: Requisitos na norma ISO 14001.

Escopo	Compreende requisitos para desenvolvimento e prática do sistema de gestão ambiental.
Termos e Definições	Compreende os termos e as definições aplicadas no sistema de gestão ambiental, compreendendo os objetivos, impacto ambiental, prevenção da poluição e outros termos.
Requisitos do sistema de gestão ambiental	Compreende os requisitos da norma para desenvolvimento, implantação, operação, documentação e comunicação do sistema de gestão ambiental. Engloba os seguintes requisitos: política ambiental, aspectos ambientais, requisitos legais e outros requisitos, objetivos, metas e programas.
Verificação	Compreende os requisitos relacionados a monitoramento, mensuração, avaliação do sistema de gestão ambiental, ação corretiva e preventiva, gestão das não conformidades e gestão de auditorias.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do *Environmental management systems — Requirements with guidance for use* (ISO, 2004).

Na década 2000, a normatização ISO inicia junto à sociedade, acadêmicos e empresas discussões sobre o desenvolvimento sustentável por meio da responsabilidade social. Em 1º de novembro de 2010, é lançada a ISO 26000, que orienta organizações públicas e privadas em responsabilidade social (ISO, 2010.). Esta ISO 26000 não apresenta como objetivo certificar uma organização no sistema de gestão. Esta visa prover diretrizes para o auxílio das organizações no desenvolvimento sustentável, atuando como um instrumento complementar a outros já existentes na temática de RSC.

Nesta série 26000 da ISO, as diretrizes estão orientadas em sete temas centrais para serem planejados e implantados, ou seja, discutidos e praticados por uma empresa socialmente responsável. Estes temas são: governança organizacional, direitos humanos, práticas trabalhistas, meio ambiente, práticas leais de operação, questões relativas ao consumidor e envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento (ISO, 2010).

Além da discussão das diretrizes, a ISO 26000 expõe princípios para a comunicação das organizações no sentido de prestação de contas à sociedade e investigação destas ações sociais. Os princípios englobam: prestação de contas e responsabilidade; transparência; comportamento ético; respeito pelos interesses das partes interessadas; respeito pelo estado de direito; respeito pelas normas internacionais de comportamento; respeito pelos direitos humanos (ISO, 2010). Abaixo segue uma descrição dos temas centrais da norma ISO 26000.

Quadro 4: Temas centrais da norma ISO 26000.

Governança Organizacional	Compreende uma cultura de posicionamento da responsabilidade social como tema central e participante do planejamento estratégico da organização. Objetivando ampliar as ações socialmente responsáveis.
Direitos Humanos	Compreendem ações organizacionais que respeitem os direitos humanos das partes interessadas, reconhecendo o conceito de justiça e equidade social.
Práticas Trabalhistas	Compreendem as práticas e políticas trabalhistas referentes à organização, englobando trabalhadores diretos e indiretos. Os temas abordados são: emprego e relação com o trabalho, condições de trabalho e proteção social, diálogo social, saúde e segurança no trabalho e desenvolvimento humano e treinamento no local de trabalho.
Meio Ambiente	Compreende as ações da empresa na gestão ambiental, considerando minimizar os impactos ambientais independente de tempo e espaço na cadeia produtiva. Envolve os princípios de responsabilidade ambiental, abordagem preventiva, gestão de risco ambiental e a obrigação do poluidor de pagar.
Práticas Leais de Operação	Compreendem ações organizacionais de uma conduta ética para outras empresas, Estado, trabalhadores, comunidade e sociedade; uma conduta ética com as partes interessadas. Estas ações englobam práticas anticorrupção, envolvimento político responsável, concorrência leal, promoção da responsabilidade social na esfera de influência e respeito ao direito de propriedade.
Questões Relativas ao Consumidor	Compreende ações que demonstrem responsabilidade com os clientes e consumidores em relação aos produtos e serviços oferecidos, incentivando um consumo sustentável. Há ações nas esferas de marketing justo; informações factuais e não tendenciosas; práticas contratuais justas; proteção à saúde e segurança do consumidor; consumo sustentável; atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias; proteção e privacidade dos dados do consumidor; acesso a serviços essenciais; e educação e conscientização.
Envolvimento com a Comunidade e seu Desenvolvimento	Compreende ações organizacionais incentivando o envolvimento com a comunidade ao redor das instalações organizacionais. Englobam ações de envolvimento da comunidade; educação e cultura; geração de emprego e capacitação; desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias; geração de riqueza e renda; saúde e investimento social.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de ISO (2010).

Outro relatório amplamente conhecido é o chamado “Princípios de Sullivan”. Este se desenvolveu a partir de 1971, onde Leon H. Sullivan iniciou uma campanha nos Estados Unidos para garantir equidade dos direitos dos trabalhadores na África do Sul. Após a aposentadoria, Sullivan utilizou-se do conhecimento e contatos sociais para envolver líderes mundiais e organizar instituições para desenvolvimento de programas educacionais para melhoria das condições laborais, saúde, educação e governança na África do Sul (THE SULLIVAN FOUNDATION, 2012). Estruturaram-se os Princípios

Sullivan, ampliando-se mais tarde para os Princípios Globais Sullivan, a partir de uma reunião como Secretário-Geral das Nações Unidas em 1999. Estes Princípios têm o objetivo de proporcionar a equidade econômica na África do Sul, melhorar e garantir os direitos humanos e justiça social, ampliando-os para todo o mundo. A empresa favorável aos Princípios comunica a sociedade o compromisso e as práticas organizacionais deste compromisso. Abaixo se encontram os Princípios Globais Sullivan.

Quadro 5: Princípios Globais Sullivan.

Manifestamos o nosso apoio aos direitos humanos universais e, particularmente, àqueles nossos funcionários, às comunidades nas quais operamos e ao partidos com os quais fazemos negócios.

Promover a igualdade de oportunidades para nossos funcionários em todos os níveis da empresa com relação a questões como cor, raça, sexo, idade, etnia ou crenças religiosas, e operar sem tratamento inaceitável o trabalhador, tais como a exploração de crianças, a punição física, abuso de mulheres, servidão involuntária, ou outras formas de abuso.

Respeitar a liberdade dos nossos colaboradores voluntários da associação.

Compensar os nossos funcionários para capacitá-los para atender pelo menos suas necessidades básicas e fornecer a oportunidade de melhorar sua habilidade e capacidade, a fim de elevar suas oportunidades sociais e econômicas.

Fornecer um ambiente de trabalho seguro e saudável; proteger a saúde humana e o ambiente, e promover o desenvolvimento sustentável.

Promover a concorrência leal, incluindo o respeito pelos direitos de propriedade intelectual e outros, e não oferecer, pagar ou aceitar subornos.

Trabalhar com governos e comunidades em que atuamos para melhorar a qualidade de vida nessas comunidades, o educacional, cultural, econômica e social bem-estar, e procuramos fornecer treinamento e oportunidades para os trabalhadores oriundos de meios desfavorecidos.

Promover a aplicação destes princípios por aqueles com quem fazemos negócios.

Fonte: The Sullivan Foundation (2012).

Desde 1995, a instituição Accountability é uma corporação global fornecedora de soluções para os desafios de responsabilidade corporativa e sustentabilidade (ACCOUNTABILITY, 2012a). A organização objetiva apoiar corporações, organizações e governos a se agruparem e compreenderem ética, ética empresarial, ética social, ética ambiental, ética econômica e responsabilidade no cotidiano. A visão da Accountability é “um mundo onde as pessoas têm uma palavra a dizer nas decisões que

têm impacto sobre eles, e onde as organizações são transparentes sobre as questões que importam” (ibidem).

O trabalho da Accountability estrutura-se nas Normas Série AA 1000, a qual apresenta os princípios de inclusão, materialidade e receptividade. Estas normas foram desenhadas e integradas nos conceitos de economia verde, economia baixo carbono e desenvolvimento sustentável; há a estruturação de relatórios onde permite o planeamento, desenvolvimento e comunicação de estratégias sustentáveis por parte das organizações à sociedade. Abaixo se descrevem as normas da Série AA1000.

Quadro 6: Normas Série AA1000

AA1000 da Accountability Princípios Padrão (AA 1000APS)	Fornece uma estrutura para uma organização identificar, priorizar e responder aos desafios de sustentabilidade.
AA1000 Assurance Padrão (AA1000AS)	Fornece uma metodologia para os profissionais de seguros para avaliar a natureza e a extensão em que uma organização adere aos Princípios da Accountability.
AA1000 Stakeholder Engagement Padrão (AA1000SES)	Fornece uma estrutura para ajudar as organizações a garantir processos de engajamento das partes interessadas em propósitos robustos e entregar resultados.

Fonte: Accountability (2012b)

A norma Social Accountability 8000 (SA 8000) foi estruturada baseada nas convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e Nações Unidas (ONU) em 1997 pelo Social Accountability International (SAI). O SAI é uma organização com objetivo de melhorar os postos de trabalho e comunidade por meio de práticas socialmente responsáveis (SAI, 2012a).

A norma SA 8000 representa uma padronização e comunicação internacional das empresas que demonstram preocupações com a responsabilidade social. Esta norma compreende requisitos socialmente responsáveis e estruturação de auditorias por

instituições especializadas, certificando as empresas que cumprem todos os requisitos da norma (ibidem). A seguir se descrevem os princípios da SA 8000.

Quadro 7: Princípios da Norma SA 8000.

Trabalho Infantil
Trabalho Forçado
Saúde e Segurança
Liberdade de Associação e Direito à Negociação Coletiva
Discriminação
Práticas Disciplinares
Horas de Trabalho
Remuneração
Sistemas de Gestão

Fonte: SAI (2012b)

Os relatórios descritos acima demonstram a evolução das preocupações com um desenvolvimento sustentável nos últimos 30 anos. Observa-se que muitos dos princípios e a organização de cada relatório norteiam a responsabilidade social objetivando a equidade social e desenvolvimento sustentável por meio da participação das partes interessadas.

1961	1971	1993	1995	1997	2000	2010
<ul style="list-style-type: none"> • OCDE • troca informações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Princípios Globais Sullivan • equidade dos direitos dos trabalhadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 14001 • melhoria gestão ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas Série AA 1000 • soluções em RSC. 	<ul style="list-style-type: none"> • SA 8000 • melhoria nos postos de trabalho e comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pacto Global • princípios direitos humanos, trabalho, ambiente e anti-corrupção. 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 26000 • diretrizes para desenvolvimento sustentável.

Figura 3: Esquema com os principais relatórios comumente utilizados.

Fonte: Elaborado pela autora.

2.2.2. RELATÓRIO GLOBAL REPORTING INITIATIVE - GRI

Na década 1990, inicia-se uma discussão dentro das organizações da Coalização para Economias Ambientalmente Responsáveis (CERES) e Instituto Tellus para elaboração de um relatório garantindo que as empresas seguissem os Princípios CERES de comportamento ambientalmente responsável (GRI, 2012a). Em 1997, fundou-se a *Global Reporting Initiative* (GRI) na cidade de Boston nos Estados Unidos. Hoje, a instituição está sediada na cidade de Amsterdã na Holanda, caracterizada como “uma organização sem fins lucrativos que promove a sustentabilidade econômica, ambiental e social [...] (que) fornece a todas as empresas e organizações uma estrutura de relatório de sustentabilidade [...]” (GRI, 2012b).

A missão da GRI é “tornar práticos normas de relatórios de sustentabilidade, fornecendo orientação e apoio às organizações” (Ibidem). A visão é possibilitar “uma economia global sustentável onde organizações gerenciem os próprios desempenhos econômico, ambiental, social, governança e responsabilidade nos impactos e transparência na comunicação dos relatórios” (ibidem).

A instituição define o desenvolvimento sustentável através do relatório “Nosso Futuro Comum” como sendo o “satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991).

Esse relatório é um modelo voluntário que possuía a abordagem de *multi-stakeholders*, ou seja, comunicar o desempenho ambiental, social e econômico, além de atender as expectativas das partes interessadas (ROCA; SEARCY, 2012; PEDRINI,

2007). A primeira versão do GRI foi lançada em 2000. Na segunda versão do GRI, houve o apoio do Programa Ambiental das Nações Unidas (UNEP), convidando os países para hospedar a instituição GRI. Em 2002, a capital da Holanda, Amsterdã, foi o país que acolheu a instituição (GRI, 2012). A partir desta versão, houve a participação de vários especialistas internacionais contribuindo para o desenvolvimento do relatório, culminando na versão G3 do GRI, em 2006. Em março de 2011, foi lançada a versão G3 atualizada e concluída, a qual se nomeou de G3.1. Já em 2013, foi lançada a versão nomeada de G4. A figura a seguir permite a visualização da história cronológica da GRI.

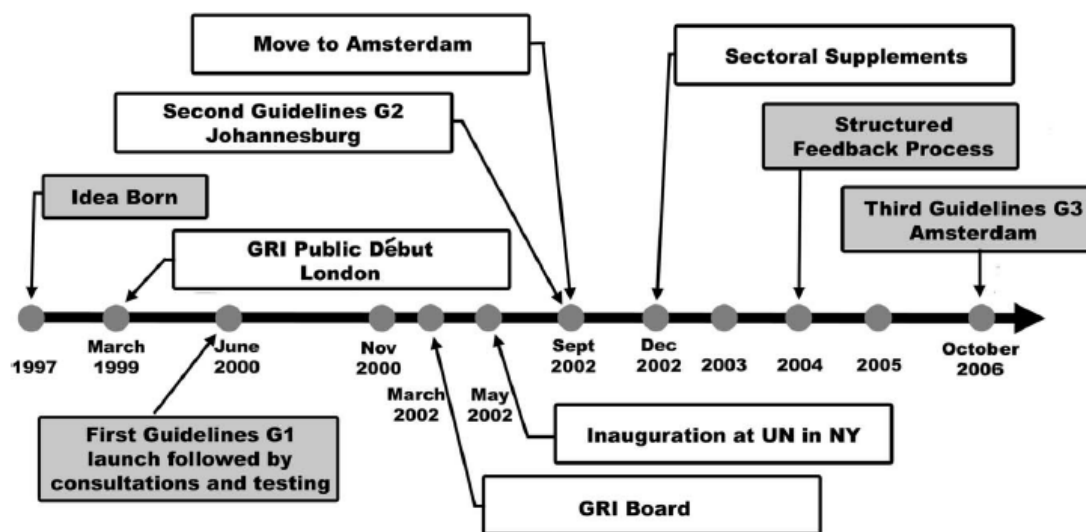


Figura 4: Cronologia da GRI.

Fonte: Brown, Martin e Lessidrenska (2009).

Esse relatório GRI é considerado um dos modelos mais utilizados e de credibilidade internacional (MOTA; MAZZA; OLIVEIRA, 2013; ROCA; SEARCY, 2012; MOSENE et al.; 2013; MARIMON et al., 2012). A comunicação por meio do modelo do GRI permite a empresa revelar quais as práticas, objetivos e tendências em responsabilidade social corporativa (JOSEPH, 2012). Segundo Costa e Menichini (2013), o relatório da GRI é utilizado por 75% das empresas da *Fortune Global 250*.

O termo relatório de sustentabilidade é considerado de mesmo significado que outros relatórios, como, por exemplo, balanço social, relatório de responsabilidade social corporativa. Estes relatórios buscam comunicar o desempenho organizacional dentro do *triple bottom line* (eixo econômico, ambiental e social) para as partes interessadas, como uma forma de mensurar e prestar contas (GRI, 2012b). Este prestar contas inclui tanto questões positivas como negativas das práticas sustentáveis da organização. Também, os relatórios contribuem para dois outros enfoques, sendo estes:

- Primeiro – comunicar por meio de um padrão internacional, permitindo avaliação com outras empresas e autoavaliação das práticas sustentáveis, considerando retrato atual e desempenho ao longo de determinado período;
- Segundo – demonstra os impactos das atividades organizacionais na comunidade e as influências recebidas.

