



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CENTRO INTERDISCIPLINAR DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL
MESTRADO MULTIDISCIPLINAR E PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO E
GESTÃO SOCIAL

AUGUSTO JOSÉ LEITE MENDES RICCIO

ANÁLISE DE RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE BASEADA NOS
CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (PNQ).

Salvador

2011

AUGUSTO JOSÉ LEITE MENDES RICCIO

**ANÁLISE DE RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE BASEADA NOS
CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (PNQ).**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau Mestre Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social, do Centro Interdisciplinar de Gestão e Desenvolvimento Social - CIAGS, da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia – UFBA.

Orientador: Profa Dr^a Tânia Maria Diederichs Fischer

Salvador

2011

Riccio, Augusto José Leite Mendes.

Análise de relatórios de sustentabilidade baseada nos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)./ Augusto José Leite Mendes Riccio. – Salvador, 2011.

87 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia. Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social, 2011.

Orientador: Professora Dr^a Tânia Maria Diederichs Fischer

1. Sustentabilidade. 2. Qualidade. 3. PNQ. 4. Responsabilidade Social Corporativa I. Título. II. Universidade Federal da Bahia. III Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social.

CDD



**ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE
AUGUSTO JOSÉ LEITE MENDES RICCIO DO CURSO DE
Mestrado MULTIDISCIPLINAR E PROFISSIONAL EM
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA.**

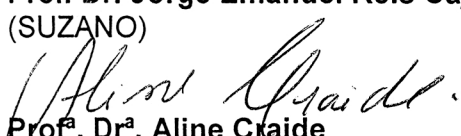
Aos trinta dias do mês de setembro de dois mil e onze a Comissão Julgadora, eleita pelo Colegiado deste Centro Interdisciplinar em Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia, composta pela **Profa. Dra. Tânia Maria Diederichs Fischer** (CIAGS/UFBA - Orientadora), pelo **Prof. Dr. Jorge Emanuel Reis Cajazeira** (SUZANO) e o **Prof^ª. Dr^ª. Aline Craide** (CIAGS/UFBA) se reuniram para julgar o trabalho de dissertação intitulado: **“ANÁLISE DE RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE BASEADA NOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (PNQ)”** de autoria de **Augusto José Leite Mendes Riccio**. Após a apresentação da dissertação o mestrando foi submetido à arguição pela comissão julgadora e ao debate. Em seguida, a comissão julgadora reuniu-se para analisar e avaliar o referido trabalho, chegando à conclusão que este merece ser..... APROVADO..... Nada mais havendo a ser tratado, esta Comissão Julgadora encerrou a reunião da qual lavrei a presente ata, que após lida e aprovada, vai assinada por mim, Orientadora, pelos demais membros da comissão e pelo mestrando.

Salvador, 30 de setembro de 2011.



Profa. Dra. Tânia Maria Diederichs Fischer
(CIAGS/UFBA - Orientadora)

Prof. Dr. Jorge Emanuel Reis Cajazeira
(SUZANO)



Prof^ª. Dr^ª. Aline Craide
(CIAGS/UFBA)



Sr. Augusto José Leite Mendes Riccio
(Mestrando)

AUGUSTO JOSE LEITE MENDES RICCIO

**ANÁLISE DE RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE BASEADA NOS
CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (PNQ).**

Dissertação, Mestrado Profissionalizante em Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia – UFBA para obtenção do grau de Mestre no Programa de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social.

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Tânia Maria Diederichs Fischer

Prof. Dr. Jorge Emanuel Reis Cajazeira

Profa. Dra. Aline Craid

Data de aprovação: ___/___/___.

Salvador

2011

DEDICATÓRIA

À minha esposa Sandra, companheira amorosa e incentivadora de todas as horas e aos meus filhos Sandro e Juliana.

Ao meu pai, Alberino, que se formou em Direito/UFBA, como aluno laureado aos 55 anos e minha mãe, Noêmia, que mesmo hoje aos 91 anos, pratica exercícios físicos e esbanja vitalidade e alegria de viver.

AGRADECIMENTOS

À Dr^a Tânia Maria Diederichs Fischer, exemplo de respeito, luta, competência e superação, pela amizade, confiança e orientação.

Ao Prof.Dr. Robinson Tenório pelos preciosos ensinamentos e pelo estímulo à necessidade de escrever e não apenas falar.

À amiga e ex-colega Ângela Weber, pelo apoio e estímulo constantes.

À Profa. Dra. Paula Scommer, pelos comentários, percepções e pelo aprendizado com ela obtido.

Às amigas e ex-colegas Zélia Fajardini e Adriana Brandão pelo apoio que a lembrança de nossos trabalhos em equipe me propiciou nos solitários momentos de redação desta dissertação.

À Petrobras e, em especial aos colegas Washington Luiz Faria Salles, Antonio Sérgio Oliveira Santana, Flávio Diniz Fontes, Maria de Fátima Mendonça, Marcelo Andrade do Rosário e Gezsler Carlos West pelo apoio e compreensão que tornaram possível compatibilizar as atividades profissionais com os estudos acadêmicos.

A Humberto Brandão de Oliveira, Suzana Gomes Cruz e Jose Ary Blanco de Carvalho, avaliadores qualificados pela Fundação Nacional da Qualidade para o ciclo PNQ 2010, pela avaliação dos relatórios de sustentabilidade utilizados neste estudo.

RESUMO

Esta pesquisa investiga a convergência entre os movimentos pela excelência em gestão e pela responsabilidade social no âmbito das organizações. Tem como foco os Relatórios de Sustentabilidade (RS) de organizações brasileiras que foram redigidos segundo as diretrizes do Global Reporting Initiative (GRI). Trata-se de um estudo que avalia aspectos relacionados a excelência das práticas de gestão ali retratadas, utilizando os critérios e metodologia de avaliação e pontuação que a Fundação Nacional da Qualidade utiliza nos processos relativos ao Prêmio Nacional da Qualidade. O estudo identifica nas práticas de gestão relatadas nos RS, as lacunas em relação aos requisitos de avaliação do PNQ, possibilitando uma contribuição aos processos de revisão e melhoria dos critérios GRI. Conclui pela necessidade de inserir importantes temas de gestão, nos critérios GRI, tais como “Gestão do Conhecimento”, “Relacionamento com os Clientes”, “Desdobramento das Estratégias Globais em Planos de Ação Locais” e também pela necessidade de aperfeiçoar a natureza das informações relativas às práticas de gestão e resultados organizacionais relatados nos RS. Sugere que seja requerido pelo GRI em suas novas diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade (GRI/G4), a explicitação de locais de aplicação (abrangência) e tempo de utilização (continuidade) na descrição das práticas de gestão e a apresentação de referenciais comparativos externos e grau de atendimento a requisitos de partes interessadas na descrição dos resultados organizacionais.

Palavras-Chave: Relatórios de Sustentabilidade. Desenvolvimento Sustentável. Qualidade. Responsabilidade Social Corporativa .

ABSTRACT

This research investigates the convergence between the movements for excellence in management and social responsibility within organizations. It focuses on Sustainability Reports (SR) of Brazilian organizations that were drafted under the guidelines of the Global Reporting Initiative (GRI). The study evaluates aspects of excellence in management practices depicted here, using the criteria and methodology of evaluation and scoring held by National Quality Foundation toward the National Quality Award. The study identifies the management practices reported in the SR, the gaps in relation to the PNQ assessment requirements, enabling a contribution to the processes of review and improvement of the GRI criteria. It concludes that important issues of management has to become part of the GRI criteria, such as "Knowledge Management", "Customer Relationship", "Breakdown of Global Strategies in the Local Action Plans" and also by the need to improve the nature of information concerning management practices and organizational results reported in RS. It suggests that GRI has to request in its incoming guidelines for sustainability reporting design (GRI/GA) the explicitness of its local application (coverage) and its usage time (continuity). The former while describing management practices. The latter while presenting external comparative references and fulfillment degree of stakeholders' requirements during organizational outcome reports.

Keywords: Sustainability Report. Sustainable Development. Quality. Corporate Social Responsibility.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1	Modelo de avaliação de práticas de gestão segundo os critérios do PNQ 2010	54
QUADRO 2	QUADRO 2 Exemplo de Aplicação da estrutura apresentada no Quadro 1	58
QUADRO 3	Modelo de avaliação de resultados organizacionais segundo os critérios do PNQ 2010	59
QUADRO 4	Exemplo de Aplicação da estrutura apresentada no Quadro 3	61
QUADRO 5	Faixas de Pontuação Global do CE 2010 (Reprodução Parcial)	62
QUADRO 6	Resumo dos Itens e Alíneas dos CE 2010 não Atendidos pelas Companhias “A” e “B”	73
QUADRO 7	Demandas dos leitores de RS e os requisitos PNQ	74
QUADRO 8	Comparativo entre as Demandas dos Leitores (KPMG 2008) e os assuntos não abordados nos RS avaliados	75

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Companhia “A” - Pontuação Obtida	64
TABELA 2	Companhia “B” - Pontuação Obtida	64
TABELA 3	Companhia “A” – Práticas de Gestão (Processos Gerenciais), que apresentam lacunas em Relação aos Requisitos CE – 2010.	65
TABELA 4	Companhia “B” – Práticas de Gestão (Processos Gerenciais), que Apresentam Lacunas em Relação aos Requisitos CE – 2010.	66
TABELA 5	Resumo dos Percentuais de Práticas de Gestão com Lacunas em relação aos Requisitos do CE – 2010.	66
TABELA 6	Companhia “ A ” – Indicadores de Desempenho que Apresentam Lacunas em Relação aos Requisitos CE – 2010.	69
TABELA 7	Companhia “ B ” – Indicadores de Desempenho que Apresentam Lacunas em Relação aos Requisitos CE – 2010	69
TABELA 8	Resumo dos Percentuais de Indicadores de Desempenho com Lacunas em relação aos requisitos do CE – 2010.	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASQC - American Society for Quality Control

CED - Committe for Economic Development

CIAGS - Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social

CCS - Civil Communication Section – CCS

CERES - Coalizão para Economias Ambientalmente Responsáveis

INCD - Comitê Intergovernamental de Negociação

CSP - Corporate Social Performance

CSR - Corporate Social Responsibility

CQ – Controle da Qualidade

CWQC – Company Wide Quality Control

DDT – Diclorodifeniltricloroetano

DS – Desenvolvimento Sustentável

EFQM - European Foundation for Quality Management

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

GQT - Gestão pela Qualidade Total

GEF - Global Environment Facility

GRI - Global Reporting Initiative

JUSE- Union of Japanese Scientists and Engineers

PDCA – Plan, Do, Check and Act – Ciclo de Deming

PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade

PIB - Produto Interno Bruto

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

QA - Quality Assurance

RH - Recursos Humanos

RS - Relatórios de Sustentabilidade

SQC - Statistical Quality Control

TQM - Total Quality Management

TQC – Total Quality Control

UFBA – Universidade Federal da Bahia

UNCOD - United Nations Convention To Combat Desertification

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 OBJETIVOS DO ESTUDO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	17
2.1 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	17
2.2. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	17
3 JUSTIFICATIVA	19
3.1 PRINCIPAIS PROBLEMAS DOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE.....	20
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
4.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	22
4.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	31
4.3 O GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)	36
4.4 O MOVIMENTO DA QUALIDADE E O TQM	38
4.4.1 O NASCIMENTO DA QUALIDADE E O TQM	39
4.4.2 A INTRODUÇÃO DO CONTROLE DA QUALIDADE NO JAPÃO.....	41
4.4.3 “COMPANY WIDE QUALITY CONTROL (CWQC)”, “TOTAL QUALITY CONTROL (TQC)” E “TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)”	43
4.5 OS PRÊMIOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO: ORIGENS E EVOLUÇÃO	45
4.5.1 PRÊMIO DEMING	45
4.5.2 O PRÊMIO MALCOLM BALDRIGE	46
4.5.3 O PRÊMIO EUROPEU DE QUALIDADE	48
4.5.4 EXCELÊNCIA EM GESTÃO E O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – PNQ.....	50
5 METODOLOGIA	51

5.1 DETALHAMENTO DA PESQUISA.....	52
5.2 ASPECTOS OPERACIONAIS	53
5.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS	53
5.3.1 METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO.	53
5.3.2 METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	59
5.3.3 METODOLOGIA PARA IDENTIFICAÇÃO DOS NÍVEIS DE MATURIDADE DA GESTÃO	62
6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	63
6.1 AVALIAÇÃO DA PONTUAÇÃO GLOBAL	63
6.2 AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO.....	64
6.2.1 GRANDE PERCENTUAL DE PRÁTICAS DE GESTÃO NÃO RELATAVAM GRAU DE ABRANGÊNCIA E GRAU DE CONTINUIDADE NA SUA APLICAÇÃO	66
6.2.2 A MAIORIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO NÃO APRESENTAVA EVIDÊNCIAS DE APRENDIZADO CONTÍNUO, PERCEBIDO NO GRAU DE REFINAMENTO DE SUA ABORDAGEM	67
6.2.3 A MAIORIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO NÃO APRESENTAVA EVIDÊNCIAS DE INTEGRAÇÃO SISTÊMICA NA SUA IMPLEMENTAÇÃO	68
6.3 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	69
6.3.1 LACUNAS RELATIVAS À DEMONSTRAÇÃO DE TENDÊNCIAS POSITIVAS NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS.....	70
6.3.2 AUSÊNCIA DE REFERENCIAIS COMPARATIVOS EXTERNOS	71
6.3.3 LACUNAS EM RELAÇÃO A ATENDIMENTO A REQUISITOS DE PARTES INTERESSADAS	71
6.4 AVALIAÇÃO DO GRAU DE ADERÊNCIA DE TEMAS ENTRE O PNQ E O GRI	72
6.5 AVALIAÇÃO DO GRAU DE ADERÊNCIA DOS CRITÉRIOS PNQ ÀS DEMANDAS DOS LEITORES DA PESQUISA KPMG (2008)	74

6.6 COMPARATIVOS ENTRE AS DEMANDAS DOS LEITORES DA PESQUISA KPMG (2008) E OS ASSUNTOS NÃO TRATADOS NOS RS AVALIADOS	75
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS	82

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa investiga a convergência entre os movimentos pela excelência em gestão e pela responsabilidade social no âmbito das organizações. Tem como foco os Relatórios de Sustentabilidade (RS) de organizações brasileiras que foram redigidos segundo as diretrizes do Global Reporting Initiative – GRI. (GRI 2006). Trata-se de um estudo que avalia aspectos relacionados a excelência das práticas de gestão ali retratadas, utilizando os critérios e metodologia de avaliação e pontuação do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ (FNQ, 2010). O estudo identifica nas práticas de gestão relatadas nos RS, as lacunas, em relação aos requisitos de avaliação do PNQ, possibilitando uma contribuição aos processos de revisão e melhoria dos critérios, que são conduzidos regularmente pelo Global Reporting Initiative. Não avalia a gestão organizacional como um todo, visto que, por questões de temas e abordagens dos critérios GRI, ela não estará inteiramente relatada nos RS. Pretende-se apenas uma focalização analítica em cada prática de gestão e resultado organizacional relatado, buscando revelar elementos que auxiliem no aperfeiçoamento dos critérios GRI/G3. Os resultados globais apresentados em termos de pontuação global e faixas de pontuação, apenas servem de elemento de suporte às análises e não refletem a real situação da gestão das organizações, por questões já explicitadas acima.

A compreensão sobre a complementaridade, e mesmo convergência, entre os Critérios de Excelência em Gestão do PNQ e as Diretrizes para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade do GRI, é entendida, como fundamental para o aperfeiçoamento do diálogo das corporações com os seus “Stakeholders”¹, nos aspectos relativos à transparência, credibilidade e reputação.

O estudo distancia-se de uma abordagem censitária em relação às organizações que relatam os seus impactos através de relatórios de sustentabilidade, prática muito comum atualmente, para utilizar apenas dois exemplos de Relatórios de Sustentabilidade de organizações brasileiras reconhecidos pelo GRI com o mais alto grau de qualidade, A+.

¹ “Stakeholder” ou grupo de interesse é um termo utilizado pelo filósofo Robert Freeman (1984) que é definido como: “Qualquer indivíduo ou grupo identificável que pode afetar ou ser afetado pelas atividades de uma organização”.

2 OBJETIVOS DO ESTUDO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

2.1 OBJETIVOS DO ESTUDO.

Este estudo tem como objetivo contribuir para a análise da adequação dos conteúdos dos Relatórios de Sustentabilidade às necessidades dos seus leitores, em termos de confiabilidade das informações e da transparência na gestão das organizações que os emitem.

Nesse contexto, analisa dois relatórios de sustentabilidade, de organizações brasileiras, reconhecidos em grau máximo (A+) pelo Global Reporting Initiative(GRI), organização de maior referência internacional em relação a elaboração de relatórios de sustentabilidade. Esta análise é realizada utilizando os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Estes critérios avaliam o grau de maturidade das práticas de gestão e dos resultados das organizações, segundo metodologia utilizada em mais de 50 prêmios nacionais e continentais em todo o mundo.

O objetivo geral deste estudo é identificar o grau de excelência, segundo os critérios PNQ, das práticas de gestão e dos resultados relatados nestes relatórios de sustentabilidade.

Como objetivos subsidiários, propõe-se ainda a tratar de alguns fatores que podem aproximar os campos da Gestão pela Qualidade Total, Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, verificando temas comuns e suas possíveis sinergias, utilizando o aprendizado dos processos de premiação da excelência em gestão (PNQ), para aperfeiçoamento dos critérios GRI para elaboração de relatórios de sustentabilidade.

2.2. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.

No Brasil, a Responsabilidade Social se contextualiza no ambiente histórico da fé católica e do homem de bem. Com a redemocratização em 1988, houve uma revisão do foco da sociedade civil organizada para as questões e responsabilidades das

práticas cidadãs e para o encolhimento do estado por conta da política neoliberal, aumentando a responsabilidade do mercado sobre toda a vida social. Tudo isto fez crescer a consciência da interdependência dos fenômenos ambientais econômicos e sociais demandando-se uma articulação ainda maior entre os diversos setores para enfrentar os desafios da atualidade.

Estas e outras transformações recentes no mundo, inclusive a ampliação da comunicação entre pessoas e países e avanços tecnológicos, levou a uma maior permeabilização das fronteiras entre o público e o privado, uma percepção comum entre organizações que se descobriram atuando em um espaço público compartilhado e, portanto são co-responsáveis pelas questões públicas que afetam a todos. (SCHOMMER, 2007).

Neste contexto a gestão organizacional passa a ser um dado público e a interessar especialmente os grupos de atores sociais (clientes, empregados, acionistas, vizinhos, fornecedores, distribuidores, legisladores e outros) que são impactados pelas atividades destas organizações. (FREEMAN, 1984). As empresas tentam responder a estas demandas de diferentes formas. Abordagens que variam, (CARROLL, 1979) do puramente reativo, até a proatividade, representada muitas vezes pela elaboração de relatórios de sustentabilidade. Nestes relatórios tentam demonstrar a sua responsabilidade social e a confiabilidade da sua gestão.

Os prêmios de excelência existem desde 1951, (Prêmio Deming) e visam demonstrar aos clientes e ao mercado, a confiabilidade da gestão da organização e a qualidade de seus produtos e serviços, com o objetivo de sensibilizá-los para a continuidade dos negócios.

