

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARIANA PEREIRA CARNEIRO

**INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA SOBRE OS ELEMENTOS PARA A MEDIÇÃO DE
DESEMPENHO EM SUSTENTABILIDADE SOCIAL**

São Carlos
2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARIANA PEREIRA CARNEIRO

**INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA SOBRE OS ELEMENTOS PARA A MEDIÇÃO DE
DESEMPENHO EM SUSTENTABILIDADE SOCIAL**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão da Qualidade
Orientação: Prof. Dr. Roberto Antonio Martins

São Carlos
2017



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Tese de Doutorado da candidata Mariana Pereira Carneiro, realizada em 12/07/2017:

Prof. Dr. Roberto Antonio Martins
UFSCar

Profa. Dra. Alessandra Rachid
UFSCar

Prof. Dr. Kleber Francisco Esposto
USP

Profa. Dra. Adriana Cristina Ferreira Caldana
FEARP - USP

Prof. Dr. Miguel Afonso Sellitto
UNISINOS

A Deus, meus pais e meu amado Reynaldo

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer a Deus, por todas as coisas, cujas pegadas me mostraram que Ele sempre me carregou em momentos de alegria e de dificuldade.

Aos meus pais, à minha irmã e ao meu irmão, pelo apoio, paciência e motivação sempre incondicionais ao longo dos quatro anos e em toda a minha vida.

Ao meu grande amor Reynaldo, que sempre, sempre esteve ao meu lado nesta jornada, com todo seu amor, ajudando com palavras de conforto ou com a leitura de partes da tese, me consolando, me aguentando, me dando força para continuar de cabeça erguida, sempre paciente. Por esse doutorado, abrimos mão de muitas coisas, pois saiba que, depois disso, teremos a vida toda pela frente.

Ao meu orientador prof. Dr. Roberto Antonio Martins, pelo tempo dedicado à orientação e pelos ensinamentos, que foram e são muito importantes para a minha vida profissional

À Universidade do Estado do Pará por me conceder a oportunidade de participar de um programa de pós-graduação em uma das melhores universidades do Brasil. Sou grata pelo incentivo financeiro.

À Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior e ao Governo do Estado do Pará, pelo apoio financeiro para o desenvolvimento das atividades referentes ao doutorado.

Aos meus novos e velhos amigos Raquel Mello, Sara Parga, Salim Bentes, Rosalba Carvalho, Lucas Freitas, Aline Passos, Maria da Páscoa, Ana Carla Pereira, Alyne Toscano, Fabi Lizarreli, Luciana Leite, Cíntia Yagasaki, Léony Negrão e Fábria Maria que, seja em Belém, Castanhal, São Paulo, São Carlos ou fora do Brasil, me deram o apoio necessário para suportar os momentos de solidão. Foram pessoas com quem compartilhei momentos de alegria e de felicidade, que ouviram meus choros e minhas risadas, me confortaram, me animaram, foram confidentes dos momentos bons e não tão bons durante os 4 anos de doutorado.

Aos amigos da turma do doutorado, Léony Negrão, Fábria Maria, Leila de Fátima, Admilson, Fabrício Martins, Iedo Santos, Gisa Bassalo e Antonio Erlindo.

Aos funcionários do DEP/UFSCar e aos professores pela experiência vivida. Em especial, aos professores prof. Dr Moacir Godinho Filho, Dr. Mário Batalha, Dr. Alceu, Dr. Toledo, Dr. Menegon e Dr. Camarotto pelos novos conhecimentos em Engenharia de Produção.

RESUMO

CARNEIRO, M. P. *Investigação empírica sobre os elementos para a medição de desempenho em sustentabilidade social*. 2017. 238f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de São Carlos, 2017.