O GRI divulga as Diretrizes para Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade da GRI, objetivando a garantia de qualidade e padronização do conteúdo. As Diretrizes são compostas de três partes, que descrevem como relatar (Princípios e Orientações) e o que relatar (Conteúdo do Relatório); conforme a figura abaixo.

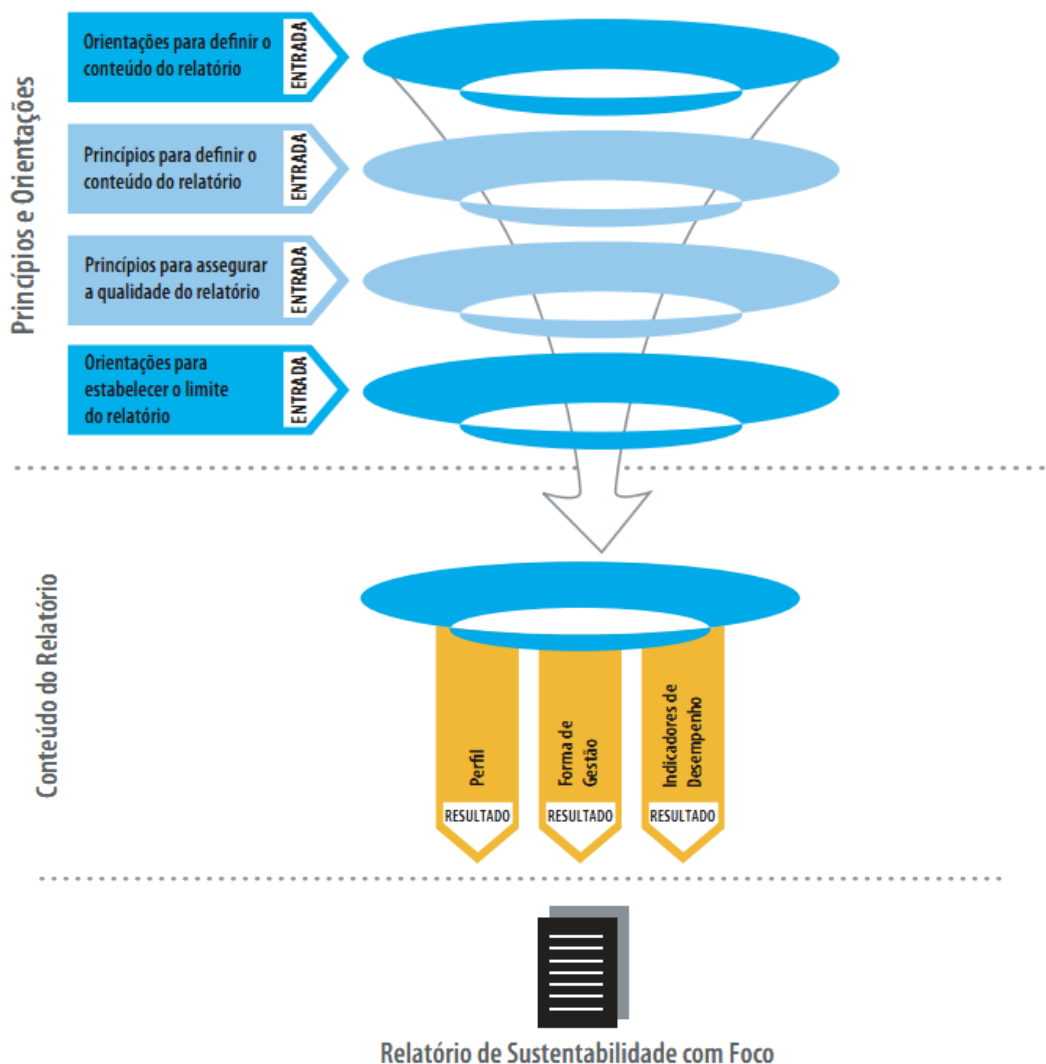


Figura 5: A Estrutura de Relatórios da GRI.

Fonte: GRI (2006).

Os Princípios e Orientações englobam a definição de conteúdo, qualidade da informação e limite do relatório. Nesta etapa, visualizam-se dois grupos de princípios. No primeiro grupo, encontram-se os princípios de materialidade, inclusão dos *stakeholders*, contexto da sustentabilidade e abrangência. Este grupo representa os princípios para definição do conteúdo do relatório. No segundo grupo de princípios, encontram-se os princípios equilíbrio, comparabilidade, exatidão, periodicidade, confiabilidade e clareza. Este grupo assegura a qualidade das informações do relatório.

Quadro 8: Detalhamento dos Princípios e Orientações para Conteúdo do Relatório GRI.

Princípio	Descrição
Materialidade	“As informações no relatório devem cobrir temas e indicadores que reflitam os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização ou possam influenciar de forma substancial as avaliações e decisões dos <i>stakeholders</i> .” (p. 9)
Inclusão dos <i>stakeholders</i>	“A organização relatora deve identificar seus <i>stakeholders</i> e explicar no relatório que medidas foram tomadas em resposta a seus interesses e expectativas procedentes.” (p. 11)
Contexto da sustentabilidade	“O relatório deverá apresentar o desempenho da organização no contexto mais amplo da sustentabilidade.” (p. 12)
Abrangência	“A cobertura dos temas e indicadores relevantes, assim como a definição do limite do relatório, deverá ser suficiente para refletir os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos e permitir que os <i>stakeholders</i> avaliem o desempenho da organização no período analisado.” (p. 13)
Equilíbrio	“O relatório deverá refletir aspectos positivos e negativos do desempenho da organização, de modo a permitir uma avaliação equilibrada do desempenho geral.” (p. 14)
Comparabilidade	“As questões e informações deverão ser selecionadas, compiladas e relatadas de forma consistente. As informações relatadas deverão ser apresentadas de modo que permita aos <i>stakeholders</i> analisar mudanças no desempenho da organização ao longo do tempo e subsidiar análises sobre outras organizações.” (p. 15)
Exatidão	“As informações deverão ser suficientemente precisas e detalhadas para que os <i>stakeholders</i> avaliem o desempenho da organização relatora.” (p. 16)
Periodicidade	“O relatório é publicado regularmente e as informações são disponibilizadas a tempo para que os <i>stakeholders</i> tomem decisões fundamentadas.” (p. 17)
Clareza	“As informações deverão estar disponíveis de uma forma que seja compreensível e acessível aos <i>stakeholders</i> que fizerem uso do relatório.” (p. 17)
Confiabilidade	“As informações e processos usados na preparação do relatório deverão ser coletados, registrados, compilados, analisados e divulgados de uma forma que permita sua revisão e estabeleça a qualidade e materialidade das informações.” (p. 18)

Fonte: Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade (GRI, 2006).

A organização também precisará definir o limite do relatório em relação às unidades de negócio a serem documentadas e comunicadas. As unidades de negócio devem pertencer à organização relatora, demonstrando controle e influência significativa sobre esta unidade.

Após esta definição, inicia-se a estruturação do conteúdo do relatório. Nesta etapa, encontra-se uma descrição do perfil da organização, informações sobre a forma de gestão e indicadores de desempenho. Conforme a figura abaixo.

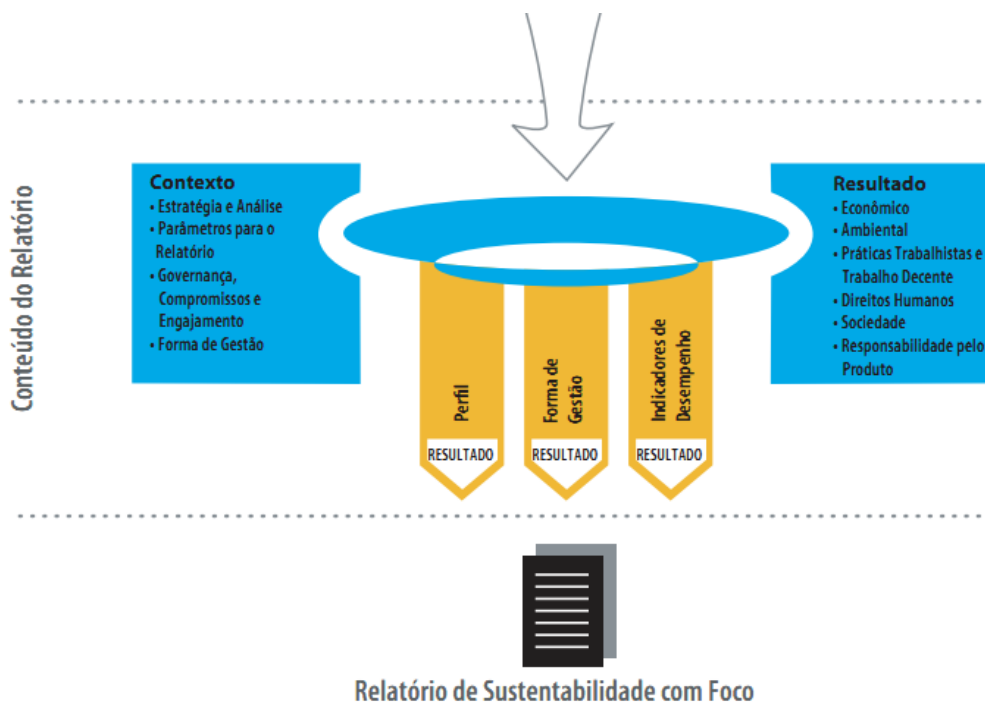


Figura 6: Demonstrativo da etapa Conteúdo do Relatório da GRI.

Fonte: Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade (GRI, 2006)

Na estruturação do conteúdo Perfil, observa-se uma seção nomeada Estratégia e Análise. Nesta se encontra uma descrição da visão estratégica da organização e as influências exercidas e recebidas no contexto de atuação. Ainda dentro do conteúdo Perfil, também há a seção Perfil Organizacional; onde se visualiza a descrição da organização em termos de nomenclatura, ramo de mercado, produtos e/ ou serviços, localização e outros dados. Na seção Parâmetros para o Relatório, encontram-se informações sobre o período do relatório, escopo, limite, sumário do conteúdo e política de verificação. Logo após, visualiza-se uma seção destinada à descrição da governança, compromissos com iniciativas externas e engajamento dos *stakeholders* da organização relatora (GRI, 2012b).

Após esta comunicação, a organização divulga as ações sustentáveis por meio dos indicadores de desempenho do Relatório da GRI. Esses indicadores de desempenho são divididos em essenciais e adicionais. Os primeiros representam indicadores

observados na maioria das organizações e atendem o interesse da maioria dos *stakeholders*. Já os indicadores adicionais, representam temas abordados por algumas práticas de específicos ramos de mercado. Há também os indicadores setoriais, que são considerados essenciais para o específico ramo de mercado ou para demonstrar práticas emergentes importantes para algum ramo de mercado (ibidem).

Os indicadores do Relatório da GRI estão divididos nos eixos do *triple bottom line*: desempenho econômico, desempenho ambiental e desempenho social (GRI, 2006). No desempenho econômico, encontram-se 8 (oito) indicadores essenciais e 1 (um) indicador adicional, os quais abrangem os aspectos desempenho econômico, presença no mercado e impactos econômicos indiretos. Já no desempenho ambiental, observam-se 17 (dezesete) indicadores essenciais e 13 (treze) indicadores adicionais, os quais abrangem aspectos materiais, energia, água, biodiversidade, emissões, efluentes e resíduos, produtos e serviços, conformidade, transporte e geral. Por último, o desempenho social é dividido em práticas trabalhistas e trabalho decente, com 9 (nove) indicadores essenciais e 5 (cinco) indicadores adicionais; em direitos humanos, com 6 (seis) indicadores essenciais e 2 (dois) indicadores adicionais; em sociedade, com 6 (seis) indicadores essenciais e 1 (um) indicador adicional; e em responsabilidade pelo produto, com 4 (quatro) indicadores essenciais e 5 (cinco) indicadores adicionais. No anexo 1, encontra-se um quadro com a descrição de todos os indicadores do Relatório da GRI.

O relatório estruturou-se com objetivo de atender tanto organizações iniciantes como as avançadas na temática de RSC. Portanto, a estrutura do relatório encontra-se em Níveis de Aplicação, nomeados de níveis C, B e A (Ibidem). Estes demonstram a evolução da organização em práticas de RSC. Outro ponto do relatório é a autodeclaração ou avaliação das práticas de RSC por meio de auditorias externas. Com

isso, a empresa com auditoria externa declara com um sinal de mais (+) após a letra representativa do Nível de Aplicação, como no exemplo “C+”. A figura abaixo detalha os Níveis de Aplicação do relatório.

Quadro 9: Níveis de Aplicação do Relatório da GRI.

Relatório		Níveis de aplicação					
		C	C+	B	B+	A	A+
Conteúdo do Relatório	Perfil da G3	Responder aos itens: 1.1; 2.1 a 2.10; 3.1 a 3.8, 3.10 a 3.12; 4.1 a 4.4; 4.14 a 4.15.	Com auditoria externa	Responder a todos os critérios elencados para o Nível C e: 1.2; 3.9 a 3.13; 4.5 a 4.13; 4.16 a 4.17.	Com auditoria externa	O mesmo exigido para o nível B.	Com auditoria externa
	Informações sobre a forma de Gestão da G3	Não exigido		Informações sobre a forma de Gestão para cada categoria de indicador.		Forma de Gestão divulgada para cada Categoria de Indicador.	
	Indicadores de Desempenho da G3 e Indicadores de Desempenho do Suplemento Setorial	Responder a um mínimo de 10 indicadores de Desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho.		Responder a um mínimo de 20 indicadores de desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: econômico, ambiental, direitos humanos, práticas trabalhistas, sociedade, responsabilidade pelo produto.		Responde a cada indicador essencial da G3 e do Suplemento Setorial com a devida consideração ao Princípio da materialidade de uma das seguintes formas: a) respondendo ao indicador ou b) explicando o motivo da emissão.	

Fonte: GRI (2006).

Após a elaboração do relatório, as organizações devem solicitar à instituição GRI pela internet a publicação do relatório. Logo, a GRI examinará o relatório e fornecerá um ícone correspondente ao Nível de Aplicação. Estes ícones estão descritos abaixo. Esse exame realizado pela GRI não traduz a confiabilidade e a qualidade do relatório e do conteúdo, mas apenas demonstra qual a estrutura do nível de aplicação

utilizado. Apenas nos ícones com sinal de mais (+), há o processo de auditoria pela GRI ou instituição autorizada (GRI, 2006).



Figura 7: Ícones correspondentes ao Nível de Aplicação do Relatório da GRI.

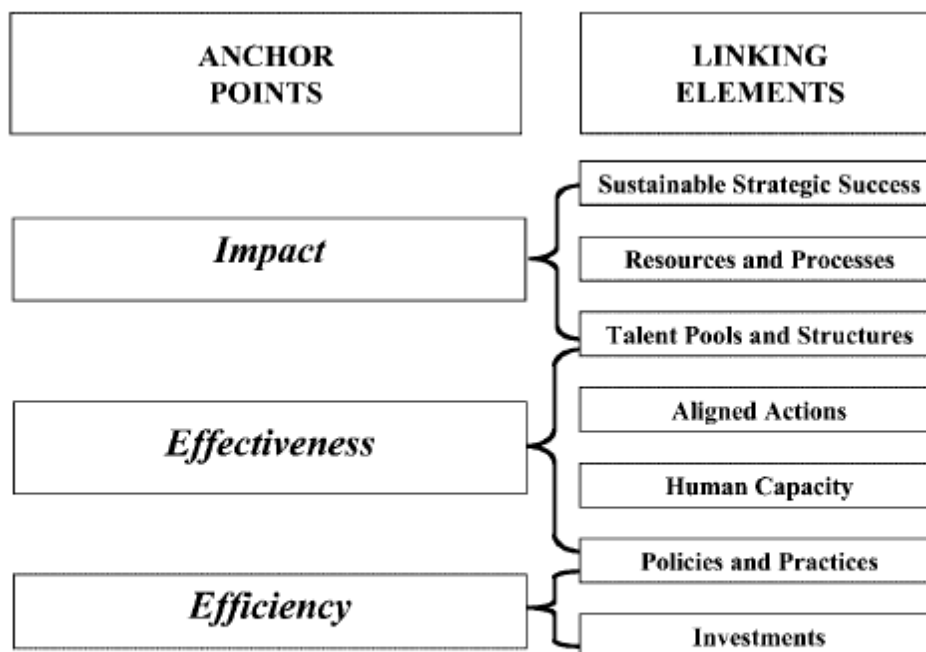
Fonte: GRI, 2006.