O prêmio de excelência brasileiro é o Prêmio Nacional da Qualidade, PNQ, que desde 1992, avalia a excelência das práticas de gestão e dos resultados das organizações brasileiras. Os seus critérios, atualizados anualmente, representam o estado da arte da gestão (FNQ 2010) e estão alinhados com os outros prêmios de excelência existentes no mundo, destacando-se aí o Prêmio Malcolm Baldrige dos Estados Unidos da América e o Prêmio Europeu da Qualidade.

O conhecimento adquirido nestes processos de premiação pode ser utilizado para apoiar os leitores de RS na verificação da qualidade das práticas de gestão e dos resultados da organização relatora. Assim como pode apoiar a organização relatora

a escrever relatórios de sustentabilidade mais completos e transparentes, contribuindo para a melhoria do diálogo entre a organização e suas partes interessadas pela melhoria da qualidade dos relatórios de sustentabilidade.

3 JUSTIFICATIVA

O movimento da qualidade não é novo, remonta a 1920 e tem conseguido se transformar em uma das mais duráveis inovações no campo da gestão das últimas três décadas. Por outro lado à responsabilidade social corporativa, também aborda todos os aspectos organizacionais e é perceptível as sinergias existentes entre as duas abordagens. Assim, um campo de estudos está sendo formado para identificar se os conceitos e práticas de gestão do “Total Quality Management – TQM” podem apoiar a implementação das práticas de “Corporate Social Responsibility – CSR”, como nos relatam os pesquisadores Abby Ghobadian e David Gallear em seu artigo “TQM and CSR Nexus”:

The quality movement dates back to the 1920s (Coopers & Lybrand and EFQM, 1994-1995). For the first two decades the emphasis was on Quality Control and improving the process of technical inspection. The concept then evolved into Statistical Quality Control (SQC), Quality Assurance (QA), and Total Quality Management (TQM) (Garvin, 1988; Park-Dahlgaard, 1999). More recently in recognition of TQM's wide ranging strategic impact on all facets of the organization and well beyond that of product/service quality the term business excellence has replaced TQM. In this paper we use the two terms interchangeably. TQM is one of the most durable management innovations of the past three decades and it has been implemented world wide in service, manufacturing, private, public, large and small organizations (Ghobadian et al., 1998; Ghobadian and Gallear; 1996, 2007). Corporate Social Responsibility (CSR) on the other hand is a more recent phenomenon and dates back to the 1980s (Kok et al., 2001). However, CSR like TQM impinges on all facets of the business (Mc Adam and Leonard, 2003). The issue that has interested scholars in the field of TQM and CSR is the degree of overlap between these two powerful and all embracing concepts. Clearly if the two concepts have a great deal in common then TQM with its greater penetration in organizations of all shapes and size can act as a key catalyst for developing CSR within the organization (Mc Adam and Leonard, 2003). (GHOBADIAN; GALLER, 2007, p.704)

Assim, o estudo comparativo entre TQM e CSR tem despertado interesse em muitos autores, que escreveram diversos artigos refletindo sobre a conexão entre estas metodologias. Dentre estes: Castka, P e Balzarova, M (2005 e 2007); Cajazeira, J.E.R. e Barbieri, J.C. (2006); Hazlett, S, McAdam, R e Murray, L (2007); Zwetsloot, G. I. J.M e Marrewijk, M (2004).

3.1 PRINCIPAIS PROBLEMAS DOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE

A questão principal que envolve a publicação de relatórios de sustentabilidade é: “Esta prática resultou em maior transparência por parte das empresas e trouxe mudanças expressivas?”. Para responder a esta pergunta o programa “Global Reporters”, uma iniciativa internacional que tem o apoio do PNUMA, realizou em 2008 a oitava pesquisa global e a primeira pesquisa nacional, envolvendo 76 empresas brasileiras que publicam regularmente Relatórios de Sustentabilidade. Com o título de “Rumo à Credibilidade”, o relatório da pesquisa nos informa em suas considerações finais:

Os relatórios de sustentabilidade, ainda deixam muito a desejar. As três grandes críticas aos relatórios que ouvimos são: 1) os relatórios não são lidos; 2) seu principal objetivo é a gestão da reputação (logo, os mesmos carecem de credibilidade) e 3) talvez eles auxiliem a direcionar a estratégia e desempenho, porém deveria ser o contrário (PNUMA, 2008, p.34).

Um artigo publicado em 2006, com o título “GRI, and the Camouflaging of Corporate Unsustainability”, tendo como autores, José Moneva, Pablo Archel e Carmen Correa, declaram em seu ‘Abstract’:

The Global Reporting Initiative (GRI) sustainability reporting guidelines were developed as a way of helping organizations to report on their environmental, social and economic performance and to increase their accountability. However, evidence from practice seems to show a different reality. Some organizations that label themselves as GRI reporters do not behave in responsible way concerning sustainability question, like gas emission, social equity or human rights. (MONEVA, 2006, p.1)

Às questões relativas à suspeitas de uso como “Green Washing” ou puro marketing social, e relativas à não coerência entre relato e prática no dia a dia organizacional,

acrescente-se ainda a percepção de lacunas em áreas críticas da gestão (necessidades de clientes por exemplo) e sobre a oportunidade de apoio dos conceitos relativos à Excelência na Gestão, no aperfeiçoamento dos critérios GRI. Segundo Isaksson (2009, p.168):

[...] in other words, the guidelines (GRI) are not sufficient for assuring that a report answer the questions of how sustainable a company is and how quickly it is approaching sustainability. Within the GRI guidelines the needs of the customers are not considered sufficiently. This points at an important area where business excellence ideas can support sustainability reporting.

O público leitor se torna a cada dia mais exigente e diferenciado. Pesquisa realizada (KPMG, 2008) identificou que as principais demandas dos leitores de relatórios de sustentabilidade em relação à organização relatora são:

- a) Vinculo das práticas de gestão relatadas com as estratégias organizacionais, conexão com o “core business”:
- b) Compromisso com a questão da sustentabilidade e tradução do seu significado no dia a dia das operações.
- c) Transparência na identificação da real natureza dos seus impactos sociais, ambientais e econômicos;
- d) Qualidade das ações realizadas para a mitigação destes impactos
- e) Existência de pensamento inovador. A sustentabilidade inspirando novos produtos, processos e modelos de negócios que conduzirão a organização relatora para o futuro;
- f) Desdobramento das políticas de sustentabilidade centrais até o nível local.

Em busca da resposta a estas questões o estudo elegeu como problema de pesquisa: “Qual o grau de excelência PNQ das práticas de gestão e dos resultados apresentados nos Relatórios de Sustentabilidade de organizações brasileiras que receberam grau A+, conforme critérios e verificação GRI / G3, no ano de 2009?”.

A análise de Relatórios de Sustentabilidade “A+” do GRI, que representam o estado da arte dos conceitos relativos a Responsabilidade Social Corporativa, utilizando os critérios de Excelência do PNQ - que representam o estado da arte do TQM ou Excelência, pode contribuir para o aprofundamento deste debate e levar aceleradores de aproximação aos dois campos e a um melhor diálogo das

organizações com as suas partes interessadas, pela melhoria da qualidade dos relatórios de sustentabilidade.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os conceitos-chave estruturantes deste estudo são: Responsabilidade Social Corporativa, Desenvolvimento Sustentável, Relacionamento com “Stakeholders”, Relatórios de Sustentabilidade, Global Reporting Initiative e suas Diretrizes “G3” para elaboração de relatórios de sustentabilidade, Excelência em Gestão, sua avaliação e medição e o Prêmio Nacional da Qualidade.

4.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Reflexões sobre o papel das empresas na sociedade e as questões éticas relativas à sua atuação podem ser identificadas desde os primórdios do capitalismo (KREITLON, 2004), mas assume aspectos mais relevantes a partir da década de 1950, onde passa a envolver uma diversidade maior de temas e a aproximar ainda mais as fronteiras entre o público e o privado. Segundo Schommer (2007, p.3):

[...] foi a partir dos anos 1950 que a questão da responsabilidade das empresas passou a ganhar importância no mundo dos negócios. Disseminou-se nas décadas de 1960 e 1970 por vários países, acompanhada da discussão de novos temas, como a proteção ambiental, os direitos das mulheres e a própria crítica ao capitalismo como sistema incapaz de atender as necessidades das pessoas de maneira minimamente equilibrada. A partir da década de 1980, fatores como a globalização, a financeirização da economia a flexibilização da produção e a privatização de empresas estatais contribuíram para concentrar ainda mais poder nas mãos de poucas e grandes empresas trazendo novas questões para o debate a respeito do papel de cada ator social na promoção do equilíbrio entre dimensões econômicas sociais e ambientais.

Paula Schommer em “Uma Palavrinha Inicial²”; afirma que a palavra “responsabilidade”, está associada às idéias de poder e livre arbítrio.

Quanto maior o poder e a liberdade que uma pessoa ou uma organização tem para decidir e realizar algo, maior a responsabilidade associada a essa decisão ou ação. A responsabilidade é inerente à condição humana de refletir, planejar, fazer escolhas e interferir em seu meio. (SCHOMMER, 2009, p.5)

Assim a questão da responsabilidade social empresarial tem a ver com as tensões decorrentes do relacionamento das empresas com o meio social com o qual interagem. Segundo Carroll (1999), é possível rastrear por séculos, as preocupações da comunidade de negócios com o meio social, mas os textos referentes a este assunto se tornam mais freqüentes e importantes, no século XX, notadamente a partir da sua segunda metade.

A publicação em 1953 de “Social Responsibilities of the Businessman”, o clássico de Howard R. Bowen inicia um período de intensas reflexões. Neste livro Bowen, parte do princípio que grandes organizações estavam se tornando poderosos centros de tomada de decisão e que as ações destas firmas influenciavam as vidas dos cidadãos de muitas maneiras. Ele perguntava sobre as responsabilidades com a sociedade que um homem de negócios poderia assumir. Para responder utilizou os dados de uma pesquisa realizada pela revista Fortune em 1946, que demonstrava que 93% dos homens de negócio consultados concordavam que eram responsáveis pelas conseqüências de suas ações em uma esfera algo maior que aquela coberta pelos lucros e perdas financeiros. (BOWEN, 1953).

Bowen foi considerado “o pai da Responsabilidade Social Corporativa” ao estabelecer a sua definição para as Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios: “Ela se refere às obrigações dos homens de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da nossa sociedade”. (BOWEN, 1953, p.14)

Maria Priscilla Kreitlon (2008), afirma que o aparecimento da ética empresarial como campo discursivo está intimamente ligado à evolução do sistema econômico assim

² Texto de abertura da apostila de apoio para a disciplina 3, “Responsabilidade Socioambiental”, do curso Introdução a Gestão do Desenvolvimento Territorial e Atuação do BB e CEF em Desenvolvimento Sustentável”, realizado em 2009 pelo CIAGS/UFBA em parceria com Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal.

como às mudanças, porque passaram as sociedades industriais no último século. Assim, propõe que o estudo deste processo se faça a partir de uma abordagem cronológica com o foco em três grandes períodos: de 1900 a 1960, de 1960 a 1980 e de 1980 até 2008. Para o período 1900-1960, Kreitlon (2008), utiliza os trabalhos de Carroll (1999) e reforça a importância de Howard Bowen, referendando Carroll que o cita como o “pai da responsabilidade social das Corporações”, refletindo ainda que neste período, o que a literatura revela é a preocupação com a ética pessoal na condução dos negócios voltados, sobretudo para os dilemas morais que podem ser enfrentados pelos executivos. A responsabilidade social nesta época apoiava-se em dois princípios básicos: a filantropia e a governança. (KREITLON, 2008).

Os anos 60 trazem consigo grandes transformações na esfera do capitalismo mundial, com o fortalecimento dos grupos multinacionais e uma complexidade cada vez maior nos relacionamentos destes grupos com as diversas sociedades, advindo de operações em escala crescentemente global. As empresas tornam-se objeto de contestações crescentes por movimentos sociais, inclusive uma nascente contracultura, que pressionavam em relação a temas como “emprego”, “consumo”, “poluição” e “direitos humanos”. Desenvolve-se aí uma percepção de responsabilização baseada na “internalização” pelas empresas de suas “externalidades negativas” em benefício do seu entorno social e ambiental (KREITLON, 2008).

A literatura acadêmica em relação à Responsabilidade Social Empresarial ou Corporativa (neste estudo os dois termos são usados como sinônimos) cresce em número de artigos publicados e em intensidade de debate, na busca de um entendimento mais profundo do significado do campo. Neste ambiente um dos mais proeminentes escritores foi Keith Davis (CARROLL, 1999; KREITLON, 2008).

Davis (1960, p 70.) afirma que responsabilidade social é :

“Businessmen’s decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm direct economic or technical interest”

A responsabilidade social de um homem de negócios deve ser equivalente ao seu “Poder Social”³, a recusa em aceitar esta responsabilidade leva a uma perda

³ Segundo Carroll (1999) , esta afirmação passou a ser conhecida como “Iron Law of Responsibility” em português “Lei de Ferro da Responsabilidade”

gradativa do poder social. Por conseguinte a vitalidade de um negócio está vinculada também à sua capacidade de responder de forma vigorosa às responsabilidades sociais humanas “vis a vis” com as responsabilidades econômicas.

Em um momento posterior Davis (1967), mobilizado pela intensidade crescente do debate⁴, aperfeiçoa a sua definição anterior, declarando que a essência da responsabilidade social deriva das preocupações relativas às consequências éticas de atos de uma pessoa que podem afetar os interesses de outros. Ele reconhece a similaridade desta afirmação com idéias existentes na maioria das religiões, nas quais estes conceitos estão vinculados a um relacionamento pessoa a pessoa. Acrescenta que, em responsabilidade social, a abordagem está vinculada a ações institucionais e ao seu efeito sobre o sistema como um todo:

A businessman can lead a model personal life, but continue to justify his organization's pollution of a river because no direct personal consequence is involved. He can consider river pollution a “public problem” to be solved by public action. The idea of social responsibility, however, requires him to consider his acts in terms of a whole social system and holds him responsible for the effects of his acts anywhere in that system. (DAVIS, 1967, p.46).

Até este momento, a responsabilidade social é discutida a partir de uma ótica de responsabilização do “Homem de Negócios” e as consequências éticas de suas atitudes direta ou indiretamente sobre qualquer aspecto do o sistema. Ainda não se discutia a responsabilização das “Corporações”, os grandes complexos empresariais que já se faziam presentes em toda a economia globalizada. Isto aconteceu neste mesmo ano de 1967, com o livro intitulado “Corporate Social Responsibility” escrito por Clarence C. Walton, que propõe a seguinte definição para a Responsabilidade Social Corporativa:

In short, the new concept of social responsibility recognizes the intimacy of the relationships between the corporation and society and realizes that such relationship must be kept in mind by top managers as the corporation and

⁴ Milton Friedman com “Capitalism and Freedom” e Theodore Levitt com “The Dangers of Social Responsibility”, eram poderosos oponentes, (Davis 1967), Rachel Carson (1962) abalava a opinião pública americana e iniciava o moderno “ambientalismo” com “Silent Spring”, uma pesquisa que denunciava a destruição da vida selvagem pela utilização de DDT um perigoso agrotóxico utilizado nas fazendas americanas para o combate à pragas agrícolas.

related groups pursue their respective goals. (WALTON, 1967, apud CARROLL, 1999, p.272)

Após isto, aparecem significativas contribuições teóricas. Os trabalhos de Morrell Heald (1970, apud CARROLL, 1999), com o livro "The Social Responsibilities of Business: Company and community, 1900-1960". Nesta obra Heald reforça o conceito de responsabilidade social do homem de negócios, apresentado por Bowen e descreve as iniciativas sociais do período, constatando a prevalência da filantropia corporativa e das relações comunitárias. O livro de Harold Johnson, "Business in Contemporary Society: Framework and Issues" (1971 apud CARROLL, 1999), onde o autor apresenta as seguintes abordagens para a responsabilidade social: "Conventional Wisdom", a responsabilidade social de uma firma é definida como o equilíbrio no atendimento aos múltiplos interesses dos acionistas, empregados, fornecedores, clientes, comunidades locais e da nação. "Long-run Profit Maximization", a responsabilidade social é vista como uma oportunidade para a firma obter lucros no longo prazo. "Utility Maximization", a responsabilidade social de uma firma é vista como uma forma de maximização dos benefícios que esta empresa pode gerar, para acionistas ou donos e os empregados. "Lexicographic view", a responsabilidade social da firma é vista como mais uma meta de negócios que deve ser atingida em conjunto com as metas de desempenho financeiro. Johnson defende que, apesar de parecer contraditório, as quatro abordagens são modos complementares de ver a mesma realidade. (CARROLL, 1999).

Outro importante estudo, "Social Responsibilities of Business Corporations", foi publicado em 1971 pelo "Comitê para o Desenvolvimento Econômico"⁵. Neste estudo, as responsabilidades sociais das empresas eram definidas a partir de um modelo em três círculos concêntricos. O círculo mais interno representava as responsabilidades básicas como produção de bens e serviços, oferta de empregos e crescimento econômico. O círculo intermediário representava as responsabilidades provenientes dos impactos das responsabilidades do círculo interno, tais como proteção ao meio ambiente, melhoria no relacionamento com os empregados, responsabilidades civis pelo produto, atendimento às reclamações dos clientes, e

⁵ O Comitê para o Desenvolvimento Econômico é uma organização não governamental que, desde 1942 congrega líderes empresariais e de Universidades americanas, analisando as políticas públicas relativas aos mais importantes assuntos sociais e econômicos em termos de seus conteúdos e sua implementação pelos setores público e privado dos Estados Unidos da América. (fonte site <http://www.ced.org/about/about-ced>, acessado em 27/04/2011)

proteção contra prejuízos ou danos. O círculo externo representava responsabilidades de caráter mais geral e que a empresa poderia ou não assumir, tais como o combate à pobreza e à deterioração urbanas. (CED, 1971).

Em paralelo a estes estudos favoráveis à responsabilidade social, apareceram estudos contra. Destacando-se aí um grande conjunto de economistas que tinham como sua expressão maior, Milton Friedman. Este economista, em 1962 lançou o livro "Capitalism and Freedom" onde afirmava que a responsabilidade social era uma doutrina subversiva dentro da sociedade livre (DAVIS, 1973) e depois publicou, em protesto às iniciativas sociais da General Motors, na edição de setembro de 1970 da revista "New York Times Magazine", um artigo recorrentemente citado na literatura acadêmica: "The Social Responsibilities of Business is to Increase its Profits". Neste texto Friedman defende que a aceitação das premissas da Responsabilidade Social implica na concordância com a visão socialista que afirma que os mecanismos políticos e não os mecanismos de mercado são os caminhos apropriados para determinar a alocação de recursos escassos. (FRIEDMAN, 1970).

Afirma ainda, que é muito fácil fazer proselitismo com o dinheiro alheio, uma vez que os CEO's não são os donos da organização e os acionistas minoritários não têm voz. Denuncia a hipocrisia que se esconde atrás da benemerência para proveito próprio e aponta distorções que podem prejudicar a produtividade, se a organização envolver-se em questões que estão longe do seu foco específico de negócios. (FRIEDMAN, 1970).

É preciso notar que a crítica de Friedman representa um importante indicador para a natureza dos problemas que o desenvolvimento deste campo irá enfrentar. As sucessivas gerações de estudiosos do tema irão abordar estas questões que orientarão os debates das décadas subseqüentes, que ainda serão enriquecidos pelo aumento das pressões ambientais.