A implantação de práticas sustentáveis vêm causando mudanças nos sistemas de medição de desempenho dos negócios com o surgimento tanto de desafios quanto de oportunidades. A partir do conceito do *triple bottom line* para sustentabilidade, a medição do desempenho da dimensão social da sustentabilidade é abordada nesta tese. Isto é relevante dada a lacuna existente na literatura, principalmente no que tange a sustentabilidade social externa e a medição dos impactos das práticas sociais. Logo, o objetivo geral desta pesquisa é propor os elementos de um *framework* estrutural para medição de desempenho em sustentabilidade social das organizações. Foram geradas proposições de pesquisa, com base na revisão teórica, que fundamentaram a proposição dos elementos. O *framework* compreende a articulação dos elementos, que são os seguintes: identificação dos requisitos dos *stakeholders* que são desdobrados em objetivos sociais; definição de objetivos sociais de curto e longo prazo; medidas de desempenho para sustentabilidade social relacionadas ao impacto e aos aspectos internos e externos. O método de pesquisa foi o estudo de caso múltiplo. As evidências empíricas deram suporte às proposições teóricas assim como os elementos para medição de desempenho em sustentabilidade social. Tais elementos permitem o mapeamento dos impactos sociais e o papel dos *stakeholders* neste processo de seleção de medidas de desempenho em sustentabilidade social. Os resultados atingidos são um primeiro passo em melhorar o entendimento e propor formas de medir o desempenho dos aspectos sociais da sustentabilidade.

Palavras-chave: sustentabilidade, medição de desempenho, medidas de desempenho, dimensão social, sustentabilidade social, sistemas de medição de desempenho.

ABSTRACT

CARNEIRO, M. P. Empirical research on the elements of the social sustainability performance measurement. 2017. 238p. Thesis (Doctorate) – Federal University of São Carlos, São Carlos, 2017.

The implementation of sustainable practices has been driving changes in business performance measurement systems, raising opportunities and challenges. Following the Triple Bottom Line concept, this thesis addresses the social dimension of sustainability. The primary focus is the external social sustainability and the impact measurement of sustainable social practices. Thus, the aim is to propose elements of a structural framework for measuring the sustainable social performance. The theoretical propositions are based on a literature review that grounded the elements proposition. The framework links the elements of social objectives deployed from stakeholder demands identification, short and long-term social goals, social sustainability performance measures for measuring the impact, and measurement of internal and external aspects of social sustainability. The research design was the multiple case studies in companies with different level sustainable social practices. Empirical evidence from case studies support both the theoretical propositions and the proposition of elements for the social sustainability performance measurement. Such elements allow measuring the social impact of sustainable social practices and identifying the stakeholders' role in selecting the sustainable social performance measurement. Those results are the first step in both improving comprehension and proposing the elements to support the social performance measurement.

Keywords: sustainability, performance measurement, performance indicators, social dimension, social sustainability, performance measurement systems

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Estrutura da Tese	22
Figura 2 -	Integração das dimensões da sustentabilidade	31
Figura 3 -	Desenvolvimento da área de medição de desempenho	44
Figura 4 -	Matriz de medição de desempenho de Keegan; Eiler; Jones (1989).....	49
Figura 5 -	<i>Performance Prism</i>	50
Figura 6 -	Macro-micro modelo de medição de desempenho	52
Figura 7 -	Exemplo de matriz de materialidade	65
Figura 8 -	Exemplo de métricas para distribuição de vacinas – diferença entre saída, <i>outcome</i> e impacto.	73
Figura 9 -	Etapas para implantação do SIA.....	76
Figura 10 -	Dimensões da sustentabilidade social de Labuschagne; Brent (2006)	80
Figura 11 -	Proposta de <i>framework</i> provisório para medir o desempenho em sustentabilidade social	88
Figura 12 -	Programa de pesquisa de Lakatos	90
Figura 13 -	Etapas do método de estudo de caso.....	94
Figura 14 -	Matriz de relação entre os critérios de seleção de organizações para estudos de caso	95
Figura 15 -	Casos realizados em matriz dos critérios de seleção	97
Figura 16 -	Análise do estudo de caso	104
Figura 17 -	Resumo da análise intracaso	107
Figura 18 -	Resultados dos estudos de caso e aderência em relação ao <i>framework</i> estrutural provisório proposto.....	199