Após a descrição do relatório da GRI, observa-se um dos modelos de comunicação do desempenho sustentável da organização aos *stakeholders*. Logo, essa comunicação facilitará o acompanhamento e análise do desempenho empresarial por meio dos indicadores de evidenciação. Neste presente estudo, objetivou a análise dos indicadores de evidenciação relacionados à Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos, conforme descrito na metodologia. A seguir, objetiva-se uma descrição da inter-relação entre responsabilidade social corporativa e gestão de recursos humanos.

2.3.1. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Nesta parte do estudo, procura-se demonstrar os estudos relacionados à temática responsabilidade social corporativa e gestão de recursos humanos. Esta é uma temática recente no contexto acadêmico com pouca literatura disponível (BARRETO et al, 2010; JABBOUR; SANTOS, 2008a; JABBOUR; SANTOS; NAGANO, 2010). Um dos primeiros estudos sobre a integração de recursos humanos e sustentabilidade foi de

Boudreau e Ramstad (2005). Neste estudo, os autores apresentaram as mudanças na gestão de talentos e sustentabilidade, enfatizando uma prática de gestão assertiva e estratégica para uma gestão sustentável. Eles apresentam O modelo de apoio na gestão de talentos The HC BRidge (descrito na figura a seguir) baseado em três pontos: eficiência, eficácia e impacto. Neste modelo, os autores descrevem como a ligação de determinados elementos corroboram para a sustentabilidade. Estes elementos são: investimentos, políticas e práticas, capacidade humana, alinhamento das ações, estrutura e gestão de talentos, processos e recursos e, por fim, sucesso na estratégia sustentável.



Copyright © 1999, 2002 Boudreau-Ramstad Partnership. All rights reserved.
 HC BRidge™ is a trademark of the Boudreau-Ramstad Partnership

Figure 1. The HC BRIDGE® Decision Framework.

Figura 8: Modelo apoio à gestão de pessoas de Boudreau e Ramstad (2005).

Fonte: Boudreau e Ramstad, 2005, p. 132.

A área de recursos humanos é visualizada como importante para o sucesso da gestão ambiental; porém há poucos estudos empíricos acerca dessa temática (DAILY; BISHOP; MASSOUD, 2012; DAILY; HUANG, 2001; DAILY; BISHOP; STEINER,

2007; GOVINDARAJULU; DAILY, 2004; DUBOIS; DUBOIS, 2012; FLOREA; CHEUNG; HERNDON, 2013). Os estudiosos Wee e Quazi (2005) desenvolveram e validaram um modelo com sete fatores críticos de gestão ambiental para serem utilizados por gestores na avaliação e na melhoria das práticas de gestão ambiental. Dentre os sete fatores, encontram-se três de recursos humanos: comprometimento da alta direção, envolvimento dos trabalhadores e treinamento.

Outro estudo que apresenta um modelo para desempenho ambiental, destacando o envolvimento dos trabalhadores e empregador no sucesso da sustentabilidade é o de Govindarajulu e Daily (2004). Nesse modelo, os autores descrevem fatores motivacionais para um desempenho ambiental baseados em práticas de recursos humanos, conforme figura abaixo. Os fatores envolvem o comprometimento da gestão, *empowerment*, *feedback* e recompensas para uma produção verde e melhoria na gestão ambiental.

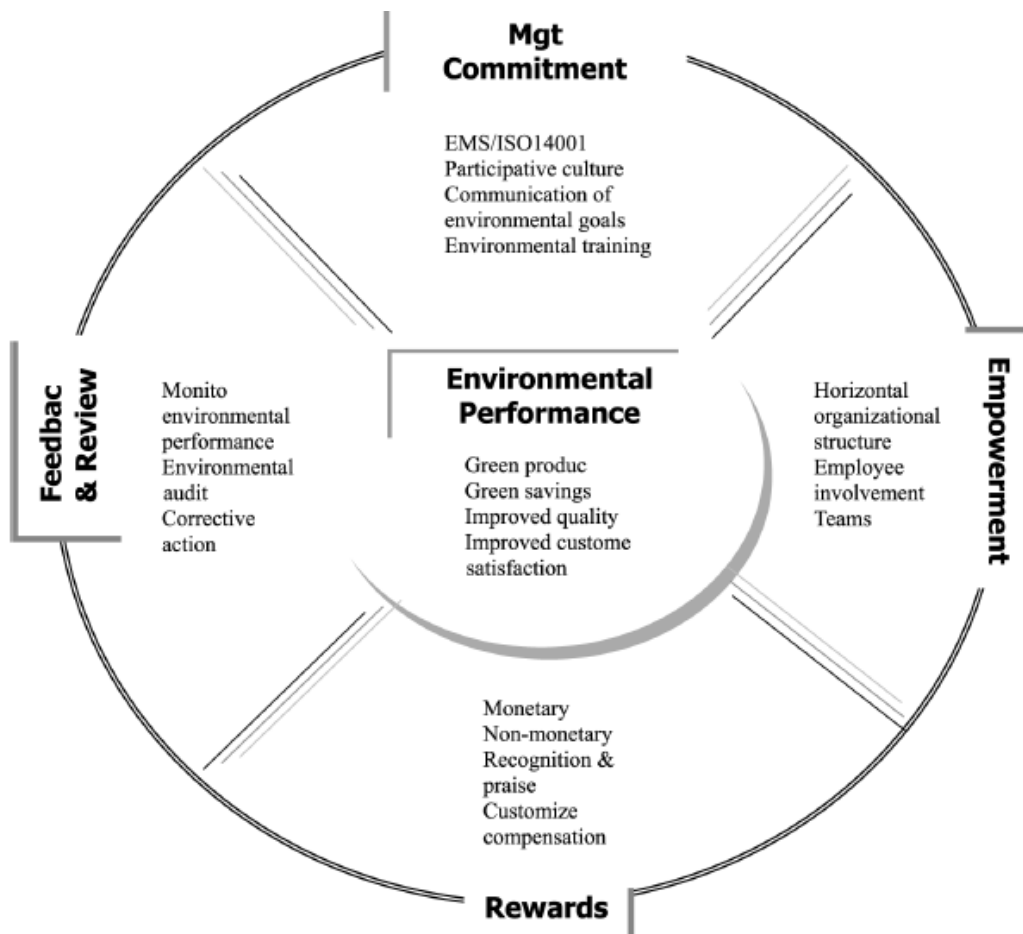


Figura 9: Modelo de desempenho ambiental de Govindarajulu e Daily (2004)

Fonte: Govindaraulu; Daily, 2004, p. 365.

No mesmo período, Renwick, Redman e Maguire (2013a) realizaram um estudo sobre o apoio com aspectos técnicos e comportamentais da gestão de recursos humanos sobre as práticas de gestão sustentável ou verde. Os autores chamaram esta integração de *Green Human Resources Management* – GHRM – e realizaram uma ampla revisão literária tanto de estudos teóricos quanto empíricos, qualificando os processos de recursos humanos desde o momento da entrada até a saída do funcionário na empresa, destacando os papéis e processos de recursos humanos verde, o que representa uma visão das políticas para a prática e para o sucesso nos objetivos de uma gestão verde. O conceito de GHRM vem evoluindo desde então. No ano seguinte, constitui-se o *website*

livre e gratuito para profissionais e acadêmicos interessados no aprendizado de GHRM – www.greenhrm.org (JACKSON et al, 2011) .

O estágio de estratégias organizacionais frente aos impactos possibilita a determinação da abordagem de sustentabilidade. As estratégias de sustentabilidade podem ser proativa, preventivo e reativo (JABBOUR et al, 2012). As abordagens proativa e preventiva têm sido a escolha de muitas empresas, devido ao contexto de altas exigências a partir de leis, custos, regulamentações, pressões das partes interessadas e à competitividade (DAILY; BISHOP; MASSOUD, 2012). Uma forma para alcançar os objetivos da responsabilidade social corporativa é o apoio das práticas de recursos humanos (TEIXEIRA; JABBOUR; JABBOUR, 2012). Wagner (2013) expõe que os investimentos das empresas em responsabilidade social corporativa contribuem, minimamente, para melhoria da imagem organizacional, satisfação dos trabalhadores e excelente capacidade de selecionar uma equipe de bom desempenho. Renwick, Redman e Maguire (2013) encontraram evidências da influência das práticas de GHRM na motivação e no envolvimento dos trabalhadores em atividades ambientais, além de evidências de como as organizações não se utilizam de todas as práticas de GHRM para atingir os objetivos da gestão ambiental.

As estratégias no campo de recursos humanos que contribuem para o sucesso da gestão ambiental são principalmente: recrutamento e seleção; treinamento; *empowerment*; apoio da gestão; trabalho em equipe; modelos de recompensas; avaliação de desempenho; gestão da cultura organizacional; aprendizagem organizacional (DAILY; BISHOP; MASSOUD, 2012; DAILY; BISHOP; STEINER, 2007; DAILY; HUANG, 2001; JABBOUR; SANTOS, 2008a). Há também outras práticas de gestão de recursos humanos que contribuem para o alto desempenho ambiental. São estas: recrutamento e seleção de pessoas comprometidas com ambiente; treinamento e

avaliação do desempenho de empregados baseado em critérios ambientais; recompensas individuais e coletivas, remuneradas ou não, para promover o desempenho ambiental; consideração acerca dos aspectos dos valores da cultura organizacional; promoção da interação entre equipe para tratar de problemas ambientais e da melhoria contínua na gestão ambiental (JABBOUR; SANTOS, 2008b). Com as práticas de gestão de recursos humanos, a organização possui um apoio para um alto desempenho na inovação, gestão ambiental e diversidade.

As práticas de gestão de recursos humanos que contribuem para o sucesso da gestão ambiental serão descritas a seguir a partir dos subsistemas de gestão de recursos humanos.

2.3.1.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo de recrutamento e seleção visa encontrar candidatos adequados a uma determinada vaga, elegendo os melhores profissionais que atendem aos critérios da vaga (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Este processo compreende toda a movimentação de pessoas dentro da organização, desde transferência, promoção, demissão a admissão. Durante esse processo, incentiva-se alinhamento e comunicação não apenas dos objetivos, valores e desafios da função, norteando as pessoas, os desafios e os objetivos organizacionais, além de também reconhecer os próprios objetivos profissionais (BOHLANDER; SNELL, 2009; LIEVENS; CHAPMAN, 2010).

Em empresas sustentáveis, os critérios e as competências ambientais de uma vaga são utilizados em práticas de recrutamento e seleção para atrair os profissionais

comprometidos com questões ambientais (JABBOUR; SANTOS, 2008a). Por outro lado, os profissionais identificam-se com empregos em que os valores pessoais estejam alinhados aos valores da organização, reputação e imagem (RENEWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2013).

Jabbour, Santos e Nagano (2008) definem as práticas de recrutamento e seleção como:

Recruiting – the aim of activity is to locate and stimuli potential candidates to apply for current or future vacancies. Thus recruiting intends to increase the quantity and diversity of candidates for a certain vacancy. The activities of either internal or external recruiting shows a company's preference for candidates committed to the environment.

Selection – while recruiting aims at increasing the quantity of candidates, selection aims at reducing this quantity by choosing the candidate who best meets the criteria of the available vacancy. Selection of people committed and sensitive to the environmental management of a company (p. 1923).

Os profissionais de recursos humanos podem se valer de ações digitais e uso da tecnologia para comunicação, registros eletrônicos dos procedimentos e divulgação via tecnologia. Estes também podem identificar as competências necessárias incrementar as competências dentro da organização, contribuindo para a melhoria contínua da sustentabilidade (DUBOIS; DUBOIS, 2012). Renwick, Redman e Maguire (2013) descrevem algumas práticas de GHRM para recrutamento e seleção, sendo estas:

Green issues specified in job descriptions; green job candidates, applicants use Green criteria to select organizations; Green employer branding (Green employer of choice); Firms recruit employees who are 'Green aware'; Green issues in induction/ socialization processes (p. 9)

As práticas de recrutamento e seleção em uma gestão de recursos humanos verde valorizam desde ações para redução de materiais e recursos utilizados, bem como a identificação de competência verde em descrições de cargo e de vagas alinhadas ao objetivo da gestão verde.

2.3.1.2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento e o desenvolvimento em uma organização são percebidos como uma estratégia para o alto desempenho. No desempenho da função, os trabalhadores necessitam não só de conhecer o negócio em termos econômicos, como também de compreender o processo organizacional e o fluxo de trabalho (LAWLER III, 2003). Assim, a compreensão das metas e da melhoria do desempenho organizacional facilita a implantação de projetos e manutenção de práticas, como também a agilidade para a solução de problemas e a orientação aos comportamentos dos trabalhadores.

A prática de treinamento é considerada uma das mais importantes para o sucesso na gestão ambiental, devendo ser aplicada e disponibilizada para todos os empregados da organização (JABBOUR; SANTOS, 2008a). Em contexto de mudança organizacional, a área de treinamento da gestão de recursos humanos é a primeira a ser envolvida com atividades de treinamento para engajamento e comunicação (JACKSON; RENWICK; JABBOUR, 2011). Govindarajulu e Daily (2004) expõem que os trabalhadores envolvidos e empenhados em atividades ambientais contribuem para um alto desempenho ambiental. Esse envolvimento inicia-se com ações de entregar e treinar os trabalhadores em habilidades e responsabilidades para atitudes de soluções, objetivando a qualidade e melhoria.

O treinamento pode permitir a conscientização e o conhecimento de um determinado programa, contribuindo para o sucesso. Daily, Bishop e Massoud (2012) demonstraram a influencia positiva dos programas de treinamento e trabalho em equipe para o sucesso de programas de gestão ambiental. Teixeira, Jabbour e Jabbour (2012) identificaram um modelo teórico que pode explicar a relação entre gestão e treinamento ambiental em empresas no estágio proativo da sustentabilidade. As empresas com alto

desempenho em gestão verde, também apresentam alta intensidade em treinamento ambiental.

Os treinamentos de sistema de gestão ambiental não só permitem uma oportunidade de engajamento dos trabalhadores para solução de problemas, como também contribuem para maior conscientização das necessidades ambientais, mudanças de procedimentos e desenvolvimento de atitudes proativas para questões ambientais (DAILY; BISHOP; STEINER, 2007). O treinamento permite a mudança de cultura e o desenvolvimento de competências de gestão ambiental (DUBOIS; DUBOIS, 2012).

Uma definição de treinamento e o apoio desta prática de recursos humanos é de Jabbour, Santos e Nagano (2008). Neste estudo, define-se treinamento da seguinte maneira:

Training can be understood as the systemic processo of guiding employees' behavior towards the attainment of organizational objectives. Environmental training of every employee of either a company or outsourcing companies, with an emphasis on the environmental aspects of each job (p. 1923).