Contraopondo-se a Friedman, Davis (1973), talvez refletindo a realização da Conferencia de Estocolmo, em 1972, define a responsabilidade social como a aceitação por parte da firma de suas obrigações sociais, além dos requisitos legais. Alinha argumentos pró e contra a responsabilidade social e conclui:

The evidence is that during the last few years the questions of social responsibility for business has already been decided in the United States and most economically developed nations. And it appears that less

developed nations will gradually fall in line as a result of social pressures and the United Nations efforts for clean environment. Society wants business, as well other major institutions, to assume significant social responsibility. Social responsibility has become the hallmark of a mature, global civilization. It's necessary for an interdependent world .values have changed to require it". (DAVIS, 1973, p.321).

A discussão sobre responsabilização recebe, nesta década de 70, o reforço dos conceitos relativos à uma ética direcionada aos negócios e às empresas, a "Business Ethics", uma abordagem transdisciplinar entre a Administração e a Filosofia. Segundo esta abordagem as empresas passam a serem percebidas como entidades morais, migrando a responsabilização, que antes era focada no indivíduo, o "Homem de Negócios" de Bowen (1953), para um novo conceito de organização, um ente composto por uma estrutura decisória, objetivos, regras e procedimentos. Segundo Kreitlon (2008): "A idéia de responsabilidade pessoal é substituída pela noção de responsabilidade corporativa, e passa-se assim de uma perspectiva individualista a uma perspectiva organizacional, que transcende a mera agregação das ações dos sujeitos".

O debate público acirrado a partir da segunda metade da década de 60 sobre as responsabilidades das organizações, resulta na promulgação em 29 de dezembro de 1970 da lei: "Occupational Safety and Health Act of 1970", que estabelece o primeiro marco regulatório norte americano para questões relativas a saúde e segurança no trabalho. Esta lei, juntamente com os estudos e proposições do CED (1971), reforçam o aparecimento de uma nova corrente de pensadores em Responsabilidade Social, a corrente "Business and Society". Esta abordagem associa a responsabilização às conseqüências e impactos das práticas empresariais. (KREITLON, 2008). A atuação das empresas tem inextrincável conectividade com o meio social em seu entorno e a responsabilização tem aspectos vinculados ao dia a dia das operações. O mais importante para a empresa é ter capacidade de resposta, é estar preparada para reagir às demandas da sociedade e também se antecipar às mesmas em uma abordagem proativa (SETHI, 1975; CARROLL, 1999, 2009).

Archie B. Carroll, desenvolve em 1979, o "Corporate Social Performance Model", ou "CSP Model", um modelo sistêmico e abrangente para a responsabilidade social de uma empresa. É um modelo conceitual tridimensional que estabelece como primeira

dimensão à responsabilização, e nesta dimensão como primeiro nível à responsabilidade econômica, o compromisso com o lucro (atendendo a Friedman, 1970) e com a responsabilidade legal, obedecendo às leis normas e regulamentos (em clara discordância a pensadores anteriores que afirmavam que a responsabilidade social era o que a empresa fazia a mais que o requerido pela lei). O próximo nível nesta dimensão de responsabilização é a dimensão ética, a sociedade espera um comportamento ético da empresa mesmo que não existam requisitos legais para o assunto. (BOWEN, 1953; DAVIS, 1960, 1967; FREDERICK, 1960; POST, 1978). A seguir, num nível de responsabilização menos crítico está o nível discricionário, nível de responsabilização onde a sociedade delega um pouco mais a decisão a critério da firma. “Estas atividades, apesar de não mandatórias e não requeridas do ponto de vista ético, estão se tornando crescentemente estratégicas” (CARROLL, 1999).

A segunda dimensão do modelo é a definição priorizada dos assuntos de interesse da sociedade sobre os quais a firma desempenhará a sua responsabilidade social. Esta definição está vinculada ao tipo de negócio da empresa e também ao momento social, político e cultural vivido pela sociedade. Aqui o importante é entender a velocidade das mudanças na escala de priorização, diferentemente da dimensão de responsabilização onde as prioridades estão firmemente estabelecidas.

A terceira dimensão é a característica típica de resposta da empresa às demandas da sociedade. Aqui, incorporando os estudos de Ackerman (1973); Sethi (1975); Ackerman e Bauer (1976), Frederick (1978), Carroll propõe uma escala em quatro níveis, “Reação”, “Defesa”, “Acomodação” e “Proação”.

O modelo de responsabilidade social proposto por Carroll (1979) é uma abordagem que envolve um tipo determinado de resposta a uma demanda social específica sobre um assunto, que tem um nível de responsabilização definido previamente pela sociedade.

Este modelo foi aperfeiçoado por Wartick e Cochran (1985) que ampliaram a compreensão de cada uma das dimensões. A dimensão de responsabilização foi denominada “Princípios”, mantida a sua gradação (Econômica e Legal, Ética e Discricionária) e reconhecida a sua orientação como “Filosófica”. A dimensão relativa à priorização de assuntos de interesse foi denominada “Políticas”. Para esta dimensão, foi proposta uma gradação (“Identificação de Temas”, “Análise” e

“Desenvolvimento da Resposta”) e reconhecida a sua orientação como “Organizacional”. A dimensão relativa à característica típica de resposta foi denominada “Processos”, mantida a sua gradação. (Reativa, Defensiva, Acomodativa e Proativa) e reconhecida sua orientação como “Institucional”.

Em 1991, Donna Wood, traz importante contribuição para o aperfeiçoamento da versão Wartick e Cochran (1985). Archie Carroll comenta:

During the 1990's one of the earliest and major contributions to the treatment of CSR (Corporate Social Responsibility) came in 1991 when Donna J. Wood revisited the CSP Model.... The three dimensions of my CSP model, became principles, processes and policies under the Wartick and Cochran (1985) formulation. Wood (1991) reformulated these into three principles..... In summary, Wood's (1991) model was much more comprehensive than the earlier versions of Carroll (1979) and Wartick and Cochran (1985) and introduced matters that were consistent with the earlier models but the earlier models had not explicitly addressed.(CARROLL,1999, p.288)

Wood (1985) inicia seu artigo criticando a abordagem de Wartick and Cochran (1985) em três pontos: 1) O termo “Performance” remete a ações e resultados e não a interação e integração. A definição do modelo, no entanto remete a interação e integração. O que é inconsistente. 2) O modelo considera *responsividade social* ou capacidade de resposta como um único processo em lugar de um conjunto de processos, 3) O componente final do “CSP Model” (Políticas) é muito restritivo em relação à diversidade de alternativas de resultados (outcomes) que podem ser obtidos no atendimento às diversas demandas da sociedade.

A partir desta crítica ela propõe um modelo que apresenta um sistema integrado de princípios de responsabilização, (perante a sociedade), processos de *responsividade* (que definam a capacidade e a natureza das respostas às demandas sociais), e resultados (relativos aos programas de ação colocados em prática para a minimização dos impactos identificados). Este modelo integra o desempenho social às demais dimensões de desempenho de negócios da organização.

“It does not isolate corporate social performance as something completely distinct from business performance” (WOOD, 1991, p.693).

Este campo cresce rapidamente e se transforma na grande arena de debates nos dias atuais com a incorporação dos temas ambientais, a internacionalização e

diversificação temática dos marcos regulatórios, dos conceitos de “accountability” e da abordagem gerencial conhecida como “Social Issues Management”, que orienta as organizações a atender às demandas emergentes dos grupos sociais por ela impactados,* a partir de uma abordagem proativa e de minimização de riscos, transformando as demandas sociais em vantagem competitiva. (KREITLON, 2008).

4.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O conceito de Desenvolvimento Sustentável (DS), caracterizado como o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades, foi apresentado internacionalmente em 1987, no Relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento com título “Nosso Futuro Comum”. Este relatório foi coordenado por Gro Harlem Brundtland e passou a ser conhecido como Relatório Brundtland (1987).

A partir da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento realizada no Rio de Janeiro em 1992, o DS alcançou o “status” de padrão de medida da política de desenvolvimento e meio ambiente reconhecida internacionalmente (NOBRE, 2002).

Com a disseminação do ideal do Desenvolvimento Sustentável, e o aumento das pressões dos grupos sociais, as empresas passaram a vincular estas questões às

* Na década de 80, o movimento em torno da Responsabilidade Social recebe um grande impulso com a Teoria dos Stakeholders desenvolvida por Freeman em 1984 com o clássico “Strategic Management: A Stakeholder Approach”. Para Freeman (1984), a empresa se relaciona com a sociedade a partir da identificação de grupos de interesse, os stakeholders, ou detentores de “Stakes”, que significa “direitos, interesses ou propriedades”. O sucesso e a vantagem competitiva da organização repousam na sua competência para identificar as necessidades destes grupos e buscar atendê-las, em uma abordagem de participação, de construção conjunta. A teoria dos stakeholders, pilar para as três correntes “Business and Society”, “Business Ethics” e “Social Issues Management”, entende a organização como um grande sistema aberto, onde a vantagem competitiva fundamental é obtida com o foco na identificação e no atendimento às necessidades atuais e futuras dos seus stakeholders, em um posicionamento ético e centrado em valores fundamentais. A abordagem questiona o predomínio da visão capitalista tradicional e como referido anteriormente, foi objeto de muitas críticas. Os seus adversários, Freedman (1970), afirmavam que a Teoria dos Stakeholders ameaçava a própria estrutura do capitalismo. (FREEMAN, 2010; CARROL, 2009).

suas estratégias de negócio e não apenas à filantropia, como tradicionalmente faziam. (SHOMMER,2007).

Neste contexto inserem-se os relatórios de sustentabilidade. Vistos inicialmente como um produto de marketing social, o relatório de sustentabilidade, tal como o tradicional relatório financeiro, passa a ser ferramenta de diálogo com “stakeholders” para demonstrar transparência e com isto obter a confiança e credibilidade dos mesmos em sua capacidade de ser responsável, de dar conta de suas responsabilidades em relação a estes mesmos grupos (“accountability”). Segundo a Organização Europeia para a Gestão do Risco, (EORM, 2008), os motivadores para adesão das empresas aos relatórios de sustentabilidade são, dentre outros:

- Reforço de Marca, com a vinculação a práticas responsáveis;
- Captação de investimentos socialmente responsáveis;
- Cumprimento de legislação ou “Ajustamento de Conduta”;
- Reforço do moral dos empregados e satisfação de cliente;
- Melhoria de produto e redução de custos.

As pressões da sociedade adquirem esta nova dimensão, a partir do acirramento do movimento então denominado de “ambientalismo”, cuja primeira obra de referencia foi o clássico “Silent Spring” escrito por Rachel Carson em 1962. Este livro denuncia o envenenamento dos campos e lavouras norte-americanos pelo DDT, um pesticida utilizado para proteção contra insetos transmissores de doenças e para controle de pragas na agricultura.

Em 1972, um grupo de pesquisadores do MIT, liderado por Dennis L. Meadows, demandados pelo Clube de Roma⁶ e apoiados pela Fundação Volkswagen da Alemanha, utilizando modelos computacionais sistêmicos, verificou a correlação entre o crescimento populacional e o uso de recursos do planeta. Eles demonstraram que no séc XXI estes recursos não mais seriam suficientes para atender à demanda e propuseram o “crescimento zero”, em franca oposição às

⁶ Em 1966, Dr. Aurélio Peccei, top manager da Fiat e Olivetti diretor da Italconsult, manifestaram sua preocupação com o uso dos recursos naturais na economia e o desejo de ter algumas respostas. Buscaram donativos junto à Volkswagen, Fiat, Olivetti e outras empresas para a realização de um projeto de pesquisa. Em 1968, constituiu-se o Clube de Roma, composto por cientistas, industriais e políticos, que tinha como objetivo discutir e analisar os limites do crescimento econômico levando em conta o uso crescente dos recursos naturais. (<http://amaliagodoy.blogspot.com/2007/09/desenvolvimento-sustentvel-evolu.html>).

teorias econômicas desenvolvimentistas vigentes (MEADOWS, 2002). O relatório, também conhecido como Relatório Meadows, cujo título é “Limits to Growth”⁷, teve repercussão internacional, principalmente, no direcionamento do debate que ocorreu, no mesmo ano de 1972, na Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, a Conferência de Estocolmo (KREITLON, 2008).

Esta conferência, primeiro encontro internacional entre países para discutir o relacionamento entre meio-ambiente e desenvolvimento, resultou na instituição do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente e na elaboração da Declaração da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (Declaração de Estocolmo), um documento contendo 24 princípios a serem seguidos pelos países participantes que se constitui no primeiro marco regulatório internacional para as questões ambientais. Nele a tese do crescimento zero é refutada e substituída pelo crescimento com equilíbrio (Princípio 13).

Em junho de 1973 em uma das reuniões do conselho administrativo do PNUMA surgiu pelo então Diretor Geral do PNUMA, Maurice Strong, a proposta de utilização do termo “eco desenvolvimento”, vinculado a uma abordagem de desenvolvimento focada nos países subdesenvolvidos e nas relações Sul-Sul no planeta. Esta abordagem deveria respeitar as culturas locais, incorporando o conhecimento tradicional ali existente e promover trocas e aprendizado entre as diversas comunidades (NOBRE, 2002). O conceito foi ampliado por Ignacy Sachs (1974) que agregou às questões ambientais, as sociais, as de gestão participativa, a ética e a cultura.

Sachs (1974) delineou seis aspectos fundamentais que deveriam guiar o desenvolvimento:

- a) a satisfação das necessidades básicas;
- b) a solidariedade com as gerações futuras;
- c) a participação da população envolvida;
- d) a preservação dos recursos naturais e do meio ambiente em geral;
- e) a elaboração de um sistema social garantindo emprego, segurança social e respeito a outras culturas;

⁷ Recentemente foi publicada uma atualização das simulações realizadas pelo grupo do MIT em comemoração aos 30 anos de “Limits to Growth”. ((Meadows, Donella et al, 2002).

f) programas de educação;

Com isso, a concepção de desenvolvimento passou a incluir tanto o aumento do produto econômico (Produto Interno Bruto), quanto a preocupação com seus impactos sociais e ambientais e inter-geracionais, ou seja, significou uma nova forma de pensar o mundo e a relação do homem com o meio ambiente. Estavam lançadas as bases para o conceito de Desenvolvimento Sustentável.

Em abril de 1987, é publicado o relatório "Our Common Future" (Nosso Futuro Comum). O Relatório Brundtland, como é conhecido, foi resultado do trabalho de uma comissão, que teve como presidentes Gro Harlem Brundtland e Mansour Khalid, daí o nome do relatório final. A comissão, composta por ONGs e cientistas do mundo inteiro, foi criada pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, da Organização das Nações Unidas, em 1983. Seu trabalho durou quatro anos e envolveu a realização de discussões no mundo todo.

O Relatório Brundtland (1987) apresentou pela primeira vez uma visão de responsabilização intra e intergeracional, disseminando mundialmente o conceito de Desenvolvimento Sustentável como sendo o desenvolvimento que satisfaz as necessidades da geração presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades.

O conceito é apresentado e desdobrado em quatro elementos componentes que orientarão as políticas públicas no mundo inteiro:

- a) Utilização de tecnologias que minimizem os danos ao meio ambiente,
- b) Inclusão da questão ambiental na formulação de políticas públicas relativas à provisão de necessidades básicas,
- c) sustentabilidade ambiental para prover as gerações atuais sem comprometer a provisão das gerações futuras,
- d) Ampla participação da sociedade civil organizada.

Após a sua publicação aumentou a mobilização mundial para o grande consenso do Desenvolvimento Sustentável, a possibilidade do crescimento econômico com a equidade social e a sustentabilidade ambiental.

Ainda como consequência da edição do Relatório Brundtland, que propugnava a criação de um fundo para o financiamento de projetos ambientais foi criado em 1990

o “Global Environment Facility” (GEF). O GEF foi criado inicialmente como um piloto (três anos) no âmbito do Banco Mundial, em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA). Após a conferência “Rio 92” e devido às importantes responsabilidades que assumiu naquela Conferência, em 1994 o GEF foi desvinculado do Banco Mundial que, no entanto continuou com presença forte em sua governança corporativa (NOBRE 2002).

A Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, também conhecida como Cúpula da Terra, Eco-92 ou Rio 92, foi realizada em junho de 1992 com a participação de chefes de estado (108) e principais autoridades de mais de 100 países. É um marco na inserção da questão ambiental nos níveis institucionais mais altos da governança global e dos estados nacionais. Segundo Nobre (2002), a conferência perseguia dois objetivos estratégicos: a elevação da questão ambiental ao primeiro plano da agenda política internacional e a inserção dos temas ambientais nos processos de formulação e implementação de políticas públicas nos estados nacionais e nos órgãos multilaterais e de caráter supranacional, conforme recomendação do Relatório Brundtland.

.A Conferência do Rio consagrou o conceito “desenvolvimento sustentável” e contribuiu para a mais ampla conscientização de que os danos ao meio ambiente eram majoritariamente de responsabilidade dos países desenvolvidos. Reconheceu-se, ao mesmo tempo, a necessidade dos países em desenvolvimento receberem apoio financeiro e tecnológico para avançarem em direção ao desenvolvimento sustentável. Atribuiu-se ao GEF, a responsabilidade por este apoio.

Após negociações marcadas por diferenças de opinião entre o Primeiro e o Terceiro mundos, a reunião produziu os seguintes resultados:

- **Convenção da biodiversidade:** estabelece metas para preservação da diversidade biológica e para a exploração sustentável do patrimônio genético, sem prejudicar ou impedir o desenvolvimento de cada país.
- **Convenção do clima:** estabelece estratégias de combate ao efeito estufa. A convenção deu origem ao Protocolo de Kyoto, pelo qual as nações ricas devem reduzir suas emissões de gases que causam o aquecimento anormal da Terra.

- **Declaração de princípios sobre florestas:** garante aos Estados o direito soberano de aproveitar suas florestas de modo sustentável, de acordo com suas necessidades de desenvolvimento.
- **Agenda 21:** conjunto de 2.500 recomendações sobre como atingir o desenvolvimento sustentável em cada país, incluindo determinações que prevêm a ajuda de nações ricas a países pobres (prioritariamente através do GEF).
- **Convenção sobre desertificação:** A Conferência analisou criticamente os resultados da convenção até então existente, propôs uma nova abordagem integrada para o problema, enfatizando a ação para promover o desenvolvimento sustentável ao nível da comunidade. Recomendou-se à Assembléia Geral das Nações Unidas o estabelecimento de um Comitê Intergovernamental de Negociação (INCD) visando preparar, até Junho de 1994, uma Convenção de Combate à Desertificação, particularmente na África. Em dezembro de 1992, a Assembléia Geral concordou e aprovou a Resolução 47/188. (UNCOD,1992)

A abordagem de Desenvolvimento sustentável que emerge pós Rio 92 e prevalece com alguns ajustes até os nossos dias reflete a derrota daqueles que propunham um desenvolvimento sustentável como forma de superar o capitalismo, pois como afirma Nobre:

Tal projeto de institucionalização (do DS) vencedor foi aquele calcado no GEF, o que significa simultaneamente uma hegemonia da visão econômica neoclássica do problema ambiental e um atrelamento da problemática ambiental à pauta, mais geral da flexibilização e da liberalização dos mercados. (NOBRE, 2002, p 293)

4.3 O GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

Em 1997, a Coalizão para Economias Ambientalmente Responsáveis (CERES), uma coalizão com sede em Boston Massachusetts, USA, envolvendo mais de 50 fundos de investimento, grupos religiosos, ambientalistas e defensores de práticas

trabalhistas justas, declarantes de conduta ambientalmente responsável, observou os seguintes fenômenos (GRI, 2006):

- As empresas estavam recebendo um conjunto de demandas sobre o seu desempenho social e ambiental, diverso, incoerente e fortemente demandador de tempo.
- Os relatos das empresas aos seus “stakeholders”, e as análises sobre os aspectos do seu desempenho social e ambiental era diversificado em conteúdo, inconsistente, incompleto e falho em comparar as companhias nos mesmos períodos e ainda com a frequência de emissão bastante irregular.
- Começavam a aparecer um crescente número de orientações para os relatórios em vários países e setores, provenientes das mais diversas fontes.