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Resumo das definições referentes à sustentabilidade	32
Quadro 2 -	Características das dimensões da sustentabilidade	33
Quadro 3 -	Resumo das definições de sustentabilidade social.....	40
Quadro 4 -	Definições de desempenho social	41
Quadro 5 -	Síntese do tema Sustentabilidade Social.....	42
Quadro 6 -	Principais definições em medição de desempenho.....	55
Quadro 7 -	Resumo dos tipos de medidas de desempenho	56
Quadro 8 -	Resumo dos <i>frameworks</i> estruturais	56
Quadro 9 -	Síntese dos instrumentos de medição de desempenho em sustentabilidade ...	68
Quadro 10 -	Exemplos de medidas de desempenho da cadeia de impacto social.....	74
Quadro 11 -	<i>Stakeholders</i> e subcategorias a serem avaliadas	81
Quadro 12 -	Dimensões da sustentabilidade social do Instituto Ethos (2015).....	82
Quadro 13 -	Dimensões do desempenho social da GRI.....	82
Quadro 14 -	Conceitos de saídas de processo, <i>outcome</i> e impacto	84
Quadro 15 -	Métodos para medição de impacto social	84
Quadro 16 -	Resumo das dimensões de desempenho em sustentabilidade social	84
Quadro 17 -	Relação entre proposições de pesquisa e elementos básicos para medição de desempenho em sustentabilidade social	89
Quadro 18 -	<i>Constructos</i> e variáveis da pesquisa	99
Quadro 19 -	Exemplo ilustrativo do painel de dados do <i>constructo</i>	105
Quadro 20 -	Exemplo ilustrativo de um painel de dados de múltiplos estudos de caso ...	108
Quadro 21 -	Perfil das pessoas entrevistadas na organização A	110
Quadro 22 -	Painel de dados do <i>constructo</i> Sustentabilidade na organização A	111
Quadro 23 -	Painel de dados do <i>constructo Stakeholders</i> na organização A.....	114
Quadro 24 -	Painel de dados do <i>constructo</i> sustentabilidade social na organização A	117
Quadro 25 -	Práticas utilizadas para atender demandas sociais dos <i>stakeholders</i>	118
Quadro 26 -	Painel de dados da variável características do SMD da organização A	120
Quadro 27 -	Exemplos de medidas de desempenho presentes no relatório de sustentabilidade da organização A	121
Quadro 28 -	Painel de dados da variável propósitos do SMD da organização A	122
Quadro 29 -	Painel de dados da variável processos do SMD da organização A.....	124
Quadro 30 -	Medidas de impacto utilizadas pela organização A.....	126

Quadro 31 -	Medidas de desempenho em sustentabilidade social utilizadas pela organização A	127
Quadro 32 -	Síntese do <i>constructo</i> medição de desempenho em sustentabilidade social na organização A	129
Quadro 33 -	Síntese dos <i>constructos</i> na organização A	130
Quadro 34 -	Perfil das pessoas entrevistadas na organização B	134
Quadro 35 -	Painel de dados do <i>constructo</i> sustentabilidade na empresa B	136
Quadro 36 -	Painel de dados do <i>constructo Stakeholders</i> na organização B	139
Quadro 37 -	Painel de dados do <i>constructo</i> sustentabilidade social na organização B	141
Quadro 38 -	Síntese das iniciativas utilizadas para atender a demandas sociais dos <i>stakeholders</i>	142
Quadro 39 -	Painel de dados da variável características do SMD na organização B	143
Quadro 40 -	Exemplos de medidas de desempenho presentes no relatório de sustentabilidade da organização B	145
Quadro 41 -	Painel de dados da variável propósitos do SMD da organização B	146
Quadro 42 -	Painel de dados da variável processos do SMD na organização B	148
Quadro 43 -	Medidas de Desempenho em Sustentabilidade Social identificadas na organização B	150
Quadro 44 -	Síntese do <i>constructo</i> medição de desempenho em sustentabilidade social na organização B	152
Quadro 45 -	Síntese dos <i>constructos</i> na organização B	153
Quadro 46 -	Perfil das pessoas entrevistadas na organização C	156
Quadro 47 -	Painel de dados do <i>constructo</i> sustentabilidade na empresa C	158
Quadro 48 -	Painel de dados do <i>constructo Stakeholders</i> na organização C	160
Quadro 49 -	Painel de dados do <i>constructo</i> sustentabilidade social na organização C	162
Quadro 50 -	Síntese das iniciativas utilizadas da organização C para atender às demandas sociais dos <i>stakeholders</i>	163
Quadro 51 -	Painel de dados da variável características do SMD da organização C	165
Quadro 52 -	Exemplos de medidas de desempenho presentes no relatório de sustentabilidade da organização C	166
Quadro 53 -	Painel de dados sobre propósitos do SMD da organização C	167
Quadro 54 -	Painel de dados da variável processos do SMD da organização C	169
Quadro 55 -	Medidas de desempenho em sustentabilidade social utilizadas pela organização C	172
Quadro 56 -	Síntese sobre medição de desempenho em sustentabilidade social na organização C	173