Algumas práticas de treinamento e desenvolvimento em GHRM são definidas por Renwick, Redman e Maguire (2013). Essas práticas são:

Employee training in EM to increase awareness, skills and expertise; Training for Green jobs, and integrated training to create an emotional involvement in EM; Trade union reps get information on EM, and union activist EM training; Green knowledge management; Using employees' tacit knowledge in EM; Training workshops for managers; Green MBAs; Green leadership styles (p. 9).

As práticas de treinamento e desenvolvimento na gestão de pessoas contribuem para a comunicação e o desenvolvimento de competências verdes. A gestão de mudança e cultura organizacional, principalmente, contribuem para o sucesso e alto desempenho na gestão ambiental.

2.3.1.3. GESTÃO DE DESEMPENHO E AVALIAÇÃO

O desempenho em uma organização é observado através dos comportamentos dos profissionais e permite o desenvolvimento profissional. Dutra (2008, p. 69) define desempenho como “conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio”. A gestão de desempenho e avaliação são práticas de recursos humanos que possibilitam a verificação do desempenho e cumprimentos dos objetivos. Jabbour e Santos (2008a) descrevem que empresas estruturam os objetivos ambientais, comunicam-nos aos empregados, além da comunicação de que o desempenho será avaliado com os critérios do programa ambiental. Um ponto de destaque é o equilíbrio entre os indicadores que mensuram o comportamento ambiental com os que incidem sobre os resultados ambientais, além do compartilhamento da responsabilidade pelo sucesso do projeto de gestão ambiental com todas as áreas da empresa (JACKSON et al, 2011).

O desenvolvimento da gestão ambiental, bem como o sucesso, acontece por meio de esforços cotidianos dos trabalhadores. Logo, destaca-se a importância da gestão de desempenho e avaliação para mensurar os resultados e as metas da gestão ambiental (DUBOIS; DUBOIS, 2012).

Jabbour, Santos e Nagano (2008) definem avaliação de desempenho como:

A performance appraisal is used to analyze employees' performance related to their incumbencies by comparing goals and results. Appraisal and register of employees' environmental performance throughout their career in a company (p. 1923).

Algumas práticas da gestão de desempenho e avaliação foram definidas Renwick, Redman e Maguire (2013, p. 9), sendo estas:

Green performance indicators included in Performance Management system and appraisals; Communication of Green schemes to all levels of staff through Performance Management Appraisal scheme, establishing firm-wide dialogue on Green matters; Managers/ employees are set Green targets, goals and responsibilities; Managers are set objectives on achieving Green outcomes

included in appraisals; Dis-benefits in Performance Management system for non-compliance/ not meeting Environmental Management goals.

A gestão de desempenho e avaliação possibilita a mensuração dos comportamentos dos trabalhos alinhados aos objetivos e ao sucesso da gestão ambiental. Esta também permite a autoavaliação do desempenho comparando com o resultado esperado.

2.3.1.4. SISTEMAS DE PAGAMENTO E RECOMPENSA

O sistema de pagamento de recompensa possibilita a valorização dos profissionais, compensando a entrega no desempenho da função (DUTRA, 2008). As recompensas podem atender ou não as expectativas e necessidades, como também podem ser econômicas, de desenvolvimento pessoal e/ou profissional, de segurança, de autoestima, entre outras.

Algumas formas de recompensas são receitas compartilhadas, bônus, participação nos lucros e participação acionária atrelada ao resultado da empresa e equipe (MOHRMAN, 2003). Essas práticas de recompensas são observadas como uma abordagem para atrair, reter, motivar os melhores comportamentos, conhecimentos e resultados na organização. No entanto, pode haver uma diferença do nível de percepção da recompensa, influenciando o nível de motivação do trabalhador (JABBOUR; SANTOS, 2008a).

Os sistemas de recompensas na gestão ambiental devem compreender indicadores que direcionam os resultados, compromissos e desempenho dos

trabalhadores, como também a estruturação de incentivos para a melhoria contínua da gestão ambiental (DAILY; BISHOP; STEINER, 2007). A recompensa não só ajuda o desempenho dos trabalhadores em direção às boas práticas ambientais, como também gera um reforço nas responsabilidades, comprometimento e inovação (DAILY; HUANG, 2001; GOVINDARAJULU; DAILY, 2004).

A recompensa é definida como:

The rewarding policy aims at attracting, retaining and motivating the best employees, as well as encouraging them to develop knowledge, attitudes and skills which support the achievement of a company's objectives. Implementation of a system of financial and non-financial rewards for employees with a distinct potencial to contribute to environmental management (JABBOUR; SANTOS; NAGANO, 2008, p. 1923).

Na gestão ambiental, a recompensa também é considerada como uma importante estratégia. No entanto, é importante equilibrar as recompensas e as punições, observando a percepção e a imagem de cada estratégia na cultura da empresa (JACKSON et al, 2011).

Renwick, Redman e Maguire (2013) estruturaram algumas práticas de pagamento e recompensas, sendo estas:

Staff suggestions in Environmental Management rewarded; Reward schemes linked to staff gaining Environmental Management skills via skill-based pay; Green benefits (transport/ travel) rather than pay benefits cards to gain Green products; Financial/ tax incentives (bicycle loans, use of less polluting cars); Monetary-based Environmental Management reward system; Monthly managerial bonuses for good Environmental Management; Including Green targets as part of PRP for senior staff; Executive compensation for managers partly based on Environmental Management stewardship; Recognition-based rewards in Environmental for staff (public recognition, awards, paid vacations, time off, gift certificates) (p. 9)

O sistema de pagamento e recompensa compreende a remuneração monetária e não monetária do resultado, a partir da avaliação e da gestão do desempenho do trabalhador. Esse sistema pode ser percebido como elemento de motivação ou punição aos comportamentos, contribuindo para uma boa gestão ambiental.

2.3.1.5. ENVOLVIMENTO EMPREGATÍCIO, *EMPOWERMENT* E ENGAJAMENTO

O envolvimento empregatício é um tema e conceito complexo, sendo definido por Lawler (1986⁶, apud LEDFORD, 2003, p. 121) “como uma extensão do poder dado ao empregado em qualquer nível da organização para tomada de decisões e do acesso a informações da empresa, recompensas pelo desempenho e habilidades técnicas e sociais”. O autor expõe a importância do envolvimento empregatício para a melhoria de um projeto, exemplificando os benefícios em projetos de qualidade.

O *empowerment* e o envolvimento empregatício são temas cada vez mais utilizados e discutidos no contexto empresarial (LAWLER, 2003). Este demonstra o estilo de administração de uma empresa, podendo influenciar positivamente na competitividade neste contexto de globalização e de alta concorrência. Com esses estilos, há uma facilidade na tomada de decisões e soluções de problemas, atendendo as necessidades de clientes e inovando. O autor complementa a importância do alto envolvimento, bem como a congruência das informações, poder, conhecimento e recompensas disseminados em todos os níveis da organização.

No sistema de gestão ambiental, o engajamento é percebido com um modo de envolvimento dos trabalhadores, gerando entusiasmo e boas emoções que contribuem para melhorar o desempenho do projeto (DUBOIS; DUBOIS, 2012).

⁶ LAWLER, E. E. III. **High-Involvement Management: participative strategies for improving organizational performance**. San Francisco, Jossey-Bass, 1986.

Em pesquisa, Daily, Bishop e Massoud (2012) evidenciaram a relação positiva entre treinamento ambiental e *empowerment* para o desempenho ambiental nas situações de trabalho em equipe. Os autores expõem o *empowerment* como uma importante prática de recursos humanos para o aumento da produtividade e o sucesso na gestão ambiental. Govindarajulu e Daily (2004) expõem que o *empowerment* contribui para o comprometimento e motivação dos trabalhadores em realizar ações e melhorar a gestão ambiental. Kaur (2011) evidenciou como resultado de pesquisa a relação positiva do *empowerment* com a percepção do desempenho ambiental.

Algumas práticas de GHRM em envolvimento empregatício, *empowerment* e engajamento são descritas por Renwick, Redman e Maguire (2013, p. 9), sendo estas:

Employee involvement (EI) – EI practices in Environmental Management (EM) including newsletter, suggestion schemes, problem-solving groups, low-carbon champions and Green action teams.

Empowerment and engagement – encouraging employees to make suggestions for EM improvements; Increasing employees' psychological empowerment enhances their willingness to make suggestions for EM improvements; Supportive managerial and supervisor behaviours develop employee engagement in EM.

O envolvimento empregatício, o engajamento e o *empowerment* podem ser considerados práticas que influenciam positivamente o alto desempenho da gestão ambiental.

2.3.2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E INDICADORES DE EVIDENCIAÇÃO DO RELATÓRIO DA GRI – SÍNTESE

Este estudo utilizou-se de dois focos principais para a realização da pesquisa. O primeiro visa analisar a evolução do grau de aderência plena (GAPIE-GRI) e o grau de evidenciação efetiva (GEE) aos indicadores de desempenho social (práticas laborais, trabalho decente e direitos humanos) das empresas brasileiras que publicaram o relatório de sustentabilidade GRI. Com isso, procurou-se demonstrar se o que foi realmente requerido pelas Diretrizes da GRI foi realmente divulgado e o quanto do potencial dessas informações foi efetivamente apresentado ao longo do período investigado.

O segundo foco da pesquisa direcionou-se à análise do alinhamento entre os indicadores de evidenciação social da GRI com as práticas de gestão de recursos humanos verde. Este alinhamento faz-se por meio da integração entre os indicadores sociais da GRI com as práticas de gestão de recursos humanos verde.

Para isso, elaborou-se um referencial teórico pertinente à temática. No início deste referencial, apresentou-se a descrição de responsabilidade social corporativa, em seguida, a descrição de relatórios de sustentabilidade e do relatório da GRI. O conceito de sustentabilidade vem sendo desenvolvido a partir de discussões com a participação de diversos atores sociais, como instituições, empresas e indivíduos. O conceito adotado neste estudo baseia-se na sustentabilidade apoiada no *triple bottom line* de John Elkington (2001) – modelo do tripé da sustentabilidade, ambiental, social e econômico. A partir disso, utilizou-se o conceito de desenvolvimento sustentável da instituição GRI para apoiar o desenvolvimento deste estudo. Esse conceito estimula o desenvolvimento econômico, social e ambiental com preocupações em relação às gerações futuras.

Este conceito foi sendo apreendido no cotidiano das empresas, evidenciando-se por meio de práticas e comunicação dos relatórios de sustentabilidade. Desta forma, as

partes interessadas podem visualizar em qual estágio da gestão ambiental a empresa encontra-se – reativo, preventivo e proativo.

Num segundo momento, levantou-se a bibliográfica referente à gestão de recursos humanos e responsabilidade social corporativa. Constatou-se uma escassez em estudos relacionados à temática, tanto teóricos como empíricos. Verificou-se, também, a importância da área no sucesso da gestão ambiental. A área tornou-se conhecida como *Green Human Resource Management* – GHRM, desenvolvendo estratégias para o cotidiano da área e contribuindo para o alto desempenho da gestão ambiental. Estas práticas estão descritas no quadro abaixo.

Subsistema de recursos humanos	Práticas de recursos humanos verde
Recrutamento e seleção (ReS)	<ul style="list-style-type: none"> • Descrições de cargos e de vagas com itens englobando gestão ambiental; • Candidatos que se utilizam de questões ambientais para escolha do local para trabalhar; • Comunicação da marca e ações RSC pela empresa; • Escolha de parceiros em ReS conscientes da RSC;

	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de questões ambientais durante o processo.
Treinamento e Desenvolvimento (TeD)	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento dos trabalhadores em questão RSC; • Treinamento para criar envolvimento com questões da gestão ambiental; • Envolvimento com parceiros (sindicais e outras instituições) para treinamentos ambientais; • Desenvolver estratégias para gestão do conhecimento, enfatizando a gestão do conhecimento tácito na questão RSC; • Disponibilizar cursos internos ou externos para desenvolvimento de competências verdes; • Treinar a liderança para questões verdes.
Gestão de Desempenho e Avaliação (GDA)	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Gestão de Desempenho e Avaliação que inclua indicadores de desempenho verde; • Comunicação e diálogo com toda a organização sobre o sistema de GDA e gestão ambiental; • Definição de metas e responsabilidades para com a RSC para todos os níveis da organização; • Avaliações para liderança com metas a serem alcançadas e resultados Verdes; • Sistemas de não benefícios para o não cumprimento das metas e responsabilidades na gestão ambiental.
Sistemas de Pagamento e Recompensa (SPR)	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensas para sugestões dos trabalhadores no sistema de gestão ambiental; • Estruturar esquema de recompensa interligando as habilidades e ganhos na gestão ambiental e as recompensas pagas; • Estruturar benefícios verdes para os trabalhadores; • Estruturar incentivos fiscais com práticas verdes, exemplos: apoio financeiro para compra de bicicleta; diminuição do uso de automóveis; • Desenvolver programa de bônus gerencial mensal para os bons resultados na gestão ambiental; • Incluir metas verdes nos programa de Participação nos Lucros e Resultados para alta gerência; • Estruturar parte da remuneração dos gestores baseada na boa gestão das práticas gestão ambiental; • Organizar recompensas baseadas nas premiações da gestão ambiental, exemplos: reconhecimento público, prêmios, certificados.
Envolvimento Empregatício, <i>Empowerment</i> e Engajamento (EEEE)	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver práticas para estimular o envolvimento dos trabalhadores com a gestão ambiental, exemplos: <i>newsletter</i>, sugestões, grupos para solução de problemas, campeonato para baixo carbono, equipes Verdes; • Organizar incentivos aos trabalhadores a fim de fazerem sugestões para melhoria na gestão ambiental; • Estruturar treinamentos para motivação e envolvimento dos trabalhadores, objetivando aumentar a participação na gestão ambiental e melhorias; • Desenvolver uma liderança que apoie e desenvolva comportamentos para o envolvimento na gestão ambiental.

Quadro 10: Descrição das práticas de gestão de recursos humanos verde

Fonte: Renwick, Redman e Maguire (2013).

Nesse sentido, este estudo pretendeu analisar o contexto da responsabilidade social corporativa no Brasil, tendo os dois principais focos descritos acima. Para isso, apoiou-se nos conceitos de sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, indicadores

de sustentabilidade, relatório de diretrizes da GRI, gestão de recursos humanos verde e estratégias de recursos humanos verde.

No próximo capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada para realização desta pesquisa, contribuindo para a investigação do problema de pesquisa.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos da pesquisa e as etapas de seu desenvolvimento. Num primeiro momento, encontra-se a descrição do tipo de pesquisa, logo a descrição das etapas, fonte e coleta de dados, plano amostral, por fim, tratamento dos dados e método de análise. Na última parte, descreveram-se algumas limitações da pesquisa em relação à metodologia.

3.1. TIPO DE PESQUISA

Uma pesquisa pode ser classificada a partir dos critérios que representam a abordagem do autor e descrevem os procedimentos, interesses e objetivos (MARCONI; LAKATOS, 2007). Conforme o objetivo geral desta pesquisa, “verificar a evolução do grau de aderência plena e o grau de evidenciação efetiva aos indicadores de desempenho social (práticas laborais, trabalho decente e direitos humanos) das empresas brasileiras que publicaram o relatório de sustentabilidade GRI de 2007 a 2012, tendo como foco demonstrar o quanto do que foi requerido pelos indicadores de desempenho pelas Diretrizes da GRI foi realmente divulgado e quanto do potencial dessas informações foi efetivamente apresentado ao longo desse período”.

A presente pesquisa classifica-se quanto à abordagem do problema de pesquisa como quantitativa (GIL, 2002). As informações foram classificadas e analisadas por meio de técnicas estatísticas, permitindo a observação e mensuração do fenômeno. A

pesquisa quantitativa demonstra resultados mensuráveis do problema a ser analisado (BIGNARDI, 2009).