A solução que ocorreu aos líderes da CERES e que foi endossada pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) foi trabalhar num projeto global para padronização de formato e conteúdo para os relatórios de desempenho ambiental.

Assim nasceu o GRI. Um projeto administrado e financiado pela CERES e apoiado pela PNUMA, com a missão de elevar as práticas de relatos de sustentabilidade ao nível equivalente ao dos relatórios financeiros em rigor, comparabilidade, auditabilidade e aceitação geral.

A parceria CERES - PNUMA percebeu que o sucesso de tão ambicioso projeto iria necessitar de um amplo envolvimento da comunidade internacional e o apoio de um grande leque de organizações com credibilidade em relação aos relatórios de sustentabilidade e que estivessem alinhadas à missão do GRI.

A competência para atrair uma grande e variada representação dos setores da sociedade, incluindo o setor de negócios, foi um fator crítico de sucesso.

O processo contemplou a criação de um Comitê Diretor, multidisciplinar e com representação “multistakeholder”, e vários grupos de trabalho com participantes da Europa, das Américas e Ásia.

Em Junho de 2000 foi lançada a primeira versão do guia GRI para Relatórios de Sustentabilidade. (Anteriormente, em plenária de Março de 1998, decidiu-se que os Relatórios deveriam incluir os aspectos sociais e econômicos não financeiros).

A segunda versão, GRI/G2 “guidelines”, foi apresentada em Joahannesburg em Agosto de 2002. O número de indicadores foi ampliado, melhorou a descrição conceitual e foram incluídos aspectos relativos à integração entre os indicadores.

Em um processo ainda mais abrangente com intensa participação de organizações e grupos de interesse do mundo todo foi lançado em maio de 2006 a versão atual dos critérios, o GRI/G3.

Os requisitos GRI/G3 (GRI, 2006) solicitam inicialmente informações relativas ao perfil organizacional, suas estratégia e sua governança para em seguida apresentar os requisitos relativos aos indicadores de desempenho, agrupados em 7 categorias principais: Desempenho Econômico, Desempenho Ambiental, Práticas Trabalhistas, Trabalho Decente, Direitos Humanos, Sociedade e Responsabilidade pelo Produto. As últimas 5 categorias equivalem ao desdobramento do Desempenho Social.

Para garantir a qualidade dos relatórios de sustentabilidade o GRI adota os princípios de equilíbrio, clareza, exatidão, periodicidade, comparabilidade, confiabilidade:

O GRI estabelece os conteúdos requeridos, baseados nos níveis de aplicação “A”, “B” e “C”, o nível “A”, é o nível de atendimento a todos os indicadores, portanto, o mais completo.

Se os Relatórios forem verificados por uma terceira parte independente, recebem a sinalização “+” após a letra definidora do seu nível de aplicação. Para um detalhamento maior sobre os critérios GRI/G3, acessar [http://: www.gri.org](http://www.gri.org)

4.4 O MOVIMENTO DA QUALIDADE E O TQM

Apesar da existência de uma longa história de interesse gerencial no conceito de qualidade, a abordagem sistemática e abrangente hoje normalmente associada ao termo Total Quality Management (TQM) ou Gestão pela Qualidade Total, (GQT) é de origem recente.

Joseph M. Juran (1995), em seu livro “A History of Managing for Quality”, oferece um apanhado dos conceitos relacionados à gestão da qualidade em vários países, remontando a história com capítulos sobre a gestão da qualidade na Idade Antiga notadamente na China, Israel, Grécia e Roma, até a documentação da gestão da qualidade em tempos mais recentes, incluindo o Japão e os Estados Unidos do século XX.

4.4.1 O NASCIMENTO DA QUALIDADE E O TQM

A primeira quebra do paradigma da produção com foco no artesão ocorreu no final do séc. XIX com as descobertas do engenheiro Frederick Taylor e os princípios da administração científica, que obteve enormes ganhos de produtividade com a superação do trabalho dos artesãos pela produção em massa onde o planejamento da produção passou a ser realizado pelos engenheiros e a execução pelos supervisores e operários.

A introdução deste sistema trouxe outras conseqüências. Ele comprometeu as relações humanas no trabalho e ameaçou a qualidade dos produtos. Para resgatar este balanço entre quantidade e qualidade, foram criados os departamentos de controle da qualidade, compostos por inspetores da qualidade especialmente treinados e desvinculados dos departamentos de produção. Eram estes departamentos que realizavam as inspeções em 100% dos processos e produtos. (JURAN, 1995; KONDO, 1995).

Entre 1920 e 1930, estes processos de inspeção começaram a serem substituídos, pelo controle estatístico da qualidade que utilizava o “Método de Shewart para o Controle da Qualidade”. Este método garantia o controle da qualidade dos produtos a partir do uso de cartas de controle para estabilizar os processos que os produziam. Juran denomina este período de “1ª Onda do Controle Estatístico da Qualidade”. (JURAN, 1995; KONDO, 1995).

Com o advento da 2ª guerra mundial, os Estados Unidos atuou como fornecedor dos Aliados e posteriormente como combatente. As necessidades de produção de armamento tornaram crucial o uso das metodologias de controle estatístico da

qualidade, cujas tabelas normatizadas (anexo MIL-STD -105) tornaram-se anexos obrigatórios dos contratos de fornecimento às forças armadas americanas.

Para dar suporte a estas exigências o governo americano promoveu diversos treinamentos em ferramentas estatísticas para o controle da qualidade para engenheiros e técnicos das empresas fornecedoras, criando assim uma nova categoria profissional, o especialista em controle da qualidade, ou os Engenheiros de Controle da Qualidade. Estes profissionais foram alocados no que passou a se chamar Departamento de Engenharia de Controle da Qualidade. Foi criada então a Gerencia de Controle da Qualidade, normalmente ligada ao Gerente de Fábrica, que chefiava os Departamentos de Inspeção e o novo departamento de Engenharia de Controle da Qualidade.

Após a guerra, o mercado mundial apresentava uma grande carência de bens e serviços. O foco até então voltado para o esforço de guerra, fazia com que a produção “civil” fosse recheada de péssimos produtos normalmente com muitos defeitos e baixa confiabilidade. A questão da confiabilidade de produtos passou então à ordem do dia, o que ensejou muitas companhias a criar o departamento de engenharia de confiabilidade, que foi alocada também a gerencia de controle da qualidade. Assim, as funções de inspeção e teste, engenharia de controle da qualidade, engenharia da confiabilidade e mais as auditorias da qualidade em fornecedores, foram agrupadas no que, passou a se chamar Gerencia de Garantia da Qualidade. O seu chefe, o gerente da qualidade se reportava diretamente a um Vice-Presidente Industrial. Esta nova forma organizacional era uma tentativa de equilibrar a tendência das organizações em cumprir os cronogramas sem priorizar a qualidade. (JURAN, 1993, 1995).

Os profissionais vinculados a estes departamentos fundaram em 1946 a Sociedade Americana para o Controle da Qualidade, ou “American Society for Quality Control” (ASQC), com o objetivo de trocar experiências e promover o uso dos métodos e técnicas do controle da qualidade (JURAN, 1995).

Nesta época a “Gestão da Qualidade” na maioria das empresas dos Estados Unidos significava separar os bons produtos dos maus e atender as reclamações dos clientes baseado nos compromissos contratuais vinculados às garantias. Esta abordagem fazia com que a prioridade e o treinamento em gestão da qualidade fossem limitados aos membros da Gerencia de Qualidade, liberando assim os

demais departamentos do compromisso com a produção de itens sem defeitos e desconectando a Alta Direção do assunto. A Gestão da Qualidade era um tema para “os especialistas em qualidade”. (JURAN, 1995).

4.4.2 A INTRODUÇÃO DO CONTROLE DA QUALIDADE NO JAPÃO.

Durante a ocupação americana, o Comando Geral das Forças Aliadas de Ocupação estava enfrentando dificuldades com o péssimo estado dos sistemas de comunicações, os atrasos e a baixa qualidade dos equipamentos de comunicação fornecidos pelos fabricantes japoneses. Assim a Seção de Comunicação Civil ou “Civil Communication Section – CCS” foi instruída para oferecer aos fabricantes japoneses cursos sobre gestão e negócios, incluindo orientações sobre Controle de Qualidade. Neste contexto, foram oferecidos seminários para a Alta Direção das empresas, com presença obrigatória do principal executivo. Nestes seminários, era enfatizada a importância do papel da Alta Direção para o sucesso do Controle da Qualidade. (JURAN, 1995).

Em 1946 foi fundada a União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses, ou “Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE)”, que tinha como objetivo principal unir os esforços entre os cientistas e os engenheiros para a promoção do desenvolvimento japonês. Esta associação, mobilizada pelos cursos promovidos pela CCS, logo criou um grupo multissetorial de pesquisa em Controle da Qualidade (CQ) com o objetivo de desenvolver e divulgar para a indústria os avanços na área. Este grupo promoveu cursos e seminários em CQ com a participação de especialistas Americanos, onde se destacaram Edwards Deming em 1950 e Joseph Juran em 1954. Estes consultores realizavam seminários técnicos para os engenheiros e seminários estratégicos gerenciais para a Alta Direção das empresas. Deming enfatizou os aspectos do uso das ferramentas estatísticas e Juran apresentou uma proposta de uso destas ferramentas, por todos e em todas as áreas das empresas, conforme seu próprio relato transcrito abaixo:

I talked to the Japanese about these organizational barriers to quality management and I suggested that they try to find ways to institutionalize programs within their companies that would yield continuous quality

improvement. That is exactly what they did. Around those programs, the Japanese built a quality revolution.

I don't use the word revolution carelessly. The Japanese understood what I was getting at with my suggestion that quality could mean more than just inspecting for defective products and manufacturing to specification. They pursued a larger role for quality – a strategic role- and soon, I, the expert, was learning from my students. (JURAN, 1993, p.45)

O Governo Japonês apoiou os esforços promulgando, em 1949, a Lei de Padronização Industrial. Esta lei estabelecia que o fabricante que quisesse receber a marca JIS (Japanese Industrial Standard) em seus produtos, teria que receber uma auditoria em suas práticas de CQ. (KONDO, 1995; JURAN, 1995).

Em 1951, a JUSE criou o Prêmio Deming com o objetivo de estimular o uso das técnicas de CQ em todas as áreas das empresas, por todos os seus empregados e não apenas na análise da qualidade dos produtos, pelo pessoal da Gerência da Qualidade. Isto passou a ser denominado Controle de Qualidade por Toda a Empresa ou “Company Wide Quality Control (CWQC)” (KONDO, 1995; JURAN, 1995; JUSE 2011). Segundo Kondo (1995), a definição abaixo é a original do CWQC, estabelecida na primeira edição do Prêmio Deming:

“The activity of economically designing, producing, and supplying products and services of the quality demanded by customers based on customer-focused principles and with full consideration of the public welfare. It achieves corporate objectives through the efficient repetition of the PDCA cycle of planning, implementation, evaluation, and corrective action, doing so by means of the understanding and application of the statistical approach and statistical methods by all employees to all activities for assuring quality, where such activities include the chain of activities comprising, survey, research, development, design, purchasing, production, inspection, and marketing, together with all other related activities, both inside and outside the company” (KONDO 1995, p.38)

4.4.3 “COMPANY WIDE QUALITY CONTROL (CWQC)”, “TOTAL QUALITY CONTROL (TQC)” E “TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)”.

Martinez-Lorente et al (1998) nos reportam que o termo TQC, abreviatura de “Total Quality Control”, foi inventado pelo americano Armand V. Feigenbaum com a publicação em 1961 do seu livro “Total Quality Control”. Ele definiu assim o TQC:

Total quality control is an effective system for integrating the quality development, quality maintenance and quality improvement efforts of various groups in na organization so as to enable marketing, engineering, production, and service at the most economical levels which allow for full customer satisfaction. (MARTINEZ-LORENTE et.al.,1998, p.381).

Este termo, no entanto, já tinha sido objeto do artigo “Total Quality Control”, do próprio Feigenbaum na revista “Harvard Business Review”, de 1956. Neste artigo o TQC é apresentado como uma boa opção para os empresários diante da crescente demanda dos consumidores por melhor qualidade e da crescente espiral de custos da não qualidade. (FEINGENBAUM, 1956).

Apesar de ser uma definição menos completa que o CWQC, (não aborda o importante papel representado pela mobilização dos empregados e nem os objetivos amplos dos resultados empresariais vinculados ao bem estar social, estabelecido pelo Prêmio Deming), a partir de 1961, o termo “TQC” passou a ser usado indistintamente no Japão como sinônimo do “CWQC”⁸.

Bemowskyi (1992) considera que o termo Total Quality Managemnt (TQM) foi utilizado pela primeira vez pelo “Comando Naval de Sistemas Aéreos” (“Naval Air Systems Command”) da marinha americana, quando se referia aos métodos Japoneses de melhoria da qualidade.

Dahlgaard (1999) e Martinez-Lorente et. al. (1998) entendem que a mudança de Total Quality “Control”, ou “Controle”, para Total Quality “Management” ou “Gestão” está vinculada à evolução das metodologias utilizadas que gradativamente passaram de ciclos de retro-alimentação (reativo, controle) para ciclos antecipatórios. O mesmo ocorrendo com os conceitos relativos à Gestão de Recursos Humanos (RH), que

⁸ Martinez-Lorente et al (1998) reportam que segundo Garvin (1988) , o termo CWQC foi introduzido no Japão em 1968, dez anos depois do lançamento do termo TQC por A.V. Feingenbaum, o que contradiz Kondo (1995) que reconhece o CWQC no lançamento do Prêmio Deming em 1951. Neste trabalho usamos a afirmação de Kondo (1995).

passaram do “controle” (Taylor) para “Motivação” (Maslow). Assim, a abordagem evoluiu de elementos “hard” (TQC), para elementos “soft”, mais vinculados à gestão (TQM).

Uma resolução da JUSE em 1995 altera o nome das atividades vinculadas à qualidade no Japão de TQC para TQM, preservando o entendimento das mesmas, em atendimento a norma internacional, ISO 8402-93.

A definição de TQM na ISO 8402-93 é:

Total Quality Management: A management approach of an organization centered on quality, based on the participation of all its members and aiming long term success through customer satisfaction and benefits to the members of the organization and to society (AYANO, 1995 p.5).

Martinez-Lorente et. al. (1998) em sintonia com a ISO 8402-93, elencam os diversos componentes do TQM, identificando uma abrangência maior em relação ao CWQC ou TQC Japonês, apontando o TQM como o TQC (CWQC), acrescidos dos aspectos ligados a liderança pela Alta Direção e gestão de RH, desenvolvidas nos estudos de Hawthorne (Roesthlisberger and Dicson 1939) e nos trabalhos de Maslow (1954) e McGregor (1960), na inclusão dos mecanismos à prova de erros e organização do trabalho (5S) apresentados em Shingo (1986), os conceitos de gestão enxuta de fornecedores ou sistema “Just in Time” que foram desenvolvidos na Toyota (MONDEN, 1983) e o “benchmarking” inventado pela Xerox (TRUCKER et. al., 1987)⁹.

A indústria japonesa aderiu ao tema com avidez e velocidade, dadas as condições precárias devido ao pós-guerra e a enorme dependência do Japão em relação à venda de produtos no exterior. (JURAN, 1995; ISHIKAWA, 1985).

A partir daí a qualidade dos produtos e serviços Japoneses começou a melhorar e as indústrias exportadoras japonesas começaram a ampliar a sua participação no comércio mundial culminando com a invasão ao mercado americano em 1970, chamando a atenção do mundo para a mudança do paradigma vinculado ao “made in Japan”. A romaria mundial ao Japão apresentou ao mundo corporativo o CWQC ou TQC ou ainda TQM, a adaptação japonesa ao QC que os americanos haviam desenvolvido. (JURAN, 1995).

⁹ Um relato completo da história e evolução do Sistema de Produção da Toyota, a “Produção Enxuta” pode ser encontrada no livro “O Sistema Toyota de Produção: Além da Produção em Larga Escala”, escrito pelo autor e inventor deste processo, o japonês Taichi Ohno, editado no Brasil em 1988, pela Bookman Companhia Editora

4.5 OS PRÊMIOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO: ORIGENS E EVOLUÇÃO

Os prêmios de excelência tiveram relevante papel na disseminação de conceitos e práticas do TQM e no reconhecimento aos esforços empreendidos pelas organizações. A estrutura e os critérios destes programas de premiações elevaram o TQM ao nível estratégico e foram a base para os conceitos de Excelência que são utilizados hoje. As organizações perceberam que os prêmios eram mais que espaços de reconhecimento público. Eram também modelos para disseminação de melhores práticas de gestão e realização de auto avaliações para orientação dos esforços de melhoria do desempenho. (OAKLAND, 2005).

O Prêmio Deming, o precursor, lançado como parte do esforço japonês do pós-guerra, foi importante apoio na mobilização das empresas exportadoras japonesas que invadiriam, mais tarde, os mercados mundiais com seus produtos de alta qualidade e preços competitivos. Três décadas depois, em 1987, premidos pela onda japonesa, os Estados Unidos lançam o Prêmio Malcolm Baldrige. A enorme repercussão do prêmio americano, que contava com a participação pessoal do presidente da república (HERTZ, 2010), mobilizou as grandes empresas européias que criaram, em 1991, com o apoio da comunidade européia, o Prêmio Europeu da Qualidade (CONTI, 2007; EFQM, 2011).

Estes três prêmios orientaram a criação de prêmios de excelência em mais de 70 países, inclusive o Prêmio Nacional da Qualidade. (HERTZ, 2002)..

4.5.1 PRÊMIO DEMING

O Prêmio Deming, estabelecido pela JUSE em 1951, possui três categorias: Prêmio Deming para Pessoas Físicas, Prêmio Deming para relevantes serviços prestados na promoção e divulgação do TQM no estrangeiro e o Prêmio Deming para as organizações ou “Deming Application Prize (DP)”. O objetivo do DP é descobrir quão bem a organização implementa o TQM.

Uma banca examinadora, utilizando exame documental e visitas locais, verifica a qualidade, pertinência, eficiência e eficácia das práticas de gestão e resultados dela

decorrentes, bem como a viabilidade dos objetivos e metas estabelecidas pela organização diante do seu ambiente de negócios específico.

São reconhecidas com a premiação todas as organizações cujas notas finais ultrapassem um determinado valor. A organização é avaliada em relação aos critérios: “Promoção do TQM”, “Gestão de Políticas Estratégicas”, “Desenvolvimento de Recursos Humanos”, “Gestão da Informação”, “Padronização”, “Implementação do Controle de Qualidade”, “Resultados” e “Planos Futuros”.

Cabe destacar que o conceito de TQM utilizado foi revisto em outubro de 2009 e considera o atendimento a todos os “stakeholders”, das organizações incluindo aqueles relativos à sociedade e não apenas aos tradicionais clientes. (JUSE, 2011).