Quadro 57 -	Síntese dos <i>constructos</i> na organização C	174
Quadro 58 -	Perfil das pessoas entrevistadas na organização D	177
Quadro 59 -	Painel de dados do <i>constructo</i> sustentabilidade na empresa D	178
Quadro 60 -	Painel de dados do <i>constructo Stakeholders</i> na organização D	180
Quadro 61 -	Painel de dados do <i>constructo</i> sustentabilidade social na organização D	182
Quadro 62 -	Iniciativas utilizadas para atender às demandas sociais dos <i>stakeholders</i>	183
Quadro 63 -	Painel de dados da variável características do SMD da organização D	184
Quadro 64 -	Exemplos de medidas de desempenho presentes no relatório de sustentabilidade da organização D	185
Quadro 65 -	Painel de dados da variável propósitos do SMD da organização D	186
Quadro 66 -	Painel de dados da variável processos do SMD da organização D	187
Quadro 67 -	Medidas de Desempenho em Sustentabilidade Social identificadas na organização B	189
Quadro 68 -	Síntese das fontes de informação encontradas sobre medição de desempenho em sustentabilidade social na organização D	190
Quadro 69 -	Síntese dos <i>constructos</i> na organização D	190
Quadro 70 -	Painel de dados dos estudos de caso	194

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

BSC – *Balanced Scorecard*

CEO – *Chief Executive Officer*

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de acidente

CRM - *Customer Relationship Management* (Gestão de Relacionamento com o Consumidor)

ERP – *Enterprise Resource Planning*

ESG – *Environment, Social and Governance* (Meio Ambiente, Social e Governança)

GECEs - *Expert Group on Social Entrepreneurship*

GRI – *Global Reporting Initiative*

IPS – Índice de Progresso Social

ISO – *International Organization for Standardization* (Organização Internacional para Padronização)

KLD – *Kinder, Lydenberg and Domini*

MSCI – *Morgan Stanley Capital International*

NBR – Norma Técnica Brasileira aprovada da ABNT

NR – Normas Regulamentadoras elaboradas pelo Ministério do Trabalho e Emprego

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OHSAS – *Occupational Health and Safety Assessments Series*

ONU – Organizações das Nações Unidas

PCD – Pessoas com deficiência

PDCA – *Plan, Do, Check and Act* (Planejar, Executar, Verificar, Agir)

PNE – Pessoas com Necessidades Especiais

RH – Recursos Humanos

SA – *Social Accountability*

SAI – *Social Accountability International*

SBSC – *Sustainable Balanced Scorecard*

SIPAT - Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho

SMD – Sistema de Medição de Desempenho

TBL – *Triple Bottom Line*

UNESCO - *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Contextualização do Tema e Problemática	16
1.2	Objetivos da pesquisa	18
1.3	Justificativa.....	19
1.4	Estrutura da Tese.....	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1	Sustentabilidade	23
2.1.1	Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade	23
2.1.2	Responsabilidade Social Corporativa.....	28
2.1.3	Desempenho Sustentável.....	30
2.1.4	Síntese sobre sustentabilidade	32
2.2	Sustentabilidade Social.....	34
2.2.1	Desempenho Social	36
2.2.2	Objetivos Sociais	38
2.2.3	Síntese sobre Sustentabilidade Social	40
2.3	Medição de Desempenho	42
2.3.1	Tipos de medidas de desempenho	45
2.3.2	<i>Frameworks</i> Estruturais de Sistemas de Medição de Desempenho	47
2.3.3	Efeitos da Sustentabilidade nos Sistemas de Medição de Desempenho	54
2.3.4	Síntese sobre medição de desempenho.....	55
2.4	Direcionadores para Medição de Desempenho em Sustentabilidade	58
2.4.1	Normas de sistemas de gestão	59
2.4.2	Sistemas de Classificação por Índices	62
2.4.3	Relatórios.....	63
2.4.4	<i>Balanced Scorecard</i> Sustentável	66
2.4.5	Síntese sobre Direcionadores de Medição de Desempenho em Sustentabilidade 68	
2.5	Elementos para Medição de Desempenho em Sustentabilidade Social	69
2.5.1	Medição de Impacto Social	70
2.5.2	Dimensões da medição de desempenho em sustentabilidade social	79
2.5.3	Síntese sobre medição de desempenho em sustentabilidade social.....	83