O procedimento a desenvolvido é a pesquisa descritiva, tendo como alvo descrever o fenômeno e as diversas relações que ocorrem (CERVO; BERVIAN, 2002). Segundo Andrade (2004), a pesquisa descritiva caracteriza-se por apresentar os fatos observados, classificados e interpretados sem a influência e manipulação do pesquisador.

Gil (2002) afirma que as pesquisas descritivas apresentam o escopo de investigar características de uma amostra, corroborando a intenção de esclarecimento. Esse objetivo da pesquisa descritiva condiz com o objetivo desta pesquisa, o qual visa demonstrar os indicadores de desempenho pelas Diretrizes da GRI do cenário brasileiro, em certo espaço de tempo.

No que tange à modalidade, esta é uma pesquisa bibliográfica e documental, uma vez que se trata de uma pesquisa que se utiliza de uma base de dados, isto é, um material já elaborado, composto de livros e artigos científicos, documentos que exprimem a realidade (GIL, 2002). Essa modalidade de pesquisa permite o aprofundamento da temática a ser investigada, baseando-se na literatura disponível. Neste estudo, foram realizadas pesquisas em *websites* científicos e em relatórios de responsabilidade social corporativa das empresas.

3.2. ETAPAS DA PESQUISA

O presente estudo dividiu-se nas seguintes etapas descritas abaixo.

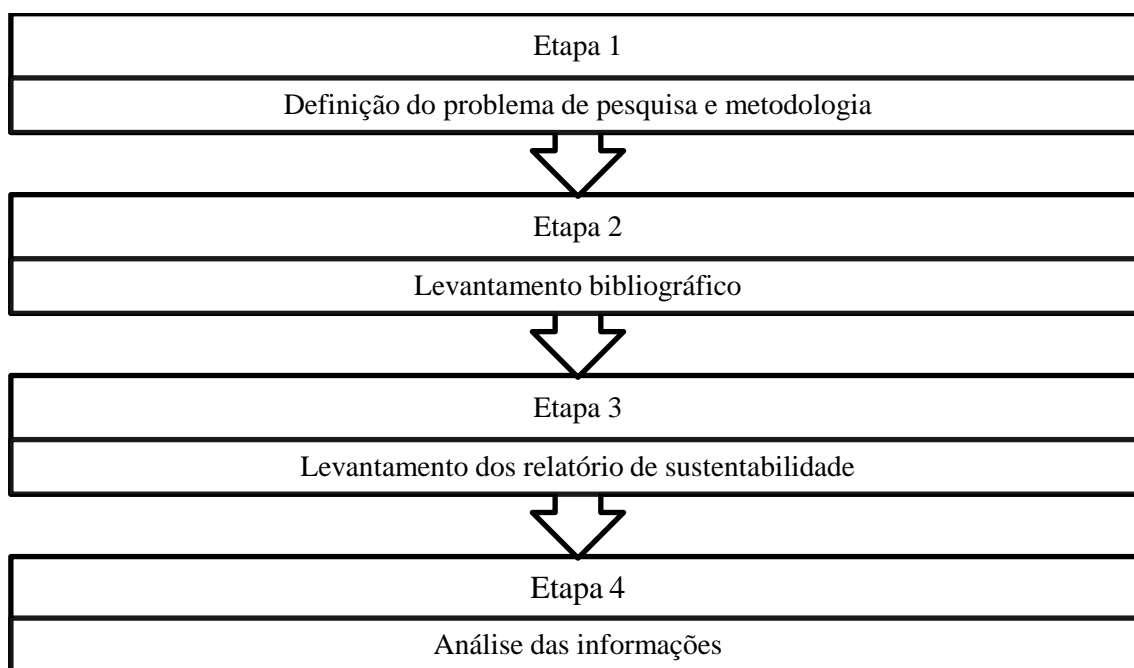


Figura 10: Etapas da pesquisa. Elaborada pela autora.

A etapa 1 compreende a investigação bibliográfica sobre o tema de pesquisa, definição do problema e metodologia a ser utilizada. Buscou-se pesquisar estudos anteriores relacionados à temática para compreensão do problema.

Na etapa 2, realizou-se pesquisa bibliográfica em fontes de dados secundários acadêmicas e oficiais para alcançar o objetivo. Utilizou-se de buscas bibliográficas utilizando as seguintes palavras chaves e os cruzamentos delas:

- Sustentabilidade/ *sustainability*;
- Responsabilidade Social Corporativa/ *Social Corporate Responsibility*
- Gestão Ambiental/ *Environmental Management*
- Gestão de Recursos Humanos/ *Human Resource Management*
- Gestão de Recursos Humanos ‘Verde’/ *Green Human Resource Management*
- Relatório de Sustentabilidade/ *Sustainability Reporting*
- Indicadores de Sustentabilidade/ *Sustainability Indicators*
- GRI – *Global Reporting Initiative*

A etapa 3 abrange o levantamento dos relatórios de sustentabilidade da GRI por meio do *website* oficial da instituição *Global Reporting Initiative*. Selecionando o filtro do ano e o país a ser analisado - Brasil. Logo, há o acesso às organizações brasileiras que publicaram oficialmente o relatório da GRI.

As informações do relatório da GRI representaram as variáveis com os respectivos valores nominais das variáveis observados na amostra. No anexo 1, consta a descrição das variáveis.

Por fim, a etapa 4, que consistiu na análise das informações e comunicação dos resultados observados.

3.3. FONTE E COLETA DE DADOS

A pesquisa teve como uma das metodologias o levantamento bibliográfico e documental em fonte de dados secundários, destacando-se os *websites* SCOPUS, ISI *Web of Knowledge*, ProQuest/ ABI INFORM, ANPAD, Periódicos Capes e Teses USP. As fontes de dados comumente utilizadas foram artigos científicos nacionais e internacionais, *websites* de organizações ligadas à temática da sustentabilidade, *websites* de organizações referências em sustentabilidade, relatórios de sustentabilidade.

Na primeira etapa da pesquisa, realizou-se um levantamento exploratório da temática com o objetivo de avaliar o cenário RSC. Realizou-se a investigação das melhores técnicas de estatística para alcançar o objetivo de pesquisa. Logo, optou-se

pelo cálculo do grau de aderência plena aos indicadores essenciais da GRI (GAPIE – GRI) e cálculo do grau de evidenciação efetiva (GEE).

Na segunda etapa, realizou-se levantamento bibliográfico em fonte de dados secundária acadêmica nos principais meios de comunicação da temática. Estruturou-se fichamento do material e elaboraram-se os capítulos de referencial bibliográfico. Fizeram-se investigação e detalhamento do relatório da GRI, objetivando descrevê-lo para compreensão do material a ser estudado.

Logo após, iniciou-se a terceira etapa com o levantamento e leitura dos relatórios a partir da base de busca do site da GRI. Esta terceira etapa representa a coleta dos dados para constituição da amostra. Organizaram-se os dados em uma planilha de Excel do *software* Office da Microsoft. Finalizando com a aplicação da metodologia quantitativa e análise dos resultados.

3.4. PLANO AMOSTRAL

A amostra do presente estudo é constituída pelos relatórios da GRI de empresas brasileiras, adotando os seguintes critérios:

- a. comunicação do relatório no *website* da instituição GRI (<http://database.globalreporting.org/search>), e disponível em meio eletrônico acessível via internet, e também no *website* da empresa;
- b. preenchimento correto do sumário da GRI, o qual representa a fonte de informações para a base de dados da pesquisa;

- c. empresas que comunicaram o relatório junto à instituição GRI versão GRI-G3 no período de 2007 a 2012.

Após esses critérios, a amostra foi composta por 642 relatórios da GRI neste período, conforme descrito no quadro a seguir. A coleta foi realizada no período de maio a julho de 2013.

Tabela 1: Demonstração do tamanho da amostra da pesquisa

Ano	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total
Número de relatórios	74	86	136	139	147	60	642

Fonte: Elaborado pela autora.

3.5. TRATAMENTO DOS DADOS E MÉTODO DE ANÁLISE

O método de análise e tratamento dos dados desta pesquisa utilizou-se como fundamentação os anteriores realizados por Dias (2006), Dias, Siqueira e Rossi (2006), Nascimento e Pereira (2011), Carvalho e Siqueira (2007), Carvalho (2007), Nogueira e Faria (2012) e Morisue, Ribeiro e Penteado (2012). Este método visa comparar a informação solicitada pelo indicador GRI e a informação efetivamente comunicada pela empresa.

Nesta análise, consideram-se apenas os indicadores essenciais, haja vista que são aplicados à maioria das empresas e considerados importantes pela própria instituição GRI. Os indicadores estão descritos no anexo I, detalhados em termos de códigos, categorização e conceito.

O tratamento dos dados para o cálculo seguiu a classificação utilizada nas pesquisas anteriores (DIAS 2006; DIAS; SIQUEIRA; ROSSI, 2006; CARVALHO, 2007; NASCIMENTO et al, 2011), descrito no quadro abaixo. Assim, todas as informações foram tratadas conforme a sigla correspondente à informação evidenciada no relatório.

Quadro 11: Critério para tratamento dos dados

CATEGORIA	SIGLA	CLASSIFICAÇÃO	DEFINIÇÃO
Apresentados	APL	Aderência plena	Quando todos os dados requeridos no protocolo do indicador essencial da G3 foram devidamente fornecidos pela organização.
	AP	Aderência parcial	Quando apenas parte dos dados requeridos no protocolo essencial da G3 foram apresentados pela organização.
	D	Dúbio	Quando as informações fornecidas não são suficientes para o usuário avaliar se a aderência é plena ou parcial.
	I	Inconsistente	Quando as informações fornecidas pela organização diferem daquelas requeridas no protocolo do indicador essencial da G3.
Não-apresentados	ND	Não disponível	Quando a organização reconhece que a informação requerida é pertinente às suas atividades, porém esta ainda não tem condições de fornecê-la.
	NA	Não aplicável	Quando a organização reconhece que os dados requeridos pelo indicador não são pertinentes às suas atividades ou ao setor em que ela atua.
	OJ	Omitido com justificativa	Quando a organização omite a informação requerida pelo protocolo do indicador essencial da G3, por sua decisão, porém apresentando uma justificativa para tal omissão.
	O	Omitido	Quando nada é comentado sobre o indicador, como se o mesmo não existisse.

Fonte: Dias (2006), Carvalho (2007), Nascimento et al (2011).

Outro tratamento aplicado aos dados refere-se à categorização das empresas e aos respectivos relatórios, demonstrado no quadro abaixo. Esta descrição dos indicadores demonstra o perfil da amostra, abrangendo informações como o porte da empresa, ramos de mercado e o nível de aplicação do relatório da GRI.

Quadro 12: Descrição dos indicadores representando o perfil da amostra.

Nomenclatura da variável	Valor da variável
Porte da empresa	Representa o porte da empresa conforme a GRI. *Empresa de Pequeno e Médio Porte *Empresa de Grande Porte *Empresa Multinacional
Ramo de mercado	Representa o ramo de mercado de atuação da organização comunicado no site da GRI.
Nível de aplicação	Representa o nível de aplicação do relatório da GRI. Estes são descritos em: nível A; nível A+; nível B; nível B+; nível C; nível C+

Fonte: Elaborado pela autora.

Após o tratamento dos indicadores, torna-se possível realizar o cálculo do grau de aderência aos indicadores essenciais da GRI (GAPIE-GRI) e o cálculo do grau de evidenciação efetiva (GEE).

O cálculo do GAPIE-GRI possibilita a visualização do percentual de aderência da empresa à solicitação da GRI, sendo representado entre 0% a 100%. Conforme Carvalho (2007), o GAPIE-GRI objetiva aferir e relatar o comprometimento das organizações na comunicação das informações de qualidade por meio dos indicadores de evidenciação. A fórmula para o cálculo foi descrito por Dias (2006, p. 95), conforme detalhada abaixo. Neste estudo, a autora define o percentual 75% ou superior como empresas que apresentam alta aderência.

Quadro 13: Fórmula para cálculo do GAPIE-GRI

GAPIE-GRI =	$\frac{\text{Total dos indicadores com APL} + \text{Total de indicadores OJ}}{\text{Total dos indicadores essenciais} - \text{Total dos indicadores NA}}$
GAPIE-GRI	Grau de aderência plena aos indicadores essenciais da GRI
APL	Aderência plena
OJ	Omitidos com justificativa
NA	Não aplicáveis

Fonte: elaborado pela autora.

O cálculo do GEE objetiva demonstrar a percepção em relação ao nível de informações comunicadas pela empresa, comparando com o total de informações disponíveis pelas

diretrizes da GRI (CARVALHO, 2007). O modo de calcular o GEE está descrito no quadro abaixo.

Quadro 14: Fórmula para cálculo do GEE

GEE=	$\frac{\text{Total dos indicadores com APL}}{\text{Total dos indicadores essenciais} - \text{Total dos indicadores NA}}$
GEE	Grau de evidência efetiva
APL	Aderência plena
NA	Não aplicáveis

Fonte: elaborado pela autora.

Após a realização da análise, realiza-se uma comparação entre as empresas e os setores de atuação, classificando as empresas em ordem crescente do índice GEE. Conforme estudos de Dias (2006) e Carvalho (2007), a empresa com índice igual ou superior a 75% é considerada com alto GEE.

3.6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Neste estudo, encontram-se algumas limitações referentes à fidedignidade e à disponibilidade das informações via *websites*. Optou-se por analisar apenas os relatórios disponíveis e divulgados via o *website* da instituição GRI, haja vista a autenticidade da informação e transparência do procedimento metodológico.

Outro ponto a destacar é a disponibilidade do relatório via *website* da GRI. Como algumas empresas comunicaram a realização do relatório no ano específico, porém não disponibilizaram o relatório em formato PDF ou HTML no próprio *website* da GRI, a amostra reduziu-se ao número divulgado oficialmente em relação à quantidade de empresas que publicam o relatório da GRI.

4. RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados após a análise do problema de pesquisa. Inicialmente, realizou-se um alinhamento entre os indicadores sociais da GRI com as práticas da gestão de recursos humanos verde (quadro 8 – da página 63). Posteriormente, analisou-se o perfil da amostra, considerando os indicadores de porte de empresa, ramo de mercado e nível de aplicação do relatório da GRI. Por fim, realizaram-se o cálculo do grau de aderência plena aos indicadores essenciais da GRI (GAPIE-GRI) e o cálculo do grau de evidenciação efetiva (GEE).

Os indicadores do relatório da GRI relacionados à área de recursos humanos estão presentes, fundamentalmente, nos indicadores sociais, especificamente nos indicadores de práticas trabalhistas, trabalho decente e direitos humanos (descritos no anexo I). Nestes indicadores, observam-se evidências das estratégias relacionadas ao público interno da empresa, compreendendo as práticas de recursos humanos da empresa comunicadas aos *stakeholders* ou o resultado destas práticas, conforme as diretrizes para elaboração do relatório de sustentabilidade.

Nesse sentido, esta dissertação, também, buscou analisar e perceber o contexto brasileiro em relação aos indicadores de evidenciação da GRI, ligados às estratégias de recursos humanos e público interno, por meio da metodologia descrita acima. Para isso, fez-se uma relação entre os indicadores e as práticas de gestão de recursos humanos, detalhados no quadro abaixo.