4.5.2 O PRÊMIO MALCOLM BALDRIGE

Tornou-se evidente na década de 1980 que as empresas dos EUA estavam em posição de fraqueza para competir globalmente, devido à má qualidade de seus produtos e serviços e a baixa produtividade. Em resposta a estes problemas, o Presidente Reagan assinou uma lei em 1981 convocando uma conferência nacional sobre produtividade. Ao mesmo tempo, grupos profissionais, como a Sociedade Americana para o Controle da Qualidade ou “American Society for Quality Control - ASQC”, o Conselho Consultivo Nacional para a Qualidade ou “National Advisory Council for Quality” e o Centro para a Qualidade e Produtividade Americana ou “American Productivity and Quality Center-APQC” lideravam os esforços de cooperação, na tentativa de elevar a consciência da nação em qualidade. Uma série de conferências em 1983, promovidas pela APQC recomendaram a “instituição de um prêmio nacional de qualidade, semelhante ao Prêmio Deming”.(Dooley, K. et al 1990; De Carlo et. al., 1990; Neves at. Al., 1994).

Foi formado um comitê com lideranças do setor público e privado, com a participação de membros da ASQC, que após intenso debate envolvendo os diversos segmentos do meio empresarial e governamental americano, elaborou a proposta de critérios e as diretrizes que subsidiaram a promulgação em 20 de Agosto de 1987, pelo Presidente Ronald Reagan, do “Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987, Public Law 100-107”. A lei recebeu o nome do

Secretário de Comércio Malcolm Baldrige, um dos principais líderes da mobilização, como homenagem póstuma, devido ao seu falecimento poucos dias antes da sua promulgação. (Doolley, K. et al,1990; De Carlo et al 1990)

A finalidade do Prêmio Baldrige é identificar e reconhecer os modelos de negócios bem sucedidos, estabelecendo critérios para avaliar os esforços de melhoria, disseminando e compartilhando as boas práticas de gestão. (NIST, 2011).

A cerimônia de premiação é um evento anual, com a presença do presidente dos Estados Unidos. Segue abaixo um trecho do discurso do Presidente Barack Obama por ocasião da cerimônia de premiação 2010:

[...] the road to greatness in America has been, and always will be, traveled by those who embrace change and work hard every day to be the best; the organizations we honor today with the Baldrige National Quality Award exemplify that spirit. This year's recipients have shown how quality, innovation, and an unending quest for excellence help strengthen our nation and brighten the future of all Americans (HERTZ, 2010, p.7).

O prêmio tem seis categorias de elegibilidade: Indústria, Serviços, Pequenos Negócios, Educação, Saúde e Organizações sem Fins Lucrativos. Cada categoria pode premiar até três organizações em cada ciclo. As organizações vencedoras estão autorizadas a divulgar os seus prêmios e são estimuladas a compartilhar informações sobre as suas melhores práticas de gestão com outras organizações. A avaliação, que, à semelhança do Prêmio Deming, contempla as etapas de exame documental e visita as instalações, é baseada em um conjunto de critérios nos quais estão incluídos requisitos relativos ao desempenho em relação a todos os "stakeholders" incluindo a sociedade.

"Liderança", "Planejamento estratégico", "Foco no Cliente", "Medição, Análise e Gestão do Conhecimento", "Foco na Força de Trabalho", "Foco nas Operações" e "Resultados" são os critérios de avaliação que, integrados em um modelo de gestão, orientam as organizações no caminho da excelência. A descrição detalhada destes critérios pode ser encontrada para download no site do National Institute of Standards and Technology - NIST (www.nist.gov/baldrige/publications/index.cfm).

Cada candidata ao prêmio deve enviar um relatório de gestão contendo informações e dados sobre os seus processos e os resultados obtidos. Um total de 1.000 pontos é atribuído aos sete critérios. Cada critério é subdividido em 28 itens de exame.

Cada item do exame inclui um conjunto de áreas específicas para atender, cada área ilustra o tipo e a quantidade de informação que o requerente deve apresentar. Segundo Hertz (2010), o impacto do Programa Governamental que patrocina o Prêmio Malcolm Baldrige foi avaliado, do ponto de vista de retorno econômico em pesquisa realizada pelo NIST em 2001. A conclusão do estudo demonstra, em bases conservativas, um ganho de duzentos e sete dólares em benefícios para a economia americana, para cada dólar investido no programa.

Segundo Juran, o Prêmio Baldrige é reconhecido como a mais completa interpretação do TQM. (JURAN, 1995).

4.5.3 O PRÊMIO EUROPEU DE QUALIDADE

A Fundação Européia para a Gestão da Qualidade ou “European Foundation for Quality Management (EFQM)” foi criada em 1988 por 14 das principais empresas da Europa Ocidental¹⁰ para alavancar a competitividade das organizações européias em função dos ganhos obtidos pelas empresas japonesas e da mobilização que ocorria nos Estados Unidos com o lançamento do Prêmio Malcolm Baldrige. (EFQM, 2011; CONTI, 2007; NAKHAI & NEVES, 1994)

Dentre os objetivos estratégicos da recém criada fundação, o mais importante era a criação de um prêmio europeu semelhante ao Prêmio Malcolm Baldrige para mobilizar todo o continente. Segundo Tito Conti, ex Vice Presidente de Qualidade da Olivetti e um dos principais formuladores do prêmio:

Among the EFQM’s strategic objectives, the creation of a European Quality Award, following the example of the American Malcolm Baldrige, had the highest priority. In fact, the award was seen as a launching pad for TQM in Europe. The target was to make it public in 1991, so that the first awards could be handed over in 1992. (CONTI, 2007 p. 113)

¹² As empresas fundadoras da EFQM foram: AB Electrolux, British Telecommunications plc, Bull, Ciba-Geigy AG, C. Olivetti & C. SPA, Dassault Aviation, Fiat Auto SpA, KLM, Nestlé, Philips, Renault, Robert Bosch, Sulzer AG, Volkswagen (EFQM, 2011; CONTI, 2007)

O Prêmio Europeu da Qualidade ou “European Quality Award (EQA), foi criado em 1991 com o apoio da Organização Europeia para a Qualidade e da Comunidade Económica Europeia. O objetivo do prêmio era melhorar o desempenho das organizações europeias no mercado mundial, estimulando e apoiando os seus esforços para a melhoria da qualidade (EFQM, 2011; CONTI, 2007).

O Prêmio é concedido às empresas que demonstram excelência na gestão, servindo de exemplo e aprendizado para as demais organizações. O processo de verificação consiste em três etapas: avaliação inicial, visitas ao local, e análise final e decisão. Os critérios de avaliação estão divididos em nove categorias. “Liderança”, “Estratégia”, “Parcerias & Recursos”, “Processos, Produtos & Serviços”, “Resultados relativos às Pessoas”, “Resultados relativos aos Clientes”, “Resultados relativos à Sociedade” e “Resultados Críticos”.

A banca examinadora verifica a natureza do desempenho da organização, avaliando se os resultados relativos aos impactos na sociedade, à rentabilidade financeira, à satisfação dos clientes e da força de trabalho, são provenientes de práticas de gestão exemplares nos aspectos de qualidade de liderança, gestão de pessoas, estratégia, gestão de recursos e processos. Um total máximo de 1.000 pontos é atribuído a estes nove critérios. Cada critério recebe uma pontuação vinculada ao seu valor relativo dentro do processo de gestão. (EFQM 2011)

Segundo Nakhai & Neves, os três prêmios são parte de um “continuum”, que ajuda a entender a evolução do TQM hoje:

While the overall approach of the Deming Prize is the control of process that ensure the quality of goods and services, the Baldrige Award places the highest emphasis on customer satisfaction to achieve competitiveness. The EQA, on the other hand, broadens the notion of quality even further and includes corporate social responsibility as an important criterion for excellence management (NAKHAI & NEVES, 1994 p.36).

Em trabalho posterior Bohoris (1995), aprofunda a comparação, avaliando as abordagens utilizadas pelos três prêmios em relação à Liderança, Gestão de Recursos, Estratégias, Gestão de Recursos Humanos, Qualidade dos Processos e Resultados. Em sua conclusão Bohoris (1995) reforça as afirmações de Nakhai & Neves (1994), acrescentando que um diferenciador macro entre o Prêmio Deming e os outros dois, é a ausência de critérios relativos à avaliação da gestão de recursos

humanos, satisfação de clientes, impactos na sociedade e resultados operacionais. Nakhai & Neves (1994) destacam ainda a importante contribuição do Prêmio Deming ao formato do processo de avaliação, premiação e compartilhamento de conhecimentos que é mantido pelos outros prêmios até os dias de hoje:

“The Deming Prize introduced examination characteristics such as visiting teams and scoring methods, the award ceremony, and the obligation of the winners to disseminate the quality techniques they have developed. These features inspired similar characteristics in the Baldrige Award and EQA”. (NAKHAI & NEVES, 1994, p.33)

4.5.4 EXCELÊNCIA EM GESTÃO E O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - PNQ

Segundo a FNQ, a Excelência em Gestão:

“pode ser entendida como uma disposição intensa constante e abrangente de fazer bem feito, em espírito e em verdade expressa pelos fundamentos: Pensamento Sistêmico, Aprendizado Organizacional, Cultura de Inovação, Liderança e Constância de Propósitos, Orientação por Processos e Informações, Visão de Futuro, Geração de Valor, Valorização das Pessoas, Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado, Desenvolvimento de Parcerias e Responsabilidade Social.” (FNQ, 2010, p.14).

A medição do grau de excelência da gestão de uma organização se dá através de uma avaliação que considera oito critérios: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

Esta avaliação consiste em determinar o grau de maturidade das práticas de gestão da organização e da sustentabilidade dos seus resultados organizacionais. Em relação às práticas, são avaliados grau de adequação, proatividade, abrangência, continuidade, refinamento, coerência com as estratégias, inter relacionamento e cooperação, enquanto que, em relação aos resultados, são avaliadas relevância, tendência e desempenho em relação a referenciais comparativos pertinentes nos níveis de competitividade e de atendimento a requisitos de partes interessadas. Tudo isto em uma escala de 0 a 1000 pontos. (FNQ, 2010).

As organizações mais bem pontuadas recebem o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Segundo a FNQ (2010), o PNQ é utilizado para promover a melhoria da

qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações. O processo de premiação visa estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico; e social do Brasil, fornecendo às organizações, um referencial para contínuo aperfeiçoamento.

5 METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa de natureza documental. Segundo SÁ-SILVA, (2009), a pesquisa documental é um processo que utiliza métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos de diversos tipos. Apesar de terem como objetos de investigação o documento, a pesquisa documental se diferencia da pesquisa bibliográfica, na medida em que a pesquisa bibliográfica é uma abordagem de estudo de documentos de domínio científico, ou seja, de documentos já reconhecidos como legítimos no ambiente acadêmico em relação a um dado tema. Pesquisar estes documentos se caracteriza como uma pesquisa a fontes secundárias sobre o tema. Fontes secundárias são informações que já foram trabalhadas por outros estudiosos e por isto já são do domínio científico. (OLIVEIRA, 2007 apud SÁ – SILVA, 2009). A pesquisa documental pesquisa fontes primárias, dados originais, a partir dos quais se tem uma relação direta com os fatos a serem analisados, ou seja, o pesquisador é quem analisa.

Uma grande atenção deve ser dada ao cuidado nesta análise visto que estes dados não passaram antes por nenhum tratamento científico. SÁ-SILVA cita como exemplos de documentos que podem ser objeto de pesquisa documental: relatórios, informações de jornal, revistas, cartas, filmes, gravações, fotografias e outras matérias de divulgação.

Em nosso estudo os objetos de pesquisa documental foram dois relatórios de sustentabilidade de duas empresas brasileiras, que obtiveram grau máximo segundo os critérios do GRI.

5.1 DETALHAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa seguiu as seguintes etapas: 1) identificação de pessoas qualificadas como examinadores da Fundação Nacional da Qualidade, para o exame dos relatórios de sustentabilidade. O critério aqui adotado foi o da proximidade com o autor deste estudo e o grau de senioridade no assunto. Todos são pessoas com longa experiência com os critérios do PNQ e com a metodologia de avaliação de relatórios de gestão da Fundação Nacional da Qualidade. 2) Estabelecimento de formatação de planilha para coleta e avaliação dos dados, visto que as práticas e resultados estavam formatados em consonância com os critérios GRI/G3 e não com os critérios PNQ. 3) Identificação pelos examinadores, das práticas de gestão e dos resultados organizacionais apresentados nos relatórios de sustentabilidade de cada uma das duas companhias. Estas práticas e resultados foram alocados na planilha formatada em função da sua aderência às alíneas, itens e critérios do PNQ. 4) Avaliação individual dos dois relatórios de sustentabilidade. Nesta etapa o avaliador qualificado realiza uma análise do relatório de gestão da candidata, avaliando segundo os critérios pertinentes o conjunto de processos gerenciais ou resultados relativos aquele item de análise. A cada conjunto de processos relativos a cada item do PNQ foi atribuído um percentual, conforme a “Tabela de Pontuação – Processos Gerenciais” (FNQ, 2010), e a “Tabela de Pontuação - Resultados Organizacionais” (FNQ, 2010), para os itens relativos aos resultados. O percentual obtido nestas tabelas foi multiplicado pela pontuação total relativa ao item e assim foi obtida a pontuação relativa ao conjunto de processos gerenciais e resultados relativos aquele item. A soma das pontuações relativas a todos os itens e critérios mede o grau de excelência PNQ das práticas de gestão e dos resultados relativos aquele Relatório de Sustentabilidade avaliado verificando lacunas em relação aos critérios de avaliação, pontuação por critério, pontuação global de cada relatório e identificação de grau de maturidade de gestão correspondente a dada pontuação global. 5) Avaliação de consenso entre os três avaliadores em relação aos aspectos anteriormente definidos. 6) Análise estatística sobre as principais lacunas encontradas 7) Avaliação qualitativa da afinidade de temas abordados entre os critérios de excelência do PNQ 2010 e os requisitos GRI/G3.

5.2 ASPECTOS OPERACIONAIS

A pesquisa foi realizada utilizando os Relatórios de Sustentabilidade de duas, organizações brasileiras agraciados com A+ conforme critérios e verificação GRI / G3, disponíveis no site CorporateRegister.com (www.corporateregister.com). Para efeitos da pesquisa serão referidas como “Companhia A” e “Companhia B”.

Em média cada examinador gastou 50 horas em sua análise individual e mais 8hs foram gastas para a construção da avaliação de consenso entre os três examinadores. Foi utilizada a metodologia de consenso e análise individual que é usual nos processos de avaliação de relatórios de Gestão da Fundação nacional da Qualidade.

5.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Foram utilizadas duas planilhas em Excel para cada Relatório de Sustentabilidade (RS) avaliado. A primeira planilha estruturou a reorganização das informações sobre as práticas de gestão (ou processos gerenciais) do RS adequando as mesmas à seqüência e à lógica requerida pelos Critérios de Excelência do PNQ 2010. A segunda estruturou a reorganização das informações relativas aos resultados organizacionais apresentados no RS, adequando os mesmos à seqüência e à lógica requeridas pelo PNQ.

5.3.1 METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO

Na dimensão de Processos Gerenciais (FNQ, 2010), ou das práticas de gestão, são avaliados os fatores **Enfoque**, **Aplicação**, **Aprendizado** e **Integração**, definidos conforme descrito abaixo:

O fator **Enfoque** refere-se ao grau em que os processos gerenciais requeridos no Item/alínea são atendidos por práticas de gestão que demonstram:

1. **Critério/Item** - Número e nome do item e do critério PNQ;
2. **Alínea/Requisito/Marcadores** - Descrição dos requisitos do PNQ relativos aquela alínea;
3. **Descrição da Prática** - Relativa a cada alínea do item. As práticas foram transcritas dos Relatórios de Sustentabilidade;
4. **Adequação** - Referência de existência. **“Sim”**, **“Não”** ou **“Parcial”**.
5. **Pró-atividade** - Referência de existência, preenchido com **“Sim”** ou **“Não”**.
6. **Abrangência** - Referência do Grau de Cobertura, preenchido com: **“Não”**, o conjunto de práticas de gestão apresentadas não abrange as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. **”Pelo Menos Um”** quando o conjunto de práticas de gestão apresentadas abrange pelo menos uma das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. **“Muitas”**, quando o conjunto de práticas de gestão apresentadas abrange de 25% a 50% das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. **”Maioria”**, quando o conjunto de práticas de gestão apresentadas abrange de 50% a 75% das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. **“Quase Todas”** quando o conjunto de práticas de gestão apresentadas abrange 75% a 99,99% das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. **“Todas”** quando o conjunto de práticas de gestão apresentadas abrange 100% das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.
7. **Continuidade** - referência ao tempo de uso das práticas na organização: Preenchido com: **“Não”**, uso não relatado, **“Pelo Menos Uma”**, início de uso ou uso continuado em pelo menos uma prática de gestão apresentada. **“Muitas”**, uso continuado em 25% a 50% das práticas de gestão apresentadas, **“Maioria”**, uso continuado de 50% a 75% das práticas de gestão apresentadas, **“Quase todas”**, uso continuado de 75% a 99,99% das práticas de gestão apresentadas e **“Todas”**, uso continuado de 100% das práticas de gestão apresentadas.
8. **Refinamento** - referência o grau de utilização de práticas de gestão provenientes de processos de melhoria e inovação. Preenchido com: **“Não”**, prática de gestão refinada não relatada, **“Pelo Menos Uma”**, existência de

pelo menos uma prática de gestão refinada. **“Muitas”**, 25% a 50% das práticas de gestão apresentadas são refinadas, **“Maioria”**, 50% a 75% das práticas de gestão apresentadas são refinadas, **“Quase todas”**, 75% a 99,99% das práticas de gestão apresentadas são refinadas e **“Todas”**, 100% das práticas de gestão apresentadas são refinadas.

9. Coerência - referência ao alinhamento das práticas de gestão com os valores, princípios, objetivos e estratégias da organização. Preenchido com: **“Não”**, existência de prática de gestão alinhada não relatada, **“Pelo Menos Uma”**, existência de pelo menos uma prática de gestão alinhada. **“Muitas”**, 25% a 50% das práticas de gestão apresentadas estão alinhadas, **“Maioria”**, 50% a 75% das práticas de gestão apresentadas estão alinhadas, **“Quase todas”**, 75% a 99,99% das práticas de gestão apresentadas estão alinhadas e **“Todas”**, 100% das práticas de gestão apresentadas estão alinhadas.

10. Inter relacionamento - referência à conexão das práticas de gestão da alínea a outras práticas pertinentes na organização. Preenchido com: **“Não”**, existência de prática de gestão conectada não relatada, **“Pelo Menos Uma”**, existência de pelo menos uma prática de gestão conectada. **“Muitas”**, 25% a 50% das práticas de gestão apresentadas estão conectadas, **“Maioria”**, 50% a 75% das práticas de gestão apresentadas estão conectadas, **“Quase todas”**, 75% a 99,99% das práticas de gestão apresentadas estão conectadas e **“Todas”**, 100% das práticas de gestão apresentadas estão conectadas;

11. Cooperação - referência à existência de cooperação entre diversas áreas organizacionais quando da implementação das práticas de gestão na organização. Preenchido com: **“Não”**, existência de prática de gestão com implementação cooperada não relatada, **“Pelo Menos Uma”**, existência de pelo menos uma prática de gestão com implementação cooperada. **“Muitas”**, 25% a 50% das práticas de gestão apresentadas foram implementadas de forma cooperada, **“Maioria”**, 50% a 75% das práticas de gestão apresentadas foram implementadas de forma cooperada, **“Quase todas”**, 75% a 99,99% das práticas de gestão apresentadas foram implementadas de forma cooperada e **“Todas”**, 100% das práticas de gestão apresentadas foram implementadas de forma cooperada;

12. Item de Origem/Página - Item e página do relatório de sustentabilidade onde originalmente a “Prática de Gestão” se encontrava, para fins de rastreabilidade.