2.6	Proposta de elementos de um <i>framework</i> estrutural para medição de desempenho em sustentabilidade social das organizações	85
3	MÉTODO DE PESQUISA	90
3.1	Concepção Metodológica.....	90
3.2	Abordagem da Pesquisa	91
3.3	Método de pesquisa.....	92
3.3.1	Definição inicial da questão de pesquisa.....	94
3.3.2	Seleção dos casos e unidades de análise.....	94
3.3.3	Protocolo do estudo de caso	99
3.3.4	Coleta de dados.....	102
3.3.5	Estabelecimento da confiabilidade e validade.....	102
3.3.6	Análise de dados	103
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	109
4.1	Resultados e Análise Individual dos Casos.....	109
4.1.1	Organização A	109
4.1.1.1.	Sustentabilidade na organização A	110
4.1.1.2.	<i>Stakeholders</i> na organização A	113
4.1.1.3.	Sustentabilidade Social na organização A	116
4.1.1.4.	Sistema de Medição de Desempenho na organização A.....	119
4.1.1.5.	Medição de Desempenho em Sustentabilidade Social na organização A ..	125
4.1.1.6.	Considerações sobre o caso na organização A.....	130
4.1.2	Organização B	133
4.1.2.1.	Sustentabilidade na organização B.....	135
4.1.2.2.	<i>Stakeholders</i> na organização B	138
4.1.2.3.	Sustentabilidade Social na organização B.....	140
4.1.2.4.	Sistema de Medição de Desempenho na organização B	143
4.1.2.5.	Medição de Desempenho da Sustentabilidade Social na organização B ..	149
4.1.2.6.	Considerações sobre o caso na organização B.....	153
4.1.3	Organização C	156
4.1.3.1.	Sustentabilidade na organização C.....	157
4.1.3.2.	<i>Stakeholders</i> na organização C	159
4.1.3.3.	Sustentabilidade Social na organização C.....	161
4.1.3.4.	Sistema de Medição de Desempenho na organização C	165
4.1.3.5.	Medição de Desempenho em Sustentabilidade Social na organização C ..	170

4.1.3.6.	Considerações sobre o Estudo de Caso na organização C	173
4.1.4	Organização D	176
4.1.4.1.	Sustentabilidade na organização D	177
4.1.4.2.	<i>Stakeholders</i> na organização D	180
4.1.4.3.	Sustentabilidade Social na organização D	181
4.1.4.4.	Sistema de Medição de Desempenho na organização D.....	184
4.1.4.5.	Medição de Desempenho em Sustentabilidade Social na organização D.	188
4.1.4.6.	Considerações sobre o caso na organização D.....	190
4.2	Análise Intercasos	192
5	CONCLUSÃO	202
5.1	Considerações finais	202
5.2	Sugestão de trabalhos futuros.....	204
REFERÊNCIAS	206
APÊNDICES	222
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO.....	222
	APÊNDICE B – LISTA DE CÓDIGOS UTILIZADOS PARA ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS ESTUDOS DE CASO	236

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, são abordados os tópicos pertinentes à apresentação da pesquisa, incluindo a contextualização do tema e problemática, os objetivos gerais e específicos desta pesquisa, a justificativa e a estrutura da tese.