Quadro 15: Demonstração dos indicadores sociais da GRI relacionados à gestão de RH

Temática do indicador	Assunto do indicador	Indicador da GRI	Breve descrição da relevância do indicador	Alinhamento a gestão de recursos humanos
Práticas trabalhistas e trabalho decente	Emprego	LA1	* Descrição da quantidade e tipos de contrato de trabalho; *Fornecer uma visão da extensão dos impactos gerados por questões trabalhistas.	Visão geral do RH
		LA2	*Descrição do perfil dos trabalhadores e rotatividade; *Pode indicar níveis de incerteza e insatisfação entre empregados.	Envolvimento Empregatício, <i>Empowerment</i> e Engajamento
	Relações entre trabalhadores e a governança	LA4	*Descrição da abrangência do acordo coletivo; *Importante forma de engajamento dos <i>stakeholders</i> e gestão responsável.	Envolvimento Empregatício, <i>Empowerment</i> e Engajamento
		LA5	*Formato da comunicação de mudanças; *Possibilidade de grupos de discussões e de engajamento dos empregados na gestão de mudança.	Envolvimento Empregatício, <i>Empowerment</i> e Engajamento
	Saúde e Segurança no Trabalho	LA7	*Descrição das ocorrências relacionadas à Medicina e Segurança do Trabalho, absenteísmo, dias perdidos e óbitos; *Geralmente relacionado a uma cultura positiva e produtividade do pessoal.	Gestão de Desempenho e Avaliação
		LA8	*Descrição de programas de educação e treinamento direcionados a Saúde e Segurança do Trabalho; *Apoio na prevenção de doenças contribui para saúde, satisfação e manutenção do emprego, uma cultura positiva.	Treinamento e Desenvolvimento
	Treinamento e Educação	LA10	*Comunicação da quantidade de treinamentos; *Possibilidade de melhoria das competências dos trabalhadores e desenvolvimento organizacional.	Treinamento e Desenvolvimento
	Diversidade e Igualdade de Oportunidade	LA13	*Descrição da composição de grupos, tais como governança corporativa, minorias; *Comunica informações sobre igualdade de oportunidades.	Visão geral do RH
		LA14	*Demonstrar composição e percentuais salariais por categorias; *Igualdade salarial demonstra prática de retenção dos profissionais.	Visão geral do RH

Direitos Humanos	Práticas de investimentos de processos de compra	HR1	*Gestão de contratos com cláusulas referentes a direitos humanos; *Construção de uma reputação positiva.	Visão geral do Jurídico/ Administrativo
		HR2	*Avaliação de fornecedores e parceiros em relação aos aspectos de direitos humanos; *Construção de uma imagem positiva.	Visão geral do Jurídico/ Administrativo
	Não-discriminação	HR4	*Comunicação dos casos de discriminação; *Construção de uma imagem positiva.	Visão geral do RH
	Liberdade de associação e negociação coletiva	HR5	*Comunicação das ações garantindo o direito de associações e negociação coletiva; *Possibilidade de liberdade para os trabalhadores.	Visão geral do RH
	Trabalho infantil	HR6	*Comunicação de atividades laborais com ocorrência de trabalho infantil; * Construção de uma imagem positiva e reputação.	Visão geral do RH
	Trabalho forçado ou análogo ao escravo	HR7	*Comunicação de atividades laborais com ocorrência de trabalho escravo; * Construção de uma imagem positiva e reputação.	Visão geral do RH

Fonte: elaborado pela autora a partir das Diretrizes da GRI e Renwick, Redman e Maguire (2013).

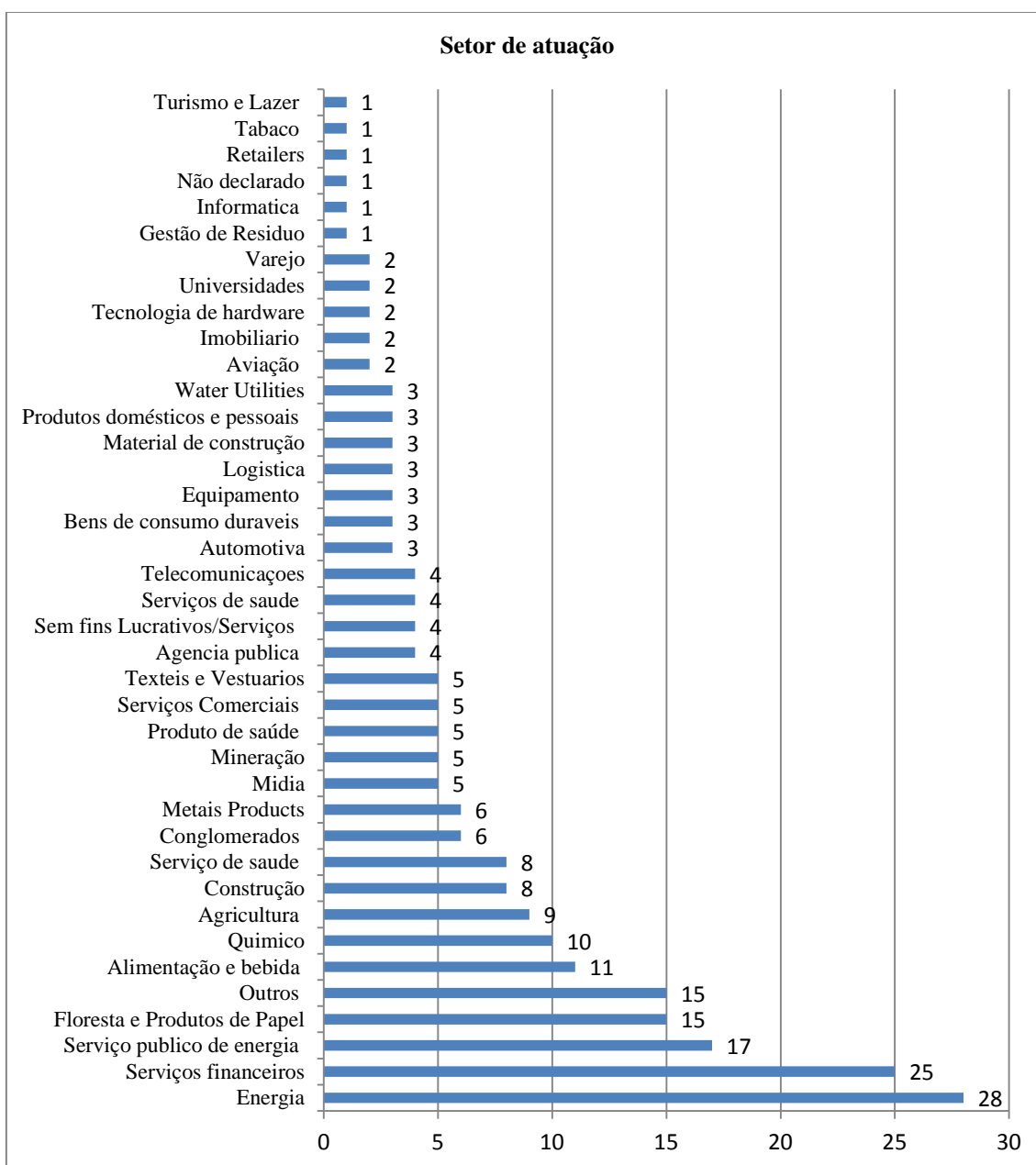
Observa-se o alinhamento entre os indicadores sociais da GRI e a área de recursos humanos verde a partir do quadro acima. Nesta análise, verifica-se a presença de indicadores de evidenciação relacionados aos subsistemas de recursos humanos Envolvimento Empregatício, *Empowerment* e Engajamento, Treinamento e Desenvolvimento e, Gestão de Desempenho e Avaliação. Esses subsistemas são os mais presentes na literatura e estudos relacionados à temática. Govindarajulu e Daily (2004), Wee e Quazi (2005), Renwick, Redman e Maguire (2013), Daily, Bishop e Massoud (2012) expõem a importância destes subsistemas para o sucesso da gestão ambiental.

Contudo, verifica-se pouca menção aos outros subsistemas de recursos humanos, tais como: recrutamento e seleção, e sistemas de pagamento e recompensa. Estes dois subsistemas também contribuem com as estratégias e desempenho na gestão ambiental

(JABBOUR; SANTOS, 2008a; RENWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2013; DAILY; BISHOP; STEINER, 2007; DAILY; HUANG, 2001).

Na análise de perfil da amostra da presente pesquisa, utilizou-se os critérios de setor de atuação, tamanho da organização e nível de aplicação da GRI. No critério setor de atuação, o gráfico abaixo demonstra os setores e a quantidade de empresas em cada setor.

Tabela 2: Descrição dos setores de atuação da amostra.



Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta amostra, observa-se a presença significativa dos setores de Serviços Financeiros, Energia e Floresta e Produtos de Papel. Esses setores representam 86 empresas das 236 da amostra, isto é, um percentual de 36%. Além disso, três setores apresentam esta representatividade em relatórios da GRI dentre os 39 setores da amostra.

Em relação ao porte das empresas, a amostra apresenta-se na maioria na categoria de grande porte conforme descrição da instituição GRI. Estas representam 80% da amostra da pesquisa, conforme o quadro abaixo.

Tabela 3: Descrição do porte das organizações da amostra

Porte / Tamanho	Quantidade
Pequeno e Médio porte	20
Empresa multinacional	23
Grande porte	189
Não identificado	4

Fonte: Elaborado pela autora.

O nível de aplicação do relatório da GRI demonstra a evolução da organização em práticas de RSC (GRI, 2006). Estes foram nomeados em C, B e A e podem ser declarados com sinal de mais (+), que significa auditoria do relatório por empresa externa. Na presente pesquisa, a amostra distribui-se entre os três níveis de aplicação, conforme o quadro abaixo.

Tabela 4: Descrição da quantidade de relatórios por nível de aplicação e ano de publicação.

Nível de aplicação	Quantidade de relatórios						Total
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
A+	10	16	20	26	29	14	115
A	4	12	15	14	10	1	56
B+	5	5	6	9	14	8	47
B	21	17	34	36	38	13	159
C+	0	1	3	5	5	3	17
C	17	24	33	36	41	15	166
Não declarado	17	11	25	13	10	6	82
Total de relatórios	74	86	136	139	147	60	642

Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se a presença significativa dos níveis de aplicação A+, B e C. Pode-se visualizar que as empresas no nível de aplicação A optaram, em maior quantidade, pela realização de auditoria do relatório da GRI. Nota-se a presença de relatórios com o nível de aplicação não declarado. Esta categoria foi compreendida através do *website* da GRI, logo pode haver preenchimento inadequado e falta de informação para o leitor.

Após a descrição do perfil da amostra nos critérios escolhidos, encontram-se os resultados do cálculo do GAPIE-GRI, grau de aderência plena aos indicadores de GRI. O GAPIE-GRI busca a aferição do comprometimento das organizações na comunicação das informações de qualidade através dos indicadores de evidenciação. Estes podem ser demonstrados em percentual de 0 a 100%, sendo que o percentual superior a 75% representa uma alta aderência das empresas (DIAS; SIQUEIRA; ROSSI, 2006; CARVALHO; SIQUEIRA, 2007). No quadro abaixo, pode-se observar os percentuais da amostra por ano.

Tabela 5: Resultados em percentuais do GAPIE-GRI

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Média GAPIE-GRI	24%	41%	51%	59%	57%	56%
Total de relatórios	74	86	136	139	147	60

Fonte: Elaborado pela autora.

No quadro acima, visualiza-se a evolução do percentual da amostra de 2007 a 2012. Nota-se que houve uma evolução na comunicação e comprometimento das empresas na comunicação dos indicadores sociais. Uma vez que o resultado do GAPIE-GRI em 2007 foi de 24%, resultado que demonstra baixa aderência das empresas aos indicadores. Já no ano de 2012, há um resultado de 56%, o que representa uma aderência mediana.

O índice grau de evidenciação efetiva – GEE busca comprovar a relação ao nível de informações comunicadas pela empresa, comparando com o total de informações disponíveis pelas diretrizes da GRI (CARVALHO, 2007). Como o GAPIE-GRI, o resultado do GEE também é demonstrado em percentual, sendo que o valor superior a 75% representa uma alta evidenciação das empresas. No quadro abaixo, visualiza-se a média dos valores no período e amostra estudada.

Tabela 6: Resultados em percentuais do GEE

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Média GEE	24%	41%	51%	59%	57%	56%
Total de relatórios	74	86	136	139	147	60

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se a mesma tendência do resultado do GAPIE-GRI. Neste período, as empresas que publicaram o GRI demonstraram evolução no comprometimento em

comunicar as informações com o total de informações disponíveis nas diretrizes da GRI. O resultado foi de 24%, para baixa evidenciação das empresas, para 56% do GEE, que representa mediana evidenciação.

Entre os indicadores sociais pesquisados (LA e HR), os indicadores de aderência plena com maior frequência no período foram os indicadores LA1, LA2, LA4 e LA10. Esses indicadores estão presentes na maioria dos relatórios e em todo o período investigado. Eles apresentam a seguinte descrição conforme anexo I:

- LA1 – “Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região”;
- LA2 – “Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região”;
- LA4 - “Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva”;
- LA10 - “Média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminadas por categoria funcional”.

A partir das diretrizes da GRI e estudo realizado por Renwick, Redman e Maguire (2013), esses indicadores estão relacionados aos resultados evidenciados nas estratégias alinhadas às práticas de Treinamento e Desenvolvimento, Envolvimento Empregatício, *Empowerment* e Engajamento, como também demonstra resultados da visão geral do RH. Segundo esses estudos, eles também podem ser descritos:

- LA1 – Descrição da quantidade e tipos de contrato de trabalho. Fornece uma visão da extensão dos impactos gerados por questões trabalhistas;
- LA2 – Descrição do perfil dos trabalhadores e rotatividade. Pode indicar níveis de incerteza e insatisfação entre empregados;

- LA4 – Descrição da abrangência do acordo coletivo. Importante forma de engajamento dos *stakeholders* e gestão responsável;
- LA10 - Comunicação da quantidade de treinamentos. Possibilidade de melhoria das competências dos trabalhadores e desenvolvimento organizacional.

O indicador quando analisado e classificado como *dúbio* (D) representa que as informações disponíveis no relatório não estão suficientes para a compreensão do leitor, não sendo classificado nem como aderência plena ou parcial (DIAS; SIQUEIRA; ROSSI, 2006). Nesta amostra, houve muitos indicadores classificados como *dúbio*. Os indicadores com maior representatividade foram HR1, HR4 e HR5. Estes apresentam a descrição abaixo conforme o anexo I:

- HR1 - “Percentual e número total de contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos”;
- HR4 - “Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas”;
- HR5 - “Operações identificadas em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito”.

Ainda conforme as diretrizes da GRI e o estudo realizado por Renwick, Redman e Maguire (2013), esses indicadores estão relacionados aos resultados evidenciados nas estratégias alinhadas à visão geral de RH, liberdade e discriminação, sendo descritos conforme abaixo:

- HR1 – Gestão de contratos com cláusulas referentes a direitos humanos.
Construção de uma reputação positiva;

- HR4 – Comunicação dos casos de discriminação. Construção de uma imagem positiva;
- HR5 – Comunicação das ações garantindo o direito de associações e negociação coletiva. Possibilidade de liberdade para os trabalhadores.

Esse resultado da presença de indicadores classificados como dúbio demonstra que há um esforço das empresas em comunicar as estratégias relacionadas aos indicadores sociais da GRI. No entanto, não há uma clareza para a compreensão do leitor.

Nesta análise dos GAPIE-GRI e GEE, podem-se visualizar os setores que apresentaram melhor desempenho nos índices neste período pesquisado. Esta análise encontra-se no anexo II destacados em vermelho. Observa-se que os setores que apresentaram maior aderência e evidenciação em todo o período foram de Construção, Equipamento e Material de Construção. Já os setores Comida e Bebidas, Serviços de Saúde e Serviços Financeiros também apresentaram alto desempenho em cinco anos do período investigado.

5. CONCLUSÃO

Os relatórios de sustentabilidade possibilitam uma comunicação das práticas sustentáveis das empresas para as partes interessadas, estreitando e clarificando essa relação e prestação de contas, uma vez que o relatório permite a comunicação de todas as práticas, tanto com bons ou maus impactos. Os relatórios têm aumentado em números absolutos nos últimos anos, fato que também pode ser observado na amostra. Esse comportamento da amostra está de acordo com a literatura, a qual expõe o aumento do número de estudos e relatórios de sustentabilidade publicados (DAUB, 2007; ARRUDA; PEREIRA, 2009; PIRES; FISCHER; COMINI, 2012; JUNQUEIRA; MAIOR; PINHEIRO, 2011; MORISUE; RIBEIRO; PENTEADO, 2012; MOTA; MAZZA; OLIVEIRA, 2013; FREIRE et al., 2008; SOUZA; RIBEIRO, 2013; DOBERS, 2009).