5.3.2 Metodologia de Avaliação dos Resultados Organizacionais.

Na dimensão de Resultados Organizacionais (FNQ, 2010) são avaliados os fatores **Relevância**, **Tendência**, e **Nível Atual**, definidos conforme descrito abaixo:

1. O fator **Relevância** refere-se ao grau em que os resultados apresentados são importantes para a determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização.
2. O fator **Tendência** refere-se ao grau em que os resultados relevantes apresentados demonstram evolução favorável ao longo de, pelo menos, três últimos períodos consecutivos. Esses períodos devem ser coerentes com ciclos de planejamento e de análise do desempenho na organização.
3. O fator **Nível Atual** refere-se ao grau em que os resultados relevantes apresentados demonstram:
 - **Competitividade** – níveis de resultados superiores, no mercado ou setor de atuação, evidenciados por meio de referenciais comparativos pertinentes.
 - **Atendimento a Requisitos de Partes Interessadas** – níveis de resultados que demonstram o atendimento aos principais requisitos relacionados com necessidades e expectativas de partes interessadas.

No QUADRO 3 é apresentado o modelo de formatação utilizada para a “Avaliação de resultados organizacionais segundo os critérios do PNQ 2010”

QUADRO 3 – Modelo de avaliação de resultados organizacionais segundo os critérios do PNQ 2010

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

1. **Critério/Item/** – Número e nome do item e do critério PNQ
2. **Indicador** – Descrição do indicador ou informação que está sendo avaliada;
3. **Unidade (UN)** – Unidade em que os resultados estão expressos.

4. **Direção da Melhoria** Informa a direção do melhor resultado. “**Maior**”, se o melhor resultado é obtido com o aumento do valor do indicador. “**Menor**” O, se o melhor resultado é obtido quando o indicador diminui.
5. **ANO - 3** Informação do Valor do Indicador no ano X-3 para verificação de tendência
6. **ANO - 2** Informação do Valor do Indicador no ano X-2 para verificação de tendência
7. **ANO - 1** Informação do Valor do Indicador no ano X-1 para verificação de tendência e de Nível de desempenho
8. **Relevância** – Verifica se o resultado é relevante para as estratégias da organização: “**SIM**” ou “**Não**”.
9. **Tendência** – verifica a existência de tendência positiva, três anos consecutivos na direção da melhoria. “**SIM**” ou “**NÃO**”.
10. **Competitividade** – verifica a comparação de desempenho com outras organizações preenchido com: “**Sem Referencial**” se não for apresentado algum referencial comparativo pertinente, “**Inferior**”, se o resultado em “**ANO -1**” for inferior ao referencial comparativo apresentado, “**Igual ou Superior**” se o resultado em “**ANO - 1**” for igual ou superior ao referencial comparativo apresentado, “**Líder do Setor**” quando o resultado for o melhor do setor referenciado e “**Referencial de Excelência**”, quando o resultado for o melhor de todos os similares no mundo.
11. **Atendimento à requisito de Parte Interessada**, verifica se o resultado do indicador resultado atende a algum requisito de sócios, clientes, empregados, fornecedores, vizinhos, governos, e outras partes interessadas da organização. Preenchido com “**Atende**” ou “**Não é demonstrado**”.
12. **Item de Origem/Página** – Item e página do relatório de sustentabilidade onde originalmente o “Indicador de desempenho” se encontrava, para fins de rastreabilidade.

5.3.3 METODOLOGIA PARA IDENTIFICAÇÃO DOS NÍVEIS DE MATURIDADE DA GESTÃO.

Conforme os CE 2010 (FNQ 2010, p 94),

“As faixas de pontuação global são um indicativo do nível de maturidade alcançado pela gestão de uma organização”.

As faixas de pontuação global estão apresentadas em uma tabela que apresenta nove níveis. (FNQ 2010).

Segue abaixo, Quadro 5, uma reprodução parcial da Tabela de Faixas de Pontuação Global, onde são apresentadas a descrição da maturidade da gestão de uma organização em função da pontuação global recebida. Para efeito de comparação, transcrevemos também a descrição de maturidade da gestão para os níveis 8 e 9, os dois níveis de pontuação mais elevada e conseqüente maior maturidade de gestão.

Quadro 5. Faixas de Pontuação Global do CE 2010 (Reprodução Parcial)

Faixa de Gestão Número	Descrição da Maturidade da Gestão	Faixa de Pontuação Global
1	Estágios preliminares de desenvolvimento de enfoques, quase todos reativos, associados aos fundamentos da excelência, considerando os requisitos dos Critérios. A aplicação é local, muitas em início de uso, apresentando poucos padrões de trabalho associados aos enfoques desenvolvidos. O aprendizado ocorre de forma isolada, podendo haver inovação esporádica. Não ocorre o refinamento e a integração. Ainda não existem resultados relevantes decorrentes de enfoques implementados. Requisitos importantes para partes interessadas não são atendidos ou monitorados.	0-150
2	Os enfoques encontram-se nos primeiros estágios de desenvolvimento para alguns itens, com práticas proativas, em consideração aos fundamentos da excelência, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria deles. Algumas práticas apresentam integração. Começam a aparecer alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação de enfoques implementados. Muitos dos requisitos importantes para partes interessadas já são atendidos	151-250
.	.	.
.	.	.
8	Enfoques muito refinados, alguns inovadores	751-850

Faixa de Gestão Número	Descrição da Maturidade da Gestão	Faixa de Pontuação Global
	proativos, com uso continuado e muito bem disseminados pelas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. O aprendizado promove fortemente a inovação. As práticas entre itens e critérios são na maioria integradas. Tendências favoráveis em todos os resultados. Nível atual igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os resultados, sendo referenciais de excelência em muitas áreas, processos ou produtos. Os principais requisitos para partes interessadas são atendidos	
9	Enfoques altamente proativos, refinados, inovadores, totalmente disseminados, com uso continuado, sustentados por um aprendizado permanente e plenamente integrados. Tendências favoráveis em todos os resultados. Nível atual igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os indicadores. Liderança no setor reconhecida como “referencial de excelência” na maioria das áreas, processos ou produtos. Os principais requisitos para partes interessadas são atendidos	851-1000

Fonte: Critérios de Excelência 2010, editados pela Fundação Nacional da Qualidade

6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

6.1 AVALIAÇÃO DA PONTUAÇÃO GLOBAL

A partir da aplicação dos parâmetros da “Tabela de Pontuação de Itens de Processos Gerenciais” e da “Tabela de Pontuação de Resultados”, existentes nas páginas 90, 91, 92 e 93 dos Critérios de Excelência do PNQ (2010), foram obtidas, as tabelas ‘1’ e ‘2’, que apresentam a pontuação por critério de excelência e a soma dos pontos relativos aos oito critérios do PNQ. Elas apresentam uma pontuação global de 161 pontos para a Cia “A” e 122 pontos para a Cia “B”. Estas pontuações indicam um baixo grau de maturidade de gestão (níveis 2 e 1 no Quadro 6). Ressalte-se que os Relatórios de Sustentabilidade destas companhias foram agraciadas com o grau A+, valor máximo para o GRI. Quando confrontados com os critérios de excelência, em uma abordagem que simula uma avaliação de um relatório de gestão, estes relatórios de sustentabilidade recebem pontuações globais baixas.

Tabela 1 Companhia "A" - Pontuação Obtida

PONTUAÇÃO TOTAL			
Crítérios	Percentual Obtido	Pontuação Máxima	Pontuação Obtida
1. Liderança	30	110	33
2. Estratégias e Planos	30	60	18
3. Clientes	10	60	6
4. Sociedade	30	60	18
5. Informações e Conhecimento	30	60	18
6. Pessoas	20	90	18
7. Processos	20	110	22
8. Resultados	10	450	45
Total (Máximo de 1000 Pontos)			161

Tabela 2 Companhia "B"- Pontuação Obtida

PONTUAÇÃO TOTAL			
Crítérios	Percentual Obtido	Pontuação Máxima	Pontuação Obtida
1. Liderança	10	110	11
2. Estratégias e Planos	10	60	6
3. Clientes	10	60	6
4. Sociedade	10	60	6
5. Informações e Conhecimento	10	60	6
6. Pessoas	23	90	21
7. Processos	19	110	21
8. Resultados	10	450	45
Total (Máximo de 1000 Pontos)			122

6.2 AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO

Após agrupamento das práticas e pontuação conforme os critérios do PNQ, para cada Relatório de Sustentabilidade avaliado, foram estabelecidos quadros comparativos visando identificar o grau de não atendimento à requisitos nas práticas de gestão e resultados apresentados. Foram também identificados os assuntos abordados nos itens e alíneas do CE 2010, onde nenhuma das duas companhias analisadas apresentou em seus relatórios de sustentabilidade, qualquer prática de gestão. Os dados estão apresentados nas tabelas abaixo:

Tabela 3 – Companhia “A” – Práticas de Gestão (Processos Gerenciais), que Apresentam Lacunas em Relação aos Requisitos CE - 2010

Companhia A									
*TPG	Itens CE 2010	Adequação	Proatividade	Abrangência	Continuidade	Refinamento	Coerência	Inter relacionamento	Cooperação
15	1.1	9	12	15	15	15	15	15	15
10	1.2	6	8	10	10	10	10	10	10
1	1.3	1	1	1	1	1	1	1	1
3	2.1	0	0	3	3	3	3	3	3
1	2.2	0	0	1	1	1	1	1	1
4	3.1	2	2	4	4	4	4	4	4
4	3.2	1	1	4	4	4	4	4	4
12	4.1	4	7	7	7	7	7	7	7
3	4.2	1	1	3	3	3	3	3	3
3	5.1	0	0	3	3	3	3	3	3
0	5.2	0	0	0	0	0	0	0	0
4	6.1	2	2	4	4	4	4	4	4
2	6.2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	6.3	3	5	5	5	5	5	5	5
5	7.1	5	5	5	5	5	5	5	5
2	7.2	2	2	2	2	2	2	2	2
7	7.3	7	7	7	7	7	7	7	7
81	TOTAL	45	55	76	76	76	76	76	76
	PERCENTAGEM**	55,56	67,90	93,83	93,83	93,83	93,83	93,83	93,83

Notas * Refere-se ao Total de Práticas de Gestão – TPG, por item do CE 2010.

** (Número de Práticas de Gestão com Lacunas no Requisito / Soma total das Práticas de Gestão Relatadas no Relatório de Sustentabilidade) X100

Para cada item do PNQ, (por exemplo, item 1.1), foram apropriados o total de práticas de gestão a ele pertinentes (TPG, neste caso 16). E deste total, foram apropriadas o número de práticas que possuíam lacunas em relação à Adequação (9), Proatividade (12), Abrangência (15), Continuidade (15), Refinamento (15), Coerência (15), Interrelacionamento (15) e Cooperação (15). O item 7.3, por exemplo, que foi atendido com 7 práticas (TPG) todas elas apresentaram lacunas em relação a Adequação, Proatividade, Abrangência, Continuidade, Refinamento, Coerência, Interrelacionamento e Cooperação.

Concluimos, portanto, após levantamento item a item, de 1.1 a 7.3, que das 81 práticas de gestão apresentadas pela Companhia A, 46 apresentavam lacunas em Adequação (55,56%), 55 em Proatividade (67,9%), 76 em Abrangência (93,83%), 76 em Continuidade (93,83%), 76 em Refinamento (93,83%), 76 em Coerência (93,83%), 76 em Interrelacionamento (93,83%) e 76 em Cooperação (93, 83).

O mesmo procedimento foi aplicado à Companhia B e demonstrado na Tabela 4 a seguir.

Tabela 4 Companhia “B” – Práticas de Gestão (Processos Gerenciais), que Apresentam Lacunas em Relação aos Requisitos CE - 2010

Companhia B									
TPG *	Itens CE 2010	Adequação	Proatividade	Abrangência	Continuidade	Refinamento	Coerência	Interrelacionamento	Cooperação
37	1.1	3	8	14	28	37	3	16	14
13	1.2	0	0	4	12	13	0	3	5
1	1.3	0	0	1	1	1	0	1	1
2	2.1	0	0	1	1	1	0	0	1
3	2.2	0	0	2	3	3	0	0	2
10	3.1	1	1	4	6	10	2	6	6
9	3.2	0	1	4	7	9	0	6	7
43	4.1	1	3	26	29	43	1	29	29
17	4.2	2	2	16	14	17	0	17	17
3	5.1	0	1	2	1	1	0	3	0
14	5.2	0	7	12	11	14	1	7	11
15	6.1	2	5	5	8	10	4	7	8
14	6.2	5	12	8	11	11	9	10	10
17	6.3	11	16	12	15	17	16	17	17
10	7.1	4	5	7	9	10	5	5	7
10	7.2	8	9	10	10	10	10	10	10
5	7.3	5	5	5	5	5	5	5	5
223	TOTAL	42	75	133	171	212	56	142	150
PERCENTAGEM**		18,83	33,63	59,64	76,68	95,07	25,11	63,68	67,26

Notas: * Refere-se ao Total de Práticas de Gestão – TPG, por item do CE 2010.

** (Número de Práticas de Gestão com Lacunas no Requisito / Soma total das Práticas de Gestão Relatadas no Relatório de Sustentabilidade) X100

A tabela 5 apresenta um resumo dos percentuais de práticas de gestão com lacunas nas companhias “A” e “B”.

Tabela 5 – Resumo dos Percentuais de Práticas de Gestão com Lacunas em relação aos Requisitos do CE 2010

GRAU DE NÃO ADERÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO RELATADAS (%).								
	Enfoque		Aplicação		Aprendizado		Integração	
	Adequação	Proatividade	Abrangência	Continuidade	Refinamento	Coerência	Interrelacionamento	Cooperação
Com A - %	55,56	67,90	93,83	93,83	93,83	93,83	93,83	93,83
Comp B - %	18,83	33,63	59,64	76,68	95,07	25,11	63,68	67,26

6.2.1 GRANDE PERCENTUAL DE PRÁTICAS DE GESTÃO NÃO RELATAVAM GRAU DE ABRANGÊNCIA E GRAU DE CONTINUIDADE NA SUA APLICAÇÃO

A tabela 5 apresenta a Cia “A” onde 93.83 % de suas práticas de gestão não apresentaram informações relativas ao seu grau de abrangência e à sua

continuidade. Na Cia “B”, 59,64% das práticas de gestão não apresentaram informações relativas ao seu grau de abrangência e 93,83% das práticas de gestão, não apresentaram informações relativas à sua continuidade.

O grau de abrangência, como descrito acima representa a amplitude de aplicação de uma prática de gestão. Para organizações que tem atuação em vários territórios, pode acontecer que uma dada prática de gestão descrita seja aplicada de forma restrita. A informação relativa à sua abrangência garante que o leitor do relatório de sustentabilidade avalie o grau de sistematização que a prática já obteve na organização. A informação relativa ao grau de continuidade da prática complementa a informação de abrangência, acrescentando a dimensão temporal. Há quanto tempo isto vem sendo feito? Quanto mais tempo, maior a credibilidade em relação ao grau de enraizamento da prática de gestão na cultura e nos hábitos organizacionais. Altos índices percentuais de práticas de gestão com lacunas informativas relativas à abrangência e continuidade comprometem a capacidade de avaliação do leitor, minando com isto a sua confiança nas informações apresentadas.

6.2.2 A MAIORIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO NÃO APRESENTAVA EVIDÊNCIAS DE APRENDIZADO CONTÍNUO, PERCEBIDO NO GRAU DE REFINAMENTO DE SUA ABORDAGEM.

A tabela 5 relata que mais de 90% das práticas de gestão apresentadas nos relatórios de sustentabilidade das duas Companhias, não apresentavam evidências de um processo estruturado de aprendizado, traduzido em ciclos de refinamento e melhoria. A companhia “B” apresenta 95,07% das práticas de gestão sem referência a aprendizado (refinamento) e a companhia “A” apresenta 93,83% das suas práticas também sem relatos de aprendizado. (refinamento).

Este é um dos fatores das baixas pontuações obtidas pelas duas companhias (tabelas 1 e 2), visto que os Critérios de Excelência 2010, exigem a demonstração de processos de aprendizado (refinamento), sob pena de não se obter mais que 30% dos pontos (FNQ 2010). Esta demanda não é trivial, partindo-se do senso comum, que tudo que não é melhorado tende a se degradar e fenecer. Uma prática

de gestão que não apresenta ciclos de melhoria, normalmente tende a ficar obsoleta e cai em desuso. A presença de lacunas em relação a este requisito em mais de 90% das práticas de gestão relatadas nas duas companhias não contribui para a confiança do leitor na evolução destas práticas e conseqüentemente na sua capacidade de adaptação às vertiginosas mudanças que o nosso planeta atravessa.

6.2.3 A MAIORIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO NÃO APRESENTAVA EVIDÊNCIAS DE INTEGRAÇÃO SISTÊMICA NA SUA IMPLEMENTAÇÃO.

Na Companhia “A”, segundo a tabela 5, o problema ocorreu em 93,83% das práticas de gestão relatadas. Tanto em relação ao inter relacionamento, quanto à cooperação entre áreas. A companhia “B” tem um desempenho um pouco melhor, mas ainda com 63,68% das práticas de gestão sem apresentar evidencias de integração sistêmica na dimensão do inter relacionamento com outras práticas existentes e 67,26% sem relatar evidencias de cooperação entre áreas impactadas quando da sua implementação.

Um dos grandes desafios em um processo de mudança é a questão da cultura organizacional. Aqui se entende que a melhor forma de minimizar os choques culturais e as naturais “resistências às mudanças”, é uma abordagem construtiva e integradora no processo de implementação das novas práticas de gestão. Quanto maior o inter relacionamento das novas práticas de gestão com as práticas existentes maiores as chances de uma implementação sem resistências, minimizando assim os choques culturais, boicotes etc. Da mesma forma, quanto maior a cooperação obtida entre áreas organizacionais diferentes neste processo serão melhores as chances de sua absorção pelos diversos grupos na organização. Lacunas nestes dois aspectos de implementação em mais de 60% das práticas relatadas pelas duas companhias, reduzem a confiança do leitor do RS na durabilidade e na profundidade do esforço de implementação empreendido.

6.3 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Em relação aos Resultados Organizacionais, itens 8.1 a 8.6 dos CE 2010, foram apropriados o total de indicadores de desempenho (T-Indica) apresentados, por exemplo, 5, em relação ao item 8.1, cujos resultados apresentaram lacunas em relação à Relevância (1), Tendência (5), Competitividade (3) e Atendimento a Requisito de Parte Interessada - ARPI (5). Concluímos, portanto, após levantamento item a item, de 8.1 a 8.6, que dos indicadores de desempenho apresentados pela Companhia A, 14 apresentavam lacunas em Relevância (28,00%), 47 em Tendência (94,00%), 39 em Competitividade (78,00%), 49 em ARPI (98,00%), conforme Tabela 6.