1.1 Contextualização do Tema e Problemática

Contemporaneamente, o conceito de sustentabilidade ganha força com a citação da definição de desenvolvimento sustentável no “Relatório Nosso Futuro Comum”, apresentado em 1987 pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente, na Assembleia Geral das Nações Unidas.

Segundo a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente (1987, p.40), desenvolvimento sustentável é “o desenvolvimento que preenche as necessidades do presente, sem comprometer a habilidade das gerações futuras de preencherem suas próprias necessidades”. As necessidades tratadas no relatório referem-se às questões de cunho social e econômico, além da preservação do meio ambiente, de forma que haja compromisso de longo prazo.

Após crescentes estudos desde então, a sustentabilidade geralmente é apresentada na forma de três dimensões: sustentabilidade econômica, sustentabilidade ambiental e sustentabilidade social, também chamado de *triple bottom line* (ANTOLÍN-LÓPEZ; DELGADO-CEBALLOS; MONTIEL, 2016; ELKINGTON, 2001; MANI; AGRAWAL; SHARMA, 2015; RAJAK; VINODH, 2015; VELDHUIZEN *et al.*, 2015).

As organizações vêm sofrendo pressões para aderir a práticas de sustentabilidade referentes a essas dimensões, tanto externamente (em termos de regulações do governo e pressões de organizações não governamentais) quanto internamente (no atendimento às legislações trabalhistas, busca do bem-estar social, obtenção de economia dos recursos, e busca pela produtividade e qualidade) (BHANOT; RAO; DESHMUKH, 2016; ECCLES; SERAFEIM, 2012; GUNASEKARAN; SPALANZANI, 2012).

A sustentabilidade é um tema que representa tanto uma responsabilidade, no sentido de garantir produtos seguros para as pessoas, quanto uma oportunidade para as organizações, com objetivo de atender as novas demandas de consumidores, construir negócios inovadores, reduzir custos, motivar os empregados e oferecer maior valor tanto para a sociedade em geral quanto para os acionistas em particular (LÄNSILUOTO; JÄRVENPÄÄ, 2012;

WHITE, 2009). Desse modo, a implantação de práticas de sustentabilidade tornou-se relevante para o sucesso de uma organização.

Isso causa mudanças nos sistemas de medição de desempenho das organizações. Yagasaki (2013) e Leite (2014) observaram que as práticas de sustentabilidade atuam como gatilhos para iniciar mudanças nos sistemas de medição de desempenho, tanto internamente, alterando a forma como a alta direção da organização lida com o assunto, bem como externamente, pois pressões de *stakeholders*¹ externos impulsionam mudanças em aspectos da medição de desempenho.

A maior mudança está em saber o que deve ser avaliado. Por isso, o desempenho em sustentabilidade, seja para nações industrializadas ou em desenvolvimento, seja em contextos de negócios, considera as conexões e interações entre as dimensões do *triple bottom line* (ANTOLÍN-LÓPEZ; DELGADO-CEBALLOS; MONTIEL, 2016; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; ELKINGTON, 2001). Dessa maneira, a integração entre aspectos econômicos, ambientais e sociais é inerente ao alcance da sustentabilidade e, por isso, é importante ter a compreensão adequada de cada dimensão e como uma se relaciona com a outra.

Na busca por uma abordagem integrada para medir as três dimensões da sustentabilidade, nota-se que existe facilidade em estabelecer medidas de desempenho para as dimensões econômica e ambiental. Já para a sustentabilidade social, há dificuldades no desenvolvimento de tais medidas (HUSGAFVEL *et al.*, 2014; SUTHERLAND *et al.*, 2016).

Tal dificuldade em medir surge também pela própria dificuldade de definição sobre o conceito de sustentabilidade social (COLANTONIO, 2009; VALLANCE; PERKINS; DIXON, 2011). Leite (2014) também observou problemas no desenvolvimento de práticas e implantação de medidas de desempenho referentes a essa dimensão, em função da intangibilidade presente dos aspectos sociais da sustentabilidade.

Essa dificuldade e limitação no desenvolvimento de medidas de desempenho é observada para as medidas de desempenho em sustentabilidade social, comparando com as outras dimensões. De acordo com Nappi (2014), encontrou apenas 18% das medidas de desempenho em sustentabilidade social em busca realizada na literatura. Já Singh *et al.* (2014) relacionam somente cinco medidas de desempenho referentes à dimensão social, enquanto que para a dimensão ambiental, existem 12 medidas de desempenho.