Pode-se observar que o relatório da instituição GRI tem sido mais comumente utilizado no contexto internacional, contribuindo para uma uniformização das informações e facilidade para compreensão dos leitores. O relatório da GRI baseia-se no conceito do *triple bottom line* de John Elkington (2001), validando a autenticidade das diretrizes e contribuindo para uma comunicação completa e integrada aos pilares sustentáveis. Essa base também contribui para a ideia de relatar o desempenho corporativo, eficiência operacional e resultado financeiro (RAMAKRISHNAN; PERUMAL, 2008; GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005; AHMAD; SCHROEDER, 2003; DARNALL; HENRIQUES; SADORSKY, 2008).

Neste estudo, objetivou-se investigar o grau de aderência e evidenciação efetiva aos indicadores sociais da GRI no período de 2007 a 2012 das empresas brasileiras. Observou-se, como resultado desta pesquisa, uma evolução do baixo grau de aderência

e evidenciação efetiva para um grau mediano. Esse resultado pode ser relacionado aos estágios de evolução da gestão verde do estudo de Teixeira, Jabbour; Jabbour (2012), podendo caracterizar uma evolução da amostra de um estágio reativo para um estágio preventivo.

Outro ponto a destacar no aumento do percentual dos índices GAPIE-GRI e GEE neste período é a concordância com estudos anteriores, haja vista que estão de acordo com o fato de a comunicação em relatórios de sustentabilidade não só permitir reconhecimento, qualidade e transparência nas informações publicadas, mas também criar um valor adicional para essas empresas (COSTA, MENICHINI, 2013; DAUB, 2007; GOLOB; BARTLETT, 2007; GURVITSH; SIDOROVA, 2012).

Neste estudo, estreitou-se a pesquisa aos indicadores sociais da GRI. Os indicadores sociais refletem resultados das ações no público interno das empresas. Estas ações estão relacionadas à área de recursos humanos, que é percebida como importante para o sucesso da gestão ambiental (DAILY; BISHOP; MASSOUD, 2012; DAILY; HUANG, 2001; DAILY; BISHOP; STEINER, 2007; GOVINDARAJULU; DAILY, 2004; DUBOIS; DUBOIS, 2012; FLOREA; CHEUNG; HERNDON, 2013).

Pode-se observar que o relatório da GRI contribui para uma comunicação das práticas de gestão de recursos humanos verde, haja vista que, na descrição dos indicadores contida nas diretrizes da GRI, há uma descrição de significado relacionado às práticas de recursos humanos descritas na literatura. Estudos anteriores descrevem os subsistemas de recursos humanos que contribuem para a gestão ambiental, destacando: recrutamento e seleção; treinamento; *empowerment*; apoio da gestão; trabalho em equipe; modelos de recompensas; avaliação de desempenho; gestão da cultura organizacional; aprendizagem organizacional (DAILY; BISHOP; MASSOUD, 2012; DAILY; BISHOP; STEINER, 2007; DAILY; HUANG, 2001; JABBOUR; SANTOS,

2008a). Como resultado do estudo, observou-se a presença dos indicadores relacionados ao subsistema de treinamento e desenvolvimento e, envolvimento empregatício, *empowerment* e engajamento.

Importante observar que o relatório da GRI contribui para a comunicação das práticas de gestão de recursos humanos verde. No entanto, pode-se sugerir uma ampliação destes indicadores para os outros subsistemas de recursos humanos, contribuindo para comunicação e facilidade de pesquisas empíricas na área, uma vez que houve pouca clareza na compreensão e identificação de subsistema como recrutamento e seleção, remuneração e recompensas e avaliação de desempenho na descrição dos indicadores sociais a partir das diretrizes da GRI.

Este estudo permitiu uma análise do cenário brasileiro em relação ao grau de aderência e evidenciação dos indicadores sociais da GRI. Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se uma investigação de outros indicadores da GRI, como os indicadores econômico e ambiental. Além disso, recomenda-se também analisar e comunicar as práticas de gestão que contribuem para uma melhoria na gestão ambiental tanto na área financeira e econômica da empresa, como na área de qualidade e ambiente. Por fim, sugere-se como pesquisa futura a investigação de como o relatório da GRI pode ser não apenas uma instituição para divulgação e padronização de um modelo de relatório, mas também pode fomentar as práticas de sustentabilidade na empresa.

6. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ABREU, M.C.S. How to define an environmental policy to improve corporate sustainability in developing countries. **Business Strategy and the Environment**. v. 18, n. 8, p. 542 - 556, 2009.

ACCOUNTABILITY. **About us**. 2012a. Disponível em: <<http://www.accountability.org/about-us/index.html>>. Acesso em: 28 jul. 2012.

ACCOUNTABILITY. **Standards**. 2012b. Disponível em: <<http://www.accountability.org/standards/index.html>>. Acesso em: 28 jul. 2012.

AHMAD, S., SCHROEDER, R.G. The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. **Journal of Operations Management**. v. 21, n. 1, p. 19-43, 2003.

ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009, 245 p.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ARRUDA, G. S.; PEREIRA, B. A. D. Estado da arte dos estudos sobre responsabilidade social empresarial (RSE) no Brasil. **IV Encontro de Estudos em Estratégia da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração** – ANPAD, Recife, junho, 2009.

ASHLEY, P. A. A Responsabilidade Social nos Negócios: Um Conceito em Construção. In: _____. **Ética e Responsabilidade Social dos Negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002. 340 p.

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade Social Corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. **XXIV ENANPAD – Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 24, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Anpad, 2000.

BALL, S. J. Performatividade, privatização e o pós-estado do bem-estar. **Educação Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1105-1126, set./ dez., 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n1/a02v42n1.pdf>> Acesso em: 11 ago. 2011.

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revistão de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, abr-jun, 2010.

BARRETO, L. M. T. S.; SILVA, M. P.; FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R.; AMORIM, W. A. C. Gestão de Pessoas: projetando desafios e tendências para 2015. In: Encontro de Estudos Organizacionais – ENEO, 6, 2010, Florianópolis, **Anais...** Santa Catarina: ANPAD, 2010.

BIGNARDI, F. A. C. **Reflexões sobre a pesquisa qualitativa & quantitativa: maneiras complementares de aprender a realidade**. 2009, Disponível em: <<http://www.gpesd.com.br/baixar.php?file=28>>. Acesso em: 31 jul. 2013.

BOIRAL, O.; HENRI, J. F. Modeling the impact of ISO 14001 on environmental performance: a comparative approach. **Journal of Environmental Management**. v. 99, p. 84-97, 2012.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009

BOUDREAU; J. W.; RAMSTAD, P. M. Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. **Human Resource Management**. v. 44, n. 2, p. 129-136, 2005.

BROWN, H. S.; MARTIN, J.; LESSIDRENSKA, T. The rise of the Global Reporting Initiative: a case of institutional entrepreneurship. **Environmental Politics**. v. 18, n. 2, p. 182-200, 2009.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. **Academy of Management Review**. v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society**. v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARROLL, A. B. The Four Faces of Corporate Citizenship. In: RICHARDSON, J. E. (ed.) **Business Ethics**. Guilford: Dushkin/ McGraw-Hill. p. 198-203, 2000.

CARROLL, A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons Journal**. jul-ago, 1991.

CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. **Business and society: ethics and stakeholder management**. 4th ed. Cincinnati: South-Western College, 2000.

CARVALHO, F. M. **Análise da utilização dos indicadores essenciais da Global Reporting Initiative nos relatórios sociais em empresas latino-americanas**. Dissertação de Mestrado do programa Pós-graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

CARVALHO, F. M.; SIQUEIRA, J. R. M. Análise da utilização dos indicadores essenciais da Global Reporting Initiative nos relatórios sociais e empresas latino-americanas. **Revista Pensar Contábil**. v. 9, n. 28, 2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade. **Revista da Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo, v. 43, n. 4, p. 289-300, 2008.

CMMAD, Comissão Mundial Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Relatório Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1991. 430 p. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/12906958/Relatorio-Brundtland-Nosso-Futuro-Comum-Em-Portugues>>. Acesso em: 26 jul. 2012.

COSTA, R.; MENICHINI, T. A multidimensional approach for CSR assessment: the importance of stakeholder perception. *Expert Systems with Applications – International Journal*. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2012.07.028.2013>>. Acesso em: 26 jul. 2012.

DAILY, B. F.; BISHOP, J. W.; MASSOUD, J. A. The role of training and empowerment in environmental performance: a study of the Mexican maquiladora industry. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 32, n. 5, p. 631-647, 2012.

DAILY, B. F.; BISHOP, J. W.; STEINER, R. The mediating role of EMS teamwork as it pertains to HR factors and perceived environmental performance. **Journal of Applied Business Research**. v. 23, n. 1, p. 95-110, 2007.

DAILY, B. F.; HUANG, S. Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 21, n. 12, p. 1539-1552, 2001.

DARNALLI, N.; HENRIQUES, I.; SADORSKY, P. Do environmental management systems improve business performance in an international setting? **Journal of International Management**. v. 14, n. 4, p. 364-376, 2008.

DAUB, C-H. Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. **Journal of Cleaner Production**. v. 15, p. 75-85, 2007.

DIAS, L. N. S. **Análise da utilização dos indicadores do Global Reporting Initiative nos relatórios sociais em empresas brasileiras**. Dissertação de Mestrado do programa Pós-graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2006.

DIAS, L. N. S.; SIQUEIRA, J. R. M.; ROSSI, M. Z. G. Balanço Social: a utilização dos indicadores do Global Reporting Initiative (GRI) em empresas brasileiras. **30 Encontro da ANPAD em Salvador**, setembro, 2006.

DOBERS, P.. Corporate social responsibility: management and methods. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. v. 16, p. 185-191, 2009.

DUBOIS, C. L. Z.; DUBOIS, D. A.. Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. **Human Resource Management**. v. 51, n. 6, p. 799-826, 2012.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1 ed. 6 reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. Tradução Patrícia Martins Ramalho. São Paulo: Makron Books, 2001, 444 p.

ELKINGTON, J.. The Tripple Bottom Line: Sustainability's Accountants. Cap. 4, p. 49-66. In: **Environmental management: readings and cases**. ed. 2nd. Michael V. Russo editor, 2008.

ETHOS, Instituto. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2007. Coordenação da versão 2007 de Ana Lucia de Melo Custodio e Renato Moya. São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

ETHOS, Instituto. Lista de empresas associadas. **Lista Associados por Porte Estado**. 2012. Disponível em: <<http://fenix.ethos.org.br/ListaAssociadasPorPorteEstado.aspx>>. Acesso em: 25 mai. 2012.

FABER, N; JORNA, R.; VAN ENGELEN, J. The sustainability of “sustainability”: a study into the conceptual foundations of the notion of “sustainability”. **Journal of Environmental Assessment Policy and Management**. [S.l.], v. 7, n. 1, p. 1-33, 2005.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 7-33, jan./ fev., 2008.

FLOREA, L.; CHEUNG, Y. H.; HERNDON, N. C. For all good reasons: role of values in organizational sustainability. **Journal Business Ethics**. v. 114, p. 393-408, 2013.

FREEMAN, R. E.; LIEDTKA, J. Stakeholder capitalism and the value chain. **European Management Journal**, Grã-Bretanha, v. 15, n. 3, p. 286-296, 1997.

FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. Stakeholder theory and the corporate objective revisited. **Organization Science**. v. 15, n. 3, may-jun, p. 364-369, 2004.

FREIRE, R.; SANTOS, S. R. O.; SOUZA, M. J. B.; ROSSETTO, C. R. Responsabilidade Social Corporativa: evolução da produção científica. In: **IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão – Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileira**, Niterói, jul-ago, 2008.

FREIRE, R.; SOUZA, M. J. B.; FERREIRA, E. **Responsabilidade social corporativa: evolução histórica dos modelos internacionais**. 2008. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos08/257_257_RSC_-_evolucao_historica_dos_modelos.pdf>. Acesso em 25 mai. 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLOB, U.; BARTLETT, J. L. Communicating about corporate social responsibility: a comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia. **Public Relations Review**, v. 33, p. 1-9, 2007.

GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO. Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis. **Omega**. v. 33, n. 1, p. 1-15, 2005.

GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, O. A review of determinant factors of environmental proactivity. **Business Strategy and The Environment**. v. 15, p. 87-102, 2006.

GOVINDARAJULU, N.; DAILY, B. F.. Motivating employees for environmental improvement. **Industrial Management and Data Systems**. v. 104, n. 4, p. 364-372, 2004.

GREENPEACE. **Bhopal: o desastre continua (1984 a 2002)**. Disponível em: <http://www.greenpeace.org/brasil/PageFiles/4945/bhopal_desastrecont.pdf>. Acesso em: 09 set. 2011.

GRI, Global Reporting Initiative. **About GRI**. Boston. 2012b. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 05 abr. 2012.

GRI, Global Reporting Initiative. **Diretrizes para relatório de sustentabilidade**. 2006. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/gri_g3_portugues.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2011.

GRI, Global Reporting Initiative. **What is GRI?** Boston. 2012a. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 05 abr. 2012.

GURVITSH, N.; SIDOROVA, I. Survey of sustainability reporting integrated into annual reports of Estonian companies for the years 2007-2010: based on companies listed on Tallinn Stock Exchange as of October 2011. **Procedia Economics and Finance**. v. 2, p. 26-32, 2012.

GUTHRIE, J.; FARNETI, F. GRI sustainability reporting by Australian public sector organizations. **Public Money and Management**. v. 28, n. 6, p. 361-366, 2008.

HADEN, S. S. P.; OYLER, J. D.; HUMPHREYS, J. H. Historical, practical, and theoretical perspectives on green management: an exploratory analysis. **Management Decision**. v. 47, n. 7, p. 1041-1055, 2009.

HAIR, J. F. JR.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Trad. Adonai Schlup Sant'Ana e Anselmo Chaves Neto. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HART, S. L. **O Capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2006.

IBASE, Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. **Quem somos**. Rio de Janeiro. 2012. Disponível em: <<http://www.ibase.br/pt/quem-somos/>>. Acesso em: 25 mai. 2012.

ISO, International Organization for Standardization. **Environmental management systems — Requirements with guidance for use National Standard of Canada CAN/CSA-ISO 14001:04 (ISO 14001:2004)**. 2004. Disponível em: <http://www.dmi.ca/about_dmi/dmi_in_alberta/prpd/certification/documents/ISO14001_2004Standard.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2012.

ISO, International Organization for Standardization. **ISO 26000 - Guidance on Social Responsibility**, 2010. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/iso26000>. Acesso em: 08 mai. 2011.

JABBOUR, C.J.C. In the eye of the storm: Exploring the introduction of environmental issues in the production function in Brazilian companies. **International Journal of Production Research**. v. 48, n. 21, p. 6315-6339, 2010.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model. **Journal of Cleaner Production**. v. 16, p. 51-58, 2008a.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 19, n. 12, p. 2133-2154, 2008b.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A.; NAGANO, M. S. Environmental management system and human resource practices: is there a link between them in four Brazilian companies? **Journal of Cleaner Production**. v. 16, p. 1922-1925, 2008.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A.; NAGANO, M. S. **Contributions of HRM throughout the stages of environmental management**: methodological triangulation applied to companies in Brazil. v. 21, n. 7, p. 1049-1089, 2010.