Tabela 6 - Companhia A: Indicadores de Desempenho que Apresentam Lacunas em Relação aos Requisitos CE – 2010

Companhia A					
Número de Indicadores	Item CE-2010	Relevância	Tendência	Nível Atual	
				Competitividade	ARPI
5	8.1	1	5	3	5
17	8.2	9	15	14	17
3	8.3	0	3	0	3
1	8.4	0	1	0	0
22	8.5	2	21	20	22
2	8.6	2	2	2	2
50	Total	14	47	39	49
PERCENTAGEM		28	94	78	98

O mesmo procedimento foi aplicado à Companhia B e demonstrado na Tabela 7 abaixo.

Tabela 7 Companhia "B" – Indicadores de Desempenho que Apresentam Lacunas em Relação aos Requisitos CE – 2010

Companhia B					
Número de Indicadores	Item CE-2010	Relevância	Tendência	Nível Atual	
				Competitividade	ARPI
22	8.1	22	18	22	22
17	8.2	0	13	13	17
14	8.3	0	14	14	14
12	8.4	0	12	12	12
4	8.5	0	4	4	4
0	8.6	0	0	0	0
69	Total	22	61	65	69
PERCENTAGEM*		32	88	94	100

* Percentagem: nº DE indicadores com Lacunas no Requisito / Nº total de Indicadores (5) X100

A tabela 8 apresenta um resumo comparativo dos percentuais de indicadores de desempenho com lacunas. Neste quadro, por exemplo, podemos notar que 32% dos indicadores apresentados pela companhia “B”, apresentaram lacunas em relação ao requisito “Relevância”, o mesmo ocorrendo com 28% dos indicadores de desempenho apresentados pela companhia “A”.

Tabela 8 – Resumo dos Percentuais de Indicadores de Desempenho com Lacunas em relação aos requisitos do CE 2010

GRAU DE NÃO ADERÊNCIA DOS RESULTADOS ao CE 2010 (%)				
	Relevância	Tendência	Nível Atual	
			Competitividade	ARPI
Comp. A %	28	94	78	98
Comp. B %	32	88	94	100

6.3.1 LACUNAS RELATIVAS À DEMONSTRAÇÃO DE TENDÊNCIAS POSITIVAS NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS.

A tabela 8 demonstra que a companhia “B” apresentou 88,41% dos seus indicadores com lacunas em relação às tendências positivas. O mesmo ocorrendo com 94% dos indicadores de desempenho da companhia “A”.

Este é outro fator da baixa pontuação apresentada nas tabelas 1 e 2. Os critérios de excelência não permitem a obtenção de mais de 10% dos pontos relativos aos resultados se estes não apresentarem tendência positiva, ou seja, resultados de melhoria, no mínimo em três ciclos completos daquele indicador. (FNQ 2010). A ilação neste aspecto é imediata na medida em que, se não há informação sobre a evolução do resultado daquele indicador no tempo, é difícil obter a confiança do leitor do RS na sustentabilidade do resultado relatado. Isto ocorreu com mais de 80% dos indicadores apresentados nos relatórios de sustentabilidade das duas companhias.

6.3.2 AUSÊNCIA DE REFERENCIAIS COMPARATIVOS EXTERNOS

A companhia “B” apresentou lacunas em relação a referenciais comparativos externos em 94,2% dos indicadores de desempenho apresentados em seu relatório de sustentabilidade, a tabela 8, também demonstra que 78% dos indicadores de desempenho apresentados no relatório de sustentabilidade da companhia “A” apresentam lacunas em relação a apresentação de referenciais comparativos externos.

Este é outro fator da baixa pontuação apresentada nas tabelas 1 e 2. Os critérios de excelência (FNQ 2010) não permitem a obtenção de mais de 10% dos pontos relativos aos resultados se estes não apresentarem desempenho superior aos referenciais comparativos pertinentes. A não apresentação de referenciais comparativos externos inviabiliza ao leitor a avaliação do grau de desempenho naquele indicador, pois, com algumas exceções (número de mortes por acidentes, por exemplo), cujo referencial de comparação é conhecido (zero, neste caso) a grande maioria dos indicadores de desempenho necessita de um referencial comparativo para a aferição da qualidade do seu resultado. Novamente apresenta-se aqui um conjunto de indicadores de desempenho, onde pelo menos 70% dos mesmos não apresentam qualquer referencial comparativo, portanto impedindo o leitor de uma verificação correta do grau de desempenho da organização que relata os seus resultados.

6.3.3 LACUNAS EM RELAÇÃO A ATENDIMENTO A REQUISITOS DE PARTES INTERESSADAS

Os dados apresentados na tabela 8, 100% dos indicadores de desempenho apresentados no relatório de sustentabilidade da companhia “B” e 98% dos indicadores de desempenho apresentados nos relatórios de sustentabilidade da companhia “A”, demonstram a completa ausência destes requisitos nos demonstrativos em questão.

Apesar de um impacto mais baixo nas pontuações elencadas pelos Critérios de Excelência 2010 (FNQ 2010), em relação a relatórios de sustentabilidade estas lacunas apresentadas, (mais de 97% dos indicadores não se reportam a requisitos atendidos de partes interessadas), tem um aspecto mais grave, pois demonstram de forma evidente que o “Diálogo com as Partes Interessadas”, ainda não chegou aos resultados apresentados. A norma ISO 26000, sobre responsabilidade social (ISO, 2010), elenca o diálogo com as partes interessadas como um dos elementos mais importantes para a responsabilidade social das organizações. Um dos objetivos dos critérios GRI/G3, (GRI 2011), é propiciar às organizações oportunidades para demonstrar os seus esforços em relação à responsabilidade social e à construção de mundo mais sustentável. Neste sentido resultados apresentadas que demonstrem vinculação a atendimento de requisitos de partes interessadas são uma sólida evidencia objetiva do comprometimento da organização com este diálogo.

6.4 AVALIAÇÃO DO GRAU DE ADERÊNCIA DE TEMAS ENTRE O PNQ E O GRI

O Quadro 6 apresenta a descrição dos itens e alíneas dos CE 2010, que não foram atendidos simultaneamente pela companhia “A” e pela companhia “B”. Observe-se que estes relatórios de sustentabilidade obtiveram a classificação A+ do GRI, o que significa (GRI 2011) que todos os itens dos critérios GRI/G3 foram atendidos, com verificação por terceiros. (demonstração de materialidade inclusive com verificações de campo na organização que emite o Relatório de Sustentabilidade).

Quadro 6 – Resumo dos Itens e Alíneas dos CE 2010 não Atendidos pelas Companhias “A” e “B”

ITENS	Assunto
1.3 c) Como as decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são comunicadas à força de trabalho, em todos os níveis da organização, e a outras partes interessadas, quando pertinente?	Comunicação das decisões de Análises Críticas de Desempenho Organizacional às Partes Interessadas
1.3 d) Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?	Acomp da Implementação das decisões estratégicas
2.1 b) Como é analisado o mercado de atuação da organização e suas tendências?	Crítérios e Métodos de Análises de Mercado
2.1 c) Como é analisado o ambiente interno da organização? ? Destacar de que forma as competências essenciais e os ativos intangíveis da organização são considerados nessa análise.	Análise de Amb. Interna incluindo Ativos Intangíveis e Competencias Essenciais.
2.2 b) Como as metas e os planos de ação são desdobrados nas áreas responsáveis pelos processos principais do negócio e processos de apoio, assegurando a coerência das metas e dos planos resultantes com as estratégias e também entre si e mantendo o alinhamento entre os indicadores utilizados na avaliação do desempenho estratégico e aqueles utilizados na avaliação do desempenho operacional? ? Destacar de que forma os planos de ação são desdobrados para os parceiros, quando aplicável.	Desdobramento de metas, objetivos e planos de ação por toda a organização e até seus parceiros, se pertinente.
2.2 c) Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos principais planos de ação?	Metodologia de Alocação de recursos
2.2 e) Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?	Monitoramento de metas e planos de ação
3.1 b) Como são definidos os clientes-alvo nesses segmentos, considerando-se, inclusive, os clientes da concorrência, quando existirem, e os clientes e mercados potenciais? ? Apresentar os critérios adotados para definição de clientes-alvo.	Metodologia para Identificacao de Mercados e Clientes
3.1 e) Como são identificados e avaliados os níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito das marcas e dos produtos da organização?	Gestão de marcas
3.1 c) Como as transações com os clientes são acompanhadas, de forma a permitir à organização gerar soluções rápidas e eficazes, evitar problemas de relacionamento e atender às expectativas dos clientes? ? Destacar de que forma é realizado o acompanhamento das transações recentes com novos clientes e novos produtos entregues.	Gestão do relacionamento com Clientes.----
3.3 e) Como as informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a sua satisfação, torná-los fiéis, incentivá-los a que recomendem os produtos da organização e desenvolver processos e produtos?	Tradução das necessidades dos clientes em requisitos de produtos e processos
4.2 c) Como é avaliado o grau de satisfação da sociedade, incluindo comunidades vizinhas, em relação à organização?	Medição do grau de satisfação da Sociedade e das Comunidades com a Organizacao.----
4.2 d) Como as informações obtidas da sociedade, incluindo comunidades vizinhas, são analisadas e utilizadas para intensificar a sua satisfação e para aperfeiçoar ou desenvolver projetos sociais?	Uso das informações para aumentar a satisfação e melhorar os projetos sociais.
5.1 d) Como a infraestrutura para a disponibilização das informações aos usuários, internos e externos à organização, é compatibilizada com o crescimento do negócio e da demanda por informações? ? Destacar de que forma é avaliada a satisfação dos usuários dos serviços de informação.	Metodologia para compatibilizar a infraestrutura de informações ao crescimento do negócio----
5.2 c) Como são identificados e desenvolvidos os conhecimentos que sustentam o desenvolvimento das estratégias e operações? ? Destacar as formas para a criação de um ambiente favorável à geração de conhecimento.	Gestão do Conhecimento-
6.2 c) Como a eficácia dos programas de capacitação é avaliada em relação ao alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização?	Eficácia de desenvolvimento de competências

Alguns assuntos solicitados pelos Critérios de Excelência do PNQ 2010, não foram cobertos nos Relatórios de Sustentabilidade, que foram escritos para atender aos requisitos GRI/G3.

O Quadro 5 identifica os seguintes assuntos como não atendidos nos RS das duas companhias avaliadas: “Comunicação das Decisões de Análises críticas às Partes Interessadas”, “Acompanhamento da implementação das Decisões Estratégicas”,

“Critérios e métodos de Análise de Mercado”, “Análise de Ambiência Interna”, “Desdobramento de Metas”, “Metodologia de Alocação de Recursos”, “Monitoramento de Metas e Planos de Ação”, “Metodologia para Identificação de Mercados e Clientes”, “Gestão da Marca”, “Gestão do Relacionamento com os Clientes”, “Tradução das Necessidades dos Clientes em Requisitos de Produtos e Processos”, “Medição do Grau de Satisfação da Sociedade e das Comunidades Vizinhas em relação à Organização”, “Uso das Informações para Aumentar a Satisfação e Melhorar os Projetos Sociais”, “Metodologia para Compatibilizar a Infra-Estrutura de Informações com o Crescimento do Negócio”, “Gestão do Conhecimento”, Eficácia do Desenvolvimento das Competências”.

Apresenta-se aí uma oportunidade para uma revisão do escopo do GRI/G3. Revisão esta já em andamento, uma vez que o GRI/G4, encontra-se em processo de debate público (ver site <http://www.gri.org>).

6.5 AVALIAÇÃO DO GRAU DE ADERÊNCIA DOS CRITÉRIOS PNQ ÀS DEMANDAS DOS LEITORES DA PESQUISA KPMG (2008)

O Quadro 7 abaixo apresenta uma comparação entre as necessidades dos leitores dos relatórios de sustentabilidade (RS) e os requisitos de avaliação PNQ a elas relacionados. Nota-se que os requisitos de avaliação estão em sintonia com as necessidades dos leitores. O que reforça a idéia do seu uso para a identificação, nos relatórios de sustentabilidade, de oportunidades de melhoria que atendam às necessidades dos seus leitores.

Quadro 7 – Demandas dos leitores de RS e os requisitos PNQ

Demandas dos Leitores de RS (KPMG 2008)	Requisitos de Avaliação PNQ (FNQ 2010)
Vínculo das práticas de gestão relatadas com as estratégias organizacionais, conexão com o “core business”;	“Adequação” e “Coerência” das práticas de gestão e “Relevância” para os resultados organizacionais’
Compromisso com a questão da sustentabilidade e tradução do seu significado no dia a dia das operações	“Adequação”, “Abrangência”, “Continuidade”, “Pro atividade”, “Inter relacionamento”, “Cooperação” para as práticas de gestão e “Relevância”, “Tendência”, “Competitividade” e “ARPI” para os resultados organizacionais.
Transparência na identificação da real natureza dos seus impactos sociais, ambientais e econômicos;	“Adequação” e “Coerência” das práticas de gestão e “Relevância” para os resultados organizacionais’

Demandas dos Leitores de RS (KPMG 2008)	Requisitos de Avaliação PNQ (FNQ 2010)
Qualidade das ações realizadas para a mitigação destes impactos	“Adequação” e “Coerência” das práticas de gestão e “Relevância” para os resultados organizacionais’
Existência de pensamento inovador. A sustentabilidade inspirando novos produtos, processos e modelos de negócios que conduzirão a organização relatora para o futuro.	Grau de Refinamento das Práticas de gestão
Desdobramento das políticas de sustentabilidade centrais até o nível local	Abrangência e Continuidade, Coerência, Inter relacionamento e cooperação das Práticas de gestão e relevância dos resultados.

6.6 COMPARATIVO ENTRE AS DEMANDAS DOS LEITORES DA PESQUISA KPMG (2008) E OS ASSUNTOS NÃO TRATADOS NOS RS AVALIADOS.

O Quadro 8 abaixo relaciona a demanda dos leitores na pesquisa KPMG(2008) a alguns assuntos constantes do PNQ, não abordados pelos relatórios de sustentabilidade analisados. Verifica-se um alinhamento temático que reforça a necessidade de um estudo para a inclusão destes temas nos conteúdos dos relatórios de sustentabilidade.

Quadro 8 – Comparativo entre as Demandas dos Leitores (KPMG 2008) e os assuntos não abordados nos RS avaliados

Demandas dos Leitores de RS (KPMG 2008)	Assuntos não tratados nos RS avaliados
Vínculo das práticas de gestão relatadas com as estratégias organizacionais, conexão com o “core business”;	“Comunicação das Decisões de Análises críticas às Partes Interessadas”, “Acompanhamento da implementação das Decisões Estratégicas”, “Análise de Ambiente Interna”, “Desdobramento de Metas”, “Monitoramento de Metas e Planos de Ação”, “Medição do Grau de Satisfação da Sociedade e das Comunidades Vizinhas em relação à Organização”, “Uso das Informações para Aumentar a Satisfação e Melhorar os Projetos Sociais”, “Gestão do Conhecimento”, Eficácia do Desenvolvimento das Competências”.
Compromisso com a questão da sustentabilidade e tradução do seu significado no dia a dia das operações	“Comunicação das Decisões de Análises críticas às Partes Interessadas”, “Acompanhamento da implementação das Decisões Estratégicas”, “Análise de Ambiente Interna”, “Desdobramento de Metas”, “Metodologia de Alocação de Recursos”, “Monitoramento de Metas e Planos de Ação”,

Demandas dos Leitores de RS (KPMG 2008)	Assuntos não tratados nos RS avaliados
	“ “Gestão da Marca”, “Medição do Grau de Satisfação da Sociedade e das Comunidades Vizinhas em relação à Organização”, “Uso das Informações para Aumentar a Satisfação e Melhorar os Projetos Sociais”, “Gestão do Conhecimento”, Eficácia do Desenvolvimento das Competências”.
Transparência na identificação da real natureza dos seus impactos sociais, ambientais e econômicos ;	“Comunicação das Decisões de Análises críticas às Partes Interessadas”, “Acompanhamento da implementação das Decisões Estratégicas”, “Análise de Ambiência Interna”, “Desdobramento de Metas”, “Metodologia de Alocação de Recursos”, “Monitoramento de Metas e Planos de Ação”, “Medição do Grau de Satisfação da Sociedade e das Comunidades Vizinhas em relação à Organização”, “Uso das Informações para Aumentar a Satisfação e Melhorar os Projetos Sociais”, “Gestão do Conhecimento”, Eficácia do Desenvolvimento das Competências”.
Qualidade das ações realizadas para a mitigação destes impactos	“Comunicação das Decisões de Análises críticas às Partes Interessadas”, “Acompanhamento da implementação das Decisões Estratégicas”, “Análise de Ambiência Interna”, “Desdobramento de Metas”, “Metodologia de Alocação de Recursos”, “Monitoramento de Metas e Planos de Ação”, “Gestão da Marca”, “Gestão do Relacionamento com os Clientes”, “Medição do Grau de Satisfação da Sociedade e das Comunidades Vizinhas em relação à Organização”, “Uso das Informações para Aumentar a Satisfação e Melhorar os Projetos Sociais”, “Gestão do Conhecimento”, Eficácia do Desenvolvimento das Competências”.
Existência de pensamento inovador. A sustentabilidade inspirando novos produtos, processos e modelos de negócios que conduzirão a organização relatora para o futuro	““Gestão do Conhecimento”, Eficácia do Desenvolvimento das Competências.”” “Tradução das Necessidades dos Clientes em Requisitos de Produtos e Processos”,
Desdobramento das políticas de sustentabilidade centrais até o nível local	“Desdobramento de Metas”, “Metodologia de Alocação de Recursos”, “Monitoramento de Metas e Planos de Ação”, “Medição do Grau de Satisfação da Sociedade e das Comunidades Vizinhas em relação à Organização”, “Uso das Informações para Aumentar a Satisfação e Melhorar os Projetos Sociais”,

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo busca associar o conhecimento sobre avaliação de práticas de gestão e resultados organizacionais, adquirido ao longo de décadas pelos Prêmios de Excelência em Gestão (representados no Brasil pelo Prêmio Nacional da Qualidade-PNQ), no aperfeiçoamento dos Relatórios de Sustentabilidade, focalizados aqui naqueles que utilizam o modelo preconizado pelo Global Reporting Initiative, o GRI/G3.

Para isto reconfigurou as práticas de gestão e os resultados organizacionais relatados em dois relatórios de sustentabilidade, elaborados de acordo com o GRI/G3 e que receberam o grau A+, grau máximo na avaliação GRI. Esta avaliação (A+) inclui a verificação por terceiros da veracidade do relatório, com utilização de visitas de campo. (GRI 2011). O objetivo foi utilizar documentos que de forma inequívoca, atendessem aos requisitos GRI/G3.

A reconfiguração obtida em formato alinhado aos “Critérios de Excelência 2010”, do Prêmio Nacional da Qualidade, foi submetida a uma banca examinadora, composta por três examinadores qualificados da Fundação Nacional da Qualidade, que utilizando a sua metodologia de avaliação, obtiveram por consenso os dados aqui disponibilizados.