¹ De acordo com Freeman (1984), os *stakeholders* são qualquer grupo identificável que pode afetar os objetivos da organização ou são afetados por esses objetivos.

Morioka (2014) também aponta que um dos desafios encontrados pelas organizações analisadas é a definição de medidas de desempenho que avaliem os benefícios sociais das atividades.

Strezov, Evans e Evans (2013) utilizam a abordagem do *triple bottom line* para o desenvolvimento de medidas de desempenho em sustentabilidade, porém a dimensão social foi excluída, devido à dificuldade de quantificar impactos sociais.

Já Bhanot, Rao e Deshmukh (2016) e Sureeyatanapas, Yang e Bamford (2015) consideram, no escopo de suas pesquisas, apenas medidas de desempenho em sustentabilidade social geradas com avaliação qualitativa de indivíduos envolvidos na organização, sem abranger outros tipos de medidas, como as quantitativas. Tal questão reflete a falta de medidas de desempenho balanceadas.

Outro entrave na medição de desempenho em sustentabilidade social é a medição dos impactos sociais que tratam dos benefícios de longo prazo das práticas sociais (COSTA *et al.*, 2016). Para muitas organizações, não está claro como medir os impactos sociais e ainda encontram dificuldade para relacionar o desempenho social com desempenho econômico (EPSTEIN; YUTHAS, 2014; LEITE, 2014; MORIOKA, 2014; POPOVIC *et al.*, 2014).

Hansen e Spitzack (2011) e Blanke e Walzer (2013) reforçam a deficiência de medidas de desempenho sobre impacto social quando afirmam que há poucos trabalhos que vão além de obter medidas de desempenho de entrada de processo (*inputs*) e que se preocupam com os impactos sociais juntos às comunidades.

Diante deste cenário, observa-se a falta de clareza sobre como medir o desempenho da sustentabilidade social, com destaque sobre quais são os tipos de medida de desempenho a serem adotadas, bem como as formas de lograr informações acerca do desempenho referente a esta dimensão. Logo, considerando o contexto apresentado, a pergunta que norteia o desenvolvimento desta pesquisa é:

Como estruturar a medição de desempenho em sustentabilidade social das organizações?

1.2 Objetivos da pesquisa

Perante o desafio em medir a dimensão social da sustentabilidade, o objetivo desta tese é propor os elementos de um *framework* estrutural para medição de desempenho em sustentabilidade social das organizações.

Os objetivos específicos que contribuem para o alcance do objetivo geral são:

- desenvolver revisão bibliográfica sobre os temas sustentabilidade, sustentabilidade social, medição de desempenho, direcionadores para a medição de desempenho em sustentabilidade e elementos para medição de desempenho em sustentabilidade social
- desenvolver a partir da revisão bibliográfica proposições teóricas sobre os elementos da medição de desempenho em sustentabilidade social
- desenvolver protocolo de pesquisa para realização de estudos de caso
- realizar a pesquisa de campo em diferentes organizações que implantaram práticas sociais sustentáveis e medem o desempenho em sustentabilidade social
- validar os elementos do *framework* a partir dos dados da pesquisa de campo

1.3 Justificativa

Por conta da responsabilidade atribuída por problemas relacionados ao meio ambiente e sociedade, as organizações têm sido compelidas a adotar práticas de sustentabilidade (BIRGER; RICKARD; JOHNSON, 2015; NICOLĂESCU; ALPOPI; ZAHARIA, 2015; SUREEYATANAPAS; YANG; BAMFORD, 2015). Dessa forma, motivações corporativas para alcançar a sustentabilidade incluem a melhoria da imagem e reputação, economia de custos, melhoria da motivação dos funcionários, melhoria da competitividade e redução de riscos (SEARCY, 2012).