JABBOUR, C. J. C.; SILVA, E. M.; PAIVA, E. L., SANTOS, F. C. A. Environmental management in Brazil: is it a completely competitive priority? **Journal of Cleaner Production**. v. 21, p. 11-22, 2012.

JACKSON, S. E.; RENWICK, D. W. S.; JABBOUR, C. J. C.; MULLER-CAMEN, M. State-of-the-Art and future directions for green human resource management: introduction to the special issue. **Zeitschrift für Personalforschung**. v. 25, n. 2, p. 99-116, 2011.

JOSEPH, G. Ambiguous but tethered: an accounting basis for sustainability reporting. **Critical Perspectives on Accounting**. v. 23, p. 93-106, 2012.

JUNQUEIRA, L. A. P.; MAIOR, J. S.; PINHEIRO, F. P. Sustentabilidade: a produção científica brasileira entre os anos de 2000 e 2009. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 36-52, set-dez, 2011.

KAUR, H. Impact of human resource factors on perceived environmental performance: an empirical analysis of a sample of ISO 14001 EMS companies in Malaysia. **Journal of Sustainable Development**, v. 4, n. 1, p. 211-224, 2011.

KHOMBA, J. K. Social and ecological challenges: how sustainable are sustainability reporting systems? **African Journal of Business Management**. v. 6, n. 48, p. 11692-11701, dec., 2012.

KREITLON, M. P. A Ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: XXVIII ENANPAD – Encontro

Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28., Curitiba, 2004. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004.

LAWLER III, E. E. Criando a organização de alto envolvimento. In: **Organizando para competir no futuro**. Pearson Education: São Paulo, 2003.

LEDFORD, G. E. Jr.. Envolvimento Empregatício: lições e prognósticos. In: **Organizando para Competir no Futuro**. São Paulo: Pearson Education, 2003.

LEVY, D. L.; BROWN, H. S.; JONG, M. The contested politics of corporate governance – the case of the Global Reporting Initiative. **Business & Society**. v. 49, n. 1, p. 88-115, 2010.

LIEVENS, F.; CHAPMAN, D. Recruitment and selection. In: WILKINSON, A. et al. **The SAGE handbook of human resource management**. London: Sage, 2010. p. 135-154.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

LOURENÇO, A. G.; SCHRODER, D. S. Vale investir em responsabilidade social empresarial? *Stakeholders*, ganhos e perdas. In: **Responsabilidade social das empresas: contribuição das universidades**. 1. ed. São Paulo: Petrópolis, Instituto Ethos, 2006, 414 p.

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 6. Ed, 2 reimpr., 2007.

MARIMON, F.; ALONSO-ALMEIDA, M. M.; RODRÍGUEZ, M. P. ALEJANDRO, K. A. C. The worldwide diffusion of the global reporting initiative: what is the point? **Journal of Cleaner Production**. v. 33, p. 132-144, 2012.

MILONE, G. **Estatística geral e aplicada**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MIRANDA, R. A.; AMARAL, H. F. Governança corporativa e gestão socialmente responsável em empresas estatais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 45, n. 4, p. 1069-1094, jul./ ago., 2011.

MOHRMAN, S. A. Integrando funções e estrutura em uma organização horizontal. In: **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Pearson Education, 2003.

MORISUE, H. M. M.; RIBEIRO, M. S.; PENTEADO, I. A. M. A evolução dos relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras do setor de energia elétrica. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 23, n. 1, p. 163-194, jan-mar, 2012.

MOSENE, J. A.; BURRITT, R. L.; SANAGUSTIN, M. V.; MONEVA, J. M.; TINGEY-HOYOAK, J. Environmental reporting in the Spanish wind energy sector: an institutional view. **Journal of Cleaner Production**. v. 40, p. 199-211, 2013.

MOTA, M. O.; MAZZA, A. C. A.; OLIVEIRA, F. C. Uma análise dos relatórios de sustentabilidade no âmbito ambiental do Brasil: sustentabilidade ou camuflagem? **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. v. 10, n. 1, p. 69-80, jan-mar, 2013.

NASCIMENTO, V. M.; PEREIRA, V. L. D. V.; SILVA, S. L.; BELLEN, H. M. V.. Análise da utilização dos indicadores essenciais da versão G3, do GRI, dos relatórios das empresas do setor bancário brasileiro. **11 Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**, São Paulo, jul., 2011.

NATIONAL GEOGRAPHIC. **Climate Milestone**: Earth's CO2 level passes 400 ppm. Daily News, may, 2013. Disponível em: <<http://news.nationalgeographic.com/news/energy/2013/05/130510-earth-co2-milestone-400-ppm/>>. Acesso em: 23 jul. 2013.

NOAA, National Oceanic & Atmospheric Administration. **Recent Monthly Average Mauna Loa CO2**. 2013. Disponível em: <<http://www.esrl.noaa.gov/gmd/ccgg/trends/>>. Acesso em: 23 jul.2013.

NOGUEIRA, E. P.; FARIA, A. C. Sustentabilidade nos principais bancos brasileiros: uma análise sob a ótica da Global Reporting Initiative. **Revista Universo Contábil**. v. 8, n. 4, p. 119-139, 2012.

OCDE, Organização Europeia de Cooperação Econômica. Who drives the OECD's work? **Who dos what**. França, 2012. Disponível em: <<http://www.oecd.org/>>. Acesso em: 26 jul. 2012.

ONU, Organização das Nações Unidas Brasil. **Rio + 20**. 2012a. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/rio20-em-numeros/>> . Acesso em: 12 jul. 2012.

ONU, Organização das Nações Unidas. Contribuição empresarial para a promoção da economia verde e inclusiva. **Pacto Global Rede Brasileira**. 2012b. Disponível em: <http://www.pactoglobal.org.br/carta_compromissos.aspx>. Acesso em: 12 jul. 2012.

ONU, Organização das Nações Unidas. The ten principles. **About US**. 2012 c. Disponível em: <<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>>. Acesso em: 26 jul. 2012.

PANAPANANAN, V. LINNANEN, L.; KARVONEN, M.M.; PLAN, V. T. Roadmapping corporate social responsibility in finish companies. **Journal of Business Ethics**. v. 44, p. 133-148, 2003.

PEDRINI, M. Human capital convergences in intellectual capital and sustainability reports. **Journal of Intellectual Capital**, v. 8, n. 2, p. 346-366, 2007.

PEREIRA, W. A.; CAMPOS FILHO, L. A. N. Investigação sobre as semelhanças entre os modelos conceituais da responsabilidade social corporativa. In: XXX ENANPAD – Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad. 2006.

PINTO, M. R.; PEREIRA, D. R. M.; LARA, J. E. Caracterização de perfis de empresas quanto a adoção de práticas de responsabilidade social. In: XXVIII ENANPAD – Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad. 2004.

PIRES, F. M.; FISCHER, A. L.; COMINI, G. M. Integração entre Gestão de Pessoas e Sustentabilidade: análise da discussão na literatura nacional e internacional. In: **XV Seminários em Administração**, outubro, 2012.

PLESS, N. M.; MAAK, T.; STAHL, G. K. Promoting Corporate Social Responsibility and Sustainable Development: what can be learned from international service learning programs? **Human Resource Management**. v. 51, n. 6, p. 873-904, 2012.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**. v. 89, n. 1/2, p. 62-77, jan.-fev., 2011.

RAMAKRISHNAN, R.; PERUMAL, R. Significant Changes in the Business in the Last 30 Years due to Corporate Social Responsibility. **Social Science Research Network**, jun., 2008. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1751602>>. Acesso em: 25 mai. 2012.

RENWICK, D.; REDMAN, T.; MAGUIRE, S. **A review, process model, and research agenda**. University of Sheffield Management School, Discussion Paper, n. 2008.01, 2013a.

RENWICK, D. W. S.; REDMAN, T.; MAGUIRE, S.. Green Human Resource Management: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**. v. 15, p. 1-14, 2013.

RIO, **II Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento**. 1992. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v11n29/v11n29a19.pdf>>. Acesso em: 28 mai. 2011.

ROCA, L. C.; SEARCY, C. An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. **Journal of Cleaner Production**. v. 20, p. 103-118, 2012.

SAI, Social Accountability International. **About SAI**. 2012a. Disponível em: <<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=472>>. Acesso em: 29 jul. 2012.

SAI, Social Accountability International. SA Standard. **Our Work**. 2012b. Disponível em: <<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=937&parentID=473>>. Acesso em: 29 jul. 2012.

SCHROEDER, J.; SCHROEDER, I. Responsabilidade Social Corporativa: Limites e Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo; v. 3, n. 1, jan.-jun., 2004.

SILVA, E.M., JABBOUR, C.J.C., SANTOS, F.C.A. Integrating environmental management and manufacturing strategy: an emerging competitive priority. **International Journal of Environmental Technology and Management**. v. 10, n. 3/4, p. 397-411, 2009.

SOUZA, M. T. S.; RIBEIRO, H. C. M. Sustentabilidade ambiental: uma meta-análise da produção brasileira em periódicos de administração. **Revista de Administração Contemporânea**. v.17, n. 3, p. 368-396, mai.-jun, 2013.

SPSS, **Statistical Package for the Social Sciences**. v. 19, 2010.

TEIXEIRA, A. A., JABBOUR, C. J. C.; JABBOUR, A. B. L. S. Relationship between green management and environmental training in companies located in Brazil: a theoretical framework and case studies. **Int. J. Production Economics**. v. 140, p. 318-329, 2012.

THE SULLIVAN FOUNDATION. Global Sullivan Principles. **About us**. 2012. Disponível em: <<http://thesullivanfoundation.org>>. Acesso em: 28 jul. 2012.

UNEP – United Nations Environment Programme. **Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment**. 1972. Disponível em: <<http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?DocumentID=97&ArticleID=1503&l=en>>. Acesso em: 23 jul. 2013.

VAN MARREWIJK, M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. **Journal of Business Ethics**. v. 44, n. 2/3, p. 95-105, 2003.

VASCONCELOS, I. F. F. G.; ALVES, M. A.; PESQUEUX, Y. Responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável: olhares habermasianos. **Revista de Administração de Empresas**. v. 52, n. 2, p. 148-152, mar-abr, 2012.

VLEK, C.; STEG, L. Human Behavior and Environmental Sustainability: problems, driving forces, and research topics. **Journal of Social Issues**. v. 63, n. 1, p. 1-19, 2007.

WAGNER, M. ‘Green’ Human Resource Benefits: do they matter as determinants of environmental management system implementation? **Journal Business Ethics**. v. 114, p. 443-456, 2013.

WCED, World Commission on Environmental and Development. **Our common future**. 1987. Disponível em: <<http://www.un-documents-net/wced-ocf.htm>>. Acesso em: 28 mai. 2012.

WEE, Y. S.; QUAZI, H. A. Development and validation of critical factors of environmental management. **Industrial Management + Data Systems**. v. 105, n. 1, p. 96-114, 2005.

7. ANEXO 1 – DESCRIÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DO RELATÓRIO DA GRI

Quadro 16: Visualização dos indicadores de desempenho do Relatório da GRI

Fonte: Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade (GRI, 2006)

DESEMPENHO SOCIAL		
Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente		
Emprego		
Essencial	LA1	“Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região.” (p. 32)
	LA2	“Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região.” (p. 32)
Adicional	LA3	“Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações.” (p. 32)
Relações entre os Trabalhadores e a Governança		
Essencial	LA4	“Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.” (p. 32)
	LA5	“Prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva.” (p. 32)
Saúde e Segurança no Trabalho		
Adicional	LA6	“Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.” (p. 32)
Essencial	LA7	“Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região.” (p. 32)
	LA8	“Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.” (p. 32)
Adicional	LA9	“Temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos.” (p. 32)
Treinamento e Educação		
Essencial	LA10	“Média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminadas por categoria funcional.” (p. 32)
Adicional	LA11	“Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apóiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira.” (p. 33)
	LA12	“Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira.” (p. 33)
Diversidade e Igualdade de Oportunidade		

Essencial	LA13	“Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade.” (p. 33)
	LA14	“Proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional.” (p. 33)
<u>Direitos Humanos</u>		
Práticas de Investimento de Processos de Compra		
Essencial	HR1	“Percentual e número total de contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos.” (p. 35)
	HR2	“Percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos e as medidas tomadas.” (p. 35)
Adicional	HR3	“Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento.” (p. 35)
Não-Discriminação		
Essencial	HR4	“Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas.” (p. 35)
Liberdade de Associação e Negociação Coletiva		
Essencial	HR5	“Operações identificadas em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito.” (p. 35)
Trabalho Infantil		
Essencial	HR6	“Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil.” (p. 35)
Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo		
Essencial	HR7	“Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado ou análogo ao escravo.” (p. 35)
Práticas de Segurança		
Adicional	HR8	“Percentual do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações.” (p. 35)
Direitos Indígenas		
Adicional	HR9	“Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas.” (p. 35)

8. ANEXO II – SETORES QUE PUBLICARAM RELATÓRIO NO PERÍODO 2007 A 2012

2007		2008		2009	
Setor	N	Setor	N	Setor	N
Comida e Bebidas	1	Alimentação e bebida	1	Agricultura	1
Conglomerados	1	Energia	3	Energia	7
Energia	2	Energy Utilities	3	Energy Utilities	7
Energy Utilities	2	Equipamento	3	Equipamento	7
Floresta e Produtos de Papel	1	Floresta e Produtos de Papel	1	Serviços Financeiros	7
Material de construção	1	Food and Beverage Products	2	Floresta e Produtos de Papel	7
Metais Products	1	Material de construção	2	Food and Beverage Products	7
Serviço público de energia	1	Metais Products	1	Material de construção	7
Serviços Financeiros	4	Mineração	1	Metais Products	1
Tecnologia de hardware	4	Outros	1	Mineração	2
		Serviço de saúde	4	Mining & Metais	2
		Serviço público de energia	4	Outros	1
		Tecnologia de hardware	4	Produto de saúde	5
		Varejo	4	Produtos domésticos e pessoais	5
				Retailers	5
				Serviço financeiro brasil	5
				Serviço público de energia	5
				Serviços Financeiros	2
				Tecnologia de hardware	2
				Turismo e Lazer	2
				Varejo	2
				Water Utilities	4

2010		2011		2012	
Setor	N	Setor	N	Setor	N
Agência pública	1	Agência pública	1	Agricultura	1
Agricultura	4	Agricultura	2	Alimentação e bebida	2
Alimentação e bebida	3	Alimentação e bebida	3	Aviação	1
Automotiva	1	Aviação	1	Conglomerados	1
Conglomerados	1	Bens de consumo duráveis	1	Energia	6
Construção	1	Energia	6	Floresta e Produtos de Papel	2
Energia	11	Floresta e Produtos de Papel	5	Metais Products	1
Equipamento	1	Material de construção	1	Mineração	1
Floresta e Produtos de Papel	6	Metais Products	3	Produtos domésticos e pessoais	1
Material de construção	1	Mineração & Metais	1	Quimico	1
Metais Products	2	Outros	3	Serviço publico de energia	4
Mineração	3	Produto de saúde	1	Serviços financeiros	2
Mineração & Metais	1	Produtos domésticos e pessoais	2	Telecomunicações	2
Outros	2	Sem fins Lucrativos/Serviços	1	Texteis e Vestuários	1
Produto de saúde	1	Serviço de saúde	1	Varejo	1
Produtos domésticos e pessoais	1	Serviço publico de energia	10	Water Utilities	1
Quimico	1	Serviços Comerciais	2		
Sem fins Lucrativos/Serviços	1	Serviços de saúde	1		
Serviço de saúde	2	Serviços financeiros	4		
Serviço publico de energia	11	Tecnologia de hardware	2		
Serviços financeiros	5	Telecomunicações	1		
Tecnologia de hardware	1	Turismo e Lazer	1		
Telecomunicações	1	Varejo	1		
Turismo e Lazer	1	Water Utilities	1		
Water Utilities	1				