O paralelismo existente entre os Critérios de Excelência do PNQ e os requisitos GRI remonta às bases conceituais dos movimentos internacionalmente conhecidos como “Total Quality Management-TQM” (Gestão pela Qualidade Total) e “Corporate Social Responsibility-CSR” (Responsabilidade Social Corporativa). Como demonstrado neste estudo, vários autores consideram o tema “Responsabilidade Social Corporativa” como uma evolução do tema “Gestão pela Qualidade Total”. Reconhecem também que as práticas relativas a Responsabilidade Social Corporativa são mais facilmente implementadas em organizações onde já existem sistemas de gestão alinhados aos conceitos da “Gestão pela Qualidade Total”

A similaridade remonta dentre outros aspectos, à “Teoria dos Stakeholders” (FREEMAN 1984), fortemente presente nas abordagens do TQM, notadamente nos Prêmios de Excelência em Gestão e nos conceitos de Responsabilidade Social, em especial nos requisitos GRI/G3.

Os Prêmios de Excelência em Gestão desenvolveram métodos para verificar o “grau de maturidade” da gestão de uma organização, a partir da análise da qualidade das práticas de gestão e dos resultados organizacionais daí decorrentes. O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) usa os critérios de “Adequação” e “Proatividade” em relação ao conteúdo da prática de gestão (Enfoque), “Abrangência” e “Continuidade” em relação ao uso da prática de gestão (Aplicação). “Grau de Refinamento” em relação ao nível de aprendizado embutido na prática de gestão e os critérios “Coerência com os Objetivos e Estratégias”, “Inter relacionamento com outras Práticas Pertinentes” e “Cooperação entre Áreas” em relação à integração das práticas de gestão à cultura organizacional. Para avaliar os resultados organizacionais, o PNQ utiliza o critério “Relevância” para identificar o impacto daquele resultado em relação aos objetivos e estratégias da organização, “Tendência” para avaliar a melhoria ao longo do tempo e “Grau de Competitividade” e “Atendimento a Requisito de Parte Interessada (ARPI)” para identificar o nível atual de desempenho.

A análise PNQ dos relatórios de sustentabilidade demonstrou que a gestão relatada pelas duas companhias apresentou baixos graus de maturidade, graus 1 e 2 em uma escala até grau 9. Não foram relatados importantes aspectos das práticas de gestão e dos resultados organizacionais.

O estudo constatou que, em sua grande maioria, as práticas não relatavam a sua abrangência e nem a sua continuidade, dois fatores fundamentais para informar aos leitores o desdobramento das políticas para o nível local, o grau de compromisso com a questão da sustentabilidade e a tradução do seu significado no dia a dia das operações. Tampouco ficaram claros, na grande maioria das práticas relatadas, os níveis de refinamento ali existentes, comprometendo a percepção do leitor quanto à existência de um pensamento inovador na organização.

As demandas dos leitores relativas ao compromisso com a questão da sustentabilidade e tradução do seu significado no dia a dia das operações ficaram comprometidas com a falta de evidências de integração sistêmica com outras práticas de gestão já existentes e com o não relato de ações de cooperação entre áreas organizacionais, quando dos processos de implementação das práticas de sustentabilidade.

As demandas dos leitores (KPMG 2008) relativas à real extensão dos impactos sociais, ambientais e econômicos, fica comprometida pela ausência de referenciais comparativos externos ou de atendimento à requisito de partes interessadas. Sem estes elementos não é possível avaliar o nível de desempenho dos resultados apresentados. Não foram apresentadas também séries históricas de resultados que configurassem tendências consistentes de melhoria.

Para ilustrar apresenta-se abaixo o relato de uma prática de gestão obtido no RS da Companhia “A”. Esta prática está relacionada ao item 6.3 – Qualidade de Vida, que pertence ao critério 6 “Pessoas”. Ao responder à alínea “b”: “Como as necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho e do mercado de trabalho são identificadas, analisadas e utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e dos benefícios a elas oferecidos?” (FNQ, 2010 p.64), a organização relatou a seguinte prática de gestão:

“No que concerne à Liderança, a empresa disponibilizou o “Programa Gestão do Ambiente Organizacional”, para tratar as possibilidades de melhorias apontadas tanto pelos empregados como pelos gerentes quanto às demandas de comportamentos (fatores ligados a relacionamento, liderança ou comunicação) que impactam nas relações de trabalho em sua área”.

Utilizando os critérios de avaliação de práticas de gestão, identificam-se aqui os problemas anteriormente relatados. Falta de abrangência, a empresa não relatou se este programa se aplica a todas as suas unidades, em algumas delas ou apenas na sede. Do mesmo modo há problemas quanto à avaliação da sua continuidade, visto que a empresa não relatou desde quando o “Programa Gestão Ambiente Organizacional”, está em vigor. Ele começou este ano? Neste caso ainda é um programa recente e sua confiabilidade em termos de continuidade é pequena, o esforço é sério? Será que resistirá às pressões corporativas de gerentes que não querem ou não se interessam por ouvir as opiniões dos empregados? Ou, começou a 10 anos atrás, é um programa que já demonstrou que veio para ficar e que conseguiu se integrar normalmente às demais práticas de gestão da organização. A confiança do leitor do RS neste caso é maior, pois há mais evidências que o programa não é uma iniciativa passageira, fruto de alguma veleidade pessoal de um dirigente. Do mesmo modo, não são descritos os mecanismos de aprendizado embutidos no programa, para que se possa compreender o seu grau de refinamento

em termos de gestão. Tampouco foram relatados o modo da implementação do programa e o grau de mobilização obtido entre áreas organizacionais diferentes neste processo de implementação.

Portanto, não há evidências que possam orientar sobre o grau de confiabilidade deste programa, sabendo-se apenas que é um programa adequado ao solicitado pela alínea “b”, do item 6.3 do PNQ e que dada a sua natureza, uma pesquisa regular, tem um caráter proativo, visto que não aguarda a ocorrência de problemas de ambiência para entrar em pauta. Mas, as lacunas relatadas acima comprometem a sua credibilidade junto ao leitor do RS.

Para completar o exemplo, descreve-se abaixo a mesma prática, acrescida de algumas informações fictícias (em negrito e itálico) que se fossem verdadeiras poderiam atender às lacunas identificadas:

“No que concerne à Liderança, a empresa disponibiliza **desde 2000, em todas as suas áreas** o “Programa Gestão do Ambiente Organizacional”, para tratar as possibilidades de melhorias apontadas tanto pelos empregados como pelos gerentes quanto às demandas de comportamentos (fatores ligados a relacionamento, liderança ou comunicação) que impactam nas relações de trabalho em sua área”. **Quando da sua implementação o programa mobilizou representantes de todas as áreas da companhia e contou com a participação de representantes dos diversos níveis hierárquicos. Foi estabelecido um fórum com representantes de todas as áreas, que se reúne regularmente, uma vez por ano, desde 2001, para análise crítica, monitoramento e aprendizado. Fruto destes encontros, a pesquisa, que inicialmente era conduzida em grupos amostrais, utilizando papel, passou a ser censitária em toda a Cia com a aplicação de um software, que preserva o anonimato requerido e torna disponível o questionário a todos os empregados em função da sua chave internet e seu “Login”. Foi definido um grupo de trabalho que está visitando outras organizações referenciais no assunto, com o objetivo de aperfeiçoar ainda mais este processo.”**

Nota-se a diferença de abordagem e a credibilidade daí resultante.

Os resultados obtidos neste estudo podem ser utilizados para contribuir com o debate que neste momento ocorre para a revisão dos critérios GRI/G3. O “Draft” da versão GRI/G4 encontra-se disponível para manifestação pública em www.gri.org.

Destaque para as seguintes recomendações:

- a) Revisar os assuntos e verificar a possibilidade do novo GRI/G4 incluir os temas elencados no Quadro 8 acima.
- b) Inserir no novo GRI/G4 orientações relativas à descrição das práticas de gestão, incluindo aspectos relativos ao seu grau de abrangência, processos, sites e funções organizacionais onde a prática de gestão é utilizada.
- c) Inserir no novo GRI/G4 orientações relativas à descrição das práticas de gestão, incluindo aspectos relativos à sua continuidade. (Desde quando a prática é utilizada).
- d) Inserir no novo GRI/G4 orientações relativas à descrição das práticas de gestão, incluindo aspectos relativos ao seu grau de refinamento. (Quanto foram os ciclos e quais as melhorias já obtidas na prática relatada).
- e) Inserir no novo GRI/G4 orientações relativas à descrição das práticas de gestão, incluindo aí aspectos relativos ao seu grau de inter relacionamento com as práticas de gestão já existentes, quando do seu processo de implementação.
- f) Inserir no novo GRI/G4 orientações relativas à descrição das práticas de gestão, incluindo aí aspectos relativos à cooperação entre áreas organizacionais distintas em seu processo de implementação e assimilação na cultura organizacional.
- g) Inserir no novo GRI/G4 orientações relativas à descrição dos resultados organizacionais que inclua referenciais comparativos pertinentes para verificação adequada da competitividade do seu nível de desempenho
- h) Inserir no novo GRI/G4 orientações relativas à descrição dos resultados organizacionais que inclua informações referentes ao atendimento de requisitos de partes interessadas, para verificação adequada do seu nível de desempenho.

O objetivo aqui é contribuir para o aperfeiçoamento dos relatórios de sustentabilidade, importante documento de transparência e de credibilidade para as organizações.

REFERÊNCIAS

ACKERMAN, R. W. How companies respond to social demands” In: **Harvard Business Review**, 1973, v.51, n.4 p.88-98

ACKERMAN, R. W & BAUER, R.A, **Corporate social responsiveness**”. Ed Reston, VA, 1976

AYANO, K. **Introduction to Total Quality Management** – Association for Overseas Technical Scholarship - AOTS, Yokohama, 1995.

Baldrige Award and Japan's Deming Prize: Two Guidelines for Total Quality Control," *Engineering Management Journal*, (1990), vol 2 issue (3): pp 9-16;

BEMOWSKI, K. The quality glossary.In: **Quality Progress**, 1992, vol. 25 n. 2 pp.18-29;

BOHORIS, G.A. A comparative assessment of some major quality awards .In: **The International Journal of Quality & Reliability Management**, 1995, vol 12, n.9 pp 30-44;

BOWEN, H.R. **Social Responsibilities of the Businessman**, ed Harper & Row, 1953, New York.

BRUNDTLAND, G. H e COMISSÃO MUNDIAL DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO **Nosso Futuro Comum**, 1987, New York, USA

CAJAZEIRA, J.E.R. e BARBIERI, J.C. Responsabilidade Social e Excelência Empresarial: um Estudo com Empresas Ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade, In: **Anais Eletrônicos do XXX Enanpad**, 2006;

CARROL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, In: **Academy of Management Review**, 1979, v.4, n.4 p.497-505

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. In: **Business and Society**, 1999, v.38, n.3, p.238

CARROLL, A. B. and BULKHOLTZ, A. K. **Business and Society: Ethics, Sustainability and Stakeholder Management**, , Ed:South-Western Cengage Learning , Mason, USA, 2009

CARSON , R. **Silent Spring**, , Ed:Houghton Mifflin Company, New York, USA,1962

CASTKA,P.e BALZAROVA,M.A. A Pathway to 'CSR Excellence': the roles of ISO 9000 and ISO 26000, In: **Going for Gold-Quality Standard ISO 9000** – paper 02-05 p. 2-6,2007;

COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT - CED, **Social Responsibilities of Business Corporations**", New York, 1971.

CONTI, T. EFQM History and Review in: **The TQM Magazine**,2007, Vol. 19 No. 2, pp. 112-128;

CORPORATEREGISTER.COM LTD. ©2011. Site. Disponível em: <<http://www.corporateregister.com>>. Acesso em maio de 2011

DAVIS, K. Can Business afford to ignore social responsibilities, in **California Management Review**, Spring 1960, v.2 p70-76

DAVIS, K. Understanding the social responsibility puzzle: What does the Businessman owe to society in **Business Horizons**, Winter 1967, v.10, p 45-50

DAVIS, K. The Case for and against business assumption of social responsibilities, **Academy of Management Journal**, 1973, v.16 p 312-322

De CARLO, J. e STERETT, W. K. History of the Malcolm Baldrige National Quality Award, in: **Quality Progress**, março de 1990;

DOOLEY, K., BUSH, D., ANDERSON, J., and RUNGTUSANATHAM, M. The U.S.;

Environmental and Occupational Risk Management, Responsabilidade Social Corporativa, Disponível em <http://eorm.com>. Acesso em 12 de abril de 2010;

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT - EFQM home page, <http://www.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/Ourhistory/tabid/123/Default.aspx>, acessada em 10 de março de 2011;

FEINGEBAUM, A. V. Total Quality Control. In: **Harvard Business Review**, 1956, vol 34, num 6, pp 93-101;

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ **Critérios de Excelência 2010**, Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional, Ed: FNQ, São Paulo, 2010;

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ-. **Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão**, Ed: FNQ, São Paulo, 2010;

FREDERICK, W. C. The growing concern over business responsibility, **California Management Review**, 1960, v.2 p 54-61

FREDERICK, W. C. From CSR1 to CSR2: **The maturing of business-and-society thought** .Working Paper, 1978, University of Pittsburgh, Graduate School of Business

FREEMAN, R.E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Ed. Pitman, Boston, 1984;

FRIEDMAN, M. The Social Responsibilities of Business is to Increase its Profits. In: **New York Times Magazine**, September, 1970

GHOBIAN, A., GALLEAR, D e HOPKINS, M. TQM and CSR Nexus, In: **International Journal of Quality & Reliability Management**, v.24, n.7, p.704-721, 2007;

GLOBAL REPORTERS – PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O MEIO AMBIENTE/PNUMA, **Rumo à Credibilidade**, 2008

GLOBAL REPORTING INITIATIVE - GRI. **Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade 2006**. São Paulo, 2006;

HARRY S. Hertz The **Quest for Global Competitiveness Through National Quality and Business Excellence Awards**, Ed: Asian Productivity Organization, Tóquio, 2002;

HAZLETT, S., MCADAM, R. e MURRAY, L. From Quality Management to Socially Responsible Organizations: the Case for CSR, In: **International Journal of Quality & Reliability Management**, v.24, n.7, p.669-682, 2007;

HERTZ, H.S. **The Baldrige Program: 22 Years in Business** apresentação em 27/09/2010 na Semana da Calidad 2010, Colombia

ISAKSSON, R. e STEIMLE, U. What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability? In: **The TQM Journal**, v.21, n.2, p.168-181, 2009;

ISHIKAWA, K. **TQC-Total Quality Control: Estratégia e Administração da Qualidade**, Ed: JUSE, Tóquio, 1985

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO. **Norma ISO 26000**, Ed ISO, 2010

JURAN, J. Made in U.S.A.: A renaissance in quality. In: **Harvard Business Review**, 1993, vol 71, Issue 4 p42-50;

JURAN, J. **A History of Managing for Quality**, ASQC Quality Press, USA 1995;

KONDO, Y. **Companywide Quality Control** ,Ed 3A Corporation , Tóquio, 1995;

KPMG & SustainAbility, **Count me in: The readers take on Sustainability reporting**. Ed: GRI, 2008

KREITLON, M.A. **O Discurso da Responsabilidade Social Empresarial ou a Lógica da Legitimação. Um Olhar sobre o Campo do Petróleo**. Tese de doutorado UFBA, 2008

KREITLON, M., P. A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial, In: **Anais do XXVIII ENAMPAD**, Curitiba, 2004;

LINK, A. N. et al. **Economic Evaluation of the Baldrige National Quality Program**, Ed: NIST, 2001;

MARTINEZ –LORENTE, A. R., Total Quality Management :Origins and Evolution of the Term. In: **The TQM Magazine**, Bedford 1998, vol10, num. 5 pg 378;

MEADOWS, D. H. et al. **The Limits to Growth**,. Ed. Universe Books, 1972,

MEADOWS , D.H et al . **The Limits to Growth The 30-Year Update**, Ed Chelsea Green Publish Company, White River Junction, Vermont, 2002

MONEVA, J., ARCHEL, P. e CORREA, C. GRI and the Camouflaging of Corporate Unsustainability, In: **Accounting Forum**: v.30, p.121-137, 2006;

NAKHAI, B e NEVES, J.S. The Deming, Baldrige and European Quality Awards, **Quality Progress**, 1994, v.27, n.4 pp 33-37;

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY - NIST. ©2011. **Site**. Disponível em: <www.nist.gov/baldrige/publications/index.cfm>. Acesso em março de 2011

NEVES, J. S. e NAKHAI, B. The Evolution of the Baldrige Award, In: **Quality Progress**, 1994, Vol 27, Junho, pp: 65-70;

NOBRE, M. e AMAZONAS, M. C. **Desenvolvimento Sustentável; A Institucionalização de um Conceito**. Ed. IBAMA, Brasília: 2002;

OAKLAND, J. From Quality to Excellence, In: **Total Quality Management**, 2005'

OHNO, T. **O Sistema de Produção da Toyota: Alem da Produção em Larga Escala**, Ed Bookman , São Paulo, 1988;

POST, J.E. **Corporate Behavior and Social Change**. Ed Reston Publishing, Reston, VA. 1978

SÁ-SILVA, J. R., ALMEIDA, C.D. e GUINDANI, J.F., "Pesquisa Documental: pistas teóricas e metodológicas", in: **Revista Brasileira de História e Ciências Sociais**, julho de 2009, n.1 pp1 -15

SACHS, I. "Enviroment and styles of development. In: **Economic and Political Weekly**, 1974, v.9 n.21 pp 828-837

SETHI, S. P. Dimensions of corporate social performance: An analytic framework, **California Management Review**, Spring, 1975, v.17, p.58-64

SCHOMMER, P.C. e ROCHA, F.C.C. As Três Ondas da Gestão Socialmente Responsável no Brasil: Dilemas, Oportunidades e Limites. In: **XXXI Encontro ANPAD. Anais**, Rio de Janeiro, Setembro, 2007;

SHOMMER, P. C **Responsabilidade Socioambiental**. Ed CIAGS/UFBA, 2009

SUSTAINABILITY e UNITED NATIONS ENVIROMENTAL PROGRAMME, **The Global Reporters, Rumo à Credibilidade. Uma Pesquisa de Relatórios de Sustentabilidade no Brasil**, Ed: Sustainability, 2008;

UNITED NATIONS CONVENTION TO COMBAT DESERTIFICATION - UNCOD. The Convention: [Resolução 47/188]. ©2011. **Site**. Disponível em: <<http://www.unccd.int/convention/menu.php>>. Acessado em 20/07/2011.

UNION OF JAPANESE SCIENTIST AND ENGINEERS - JUSE, **Deming Prize Guide for Overseas Companies**, Ed: JUSE, 2011, Vol. 16, No. 8–9, pp 1053–1060;

WARTICK, S. L. & COCHRAN, P.L. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. In: **Academy of Management Review**, 1985, v.10, p.758-769 .

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. In: **Academy of Management Review**, 1991, v.16, p.691-718

ZWETSLOOT, G.I.M. e MARREWIJK, M. From Quality to Sustainability, In: **Journal of Business Ethics**, v.55, p. 79-82, 2004.



DECLARAÇÃO

Declaramos, para os devidos fins, que o **Sr. Augusto José Leite Mendes Riccio** foi aluno regular do Curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia, tendo defendido a sua dissertação de mestrado intitulada **“ANÁLISE DE RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE BASEADA NOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (PNQ)”** de autoria de **Augusto José Leite Mendes Riccio** no dia 30 de setembro de 2011, que teve aprovação da Banca Examinadora, dando-lhe o direito ao título de **Mestre em Gestão Social e Desenvolvimento** pela Universidade Federal da Bahia. Encontra-se, no momento, aguardando o diploma.

Salvador, 30 de setembro de 2011.



Prof.ª. Dr.ª. Tânia Fischer
Coordenadora do CIAGS/UFBA