Como resultado desta preocupação e maior atenção à sustentabilidade, as organizações ganham maior atenção de investidores e do mercado consumidor. Na pesquisa *survey* desenvolvida por Unruh *et al.* (2016), mais de 60% dos investidores de negócios afirmam que um sólido desempenho em sustentabilidade reduz os riscos de uma empresa. Quase o mesmo percentual de investidores afirma que diminui os custos de capital. Outro dado importante desta pesquisa é que quase 50% dos investidores diz que não irá investir em empresas com baixo desempenho em sustentabilidade.

Ainda assim, há lacunas sobre como medir o desempenho em sustentabilidade, principalmente no entendimento sobre as próprias dimensões econômica, social e ambiental em horizonte de longo prazo (ANTOLÍN-LÓPEZ; DELGADO-CEBALLOS; MONTIEL, 2016; LOZANO, 2008; VON GEIBLER *et al.*, 2006), sobre quais aspectos devem ser avaliados em cada dimensão e como mostrar resultados que reflitam a manutenção de bons resultados econômicos, ambientais e sociais por longos períodos de tempo. Logo, é importante que hajam estudos voltados para compreender como medir cada dimensão.

Quanto à dimensão ambiental, há iniciativas voltadas para a medição de desempenho que são bastante conhecidas, porém para medição de desempenho do envolvimento social em comunidades externas às organizações, ainda são raras as medidas de desempenho confiáveis (VELEVA *et al.*, 2012).

Hubbard (2009) afirma que os relatórios de sustentabilidade são mais direcionados para a dimensão ambiental em detrimento à dimensão social. Já Veleva (2010) afirma que poucas organizações conseguem desenvolver objetivos e medidas de desempenho claramente comunicadas, rastreáveis e ligadas a recompensas acerca das questões sociais.

Morioka e Carvalho (2016) apontam que, apesar de haver abordagens para integrar sistemas de medição de desempenho e sustentabilidade, as interações entre as medidas ainda não são exploradas. Segundo essas autoras, as medidas de desempenho são separadas por dimensão de acordo com temas específicos, mas é difícil de entender o relação de causa e efeito entre elas.

Leite (2012) corrobora com essa questão ao verificar, em sua revisão sistemática, que as medidas de desempenho relacionadas a aspectos sociais e ambientais são incorporadas aos SMD, mesmo que de forma isolada.

No que tange à avaliação dos impactos sociais, Maas e Liket (2011) afirmam que a prática da medição de desempenho em sustentabilidade social mostra somente parte (a menos importante) do impacto que as organizações levam à sociedade.

Além disso, Sutherland *et al.* (2015) também relatam que há poucas evidências empíricas relacionadas às práticas de medição de desempenho em sustentabilidade social das organizações e aos impactos sociais relacionados a essas atividades.

Esses mesmos autores também abordam que os métodos em medir sustentabilidade social são imaturos e carecem de informações acerca de quais impactos devem ser incluídos e como modelar os tipos de impacto social. Dessa maneira, observa-se que há carência de pesquisas que relatem adequadamente o que deve ser medido em termos de sustentabilidade social.

Há pesquisas que tratam do desenvolvimento de medidas de desempenho para a sustentabilidade social (BUBOU; BRENT; TREDoux, 2009; DOČEKALOVÁ, 2013; HUSGAFVEL *et al.*, 2013; LABUSCHAGNE; BRENT, 2006; RAJAK; VINODH, 2015; VELDHUIZEN *et al.*, 2015), porém, elas tratam apenas sobre as questões sociais a serem avaliadas (direitos humanos, recursos humanos e treinamento, projetos sociais voltados à sociedade). Não são abordados os aspectos relevantes para medição de desempenho referente a essa dimensão, nem qual o papel dos *stakeholders* no desenvolvimento das medidas. Sutherland

et al. (2015) ressalta a importância de ter medidas de desempenho que estejam relacionadas aos *stakeholders*, de forma a mostrar os impactos sociais.

Vale ainda destacar que, segundo Neely *et al.* (1997), uma das questões-chave a ser considerada no desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho é o projeto de medidas de desempenho, uma vez que medidas de desempenho mal projetadas podem levar a comportamentos disfuncionais. Tangen (2003) afirma que a questão de identificar as medidas de desempenho a serem utilizadas é uma tarefa complexa diante do número de medidas que cresce constantemente.

Diante do desafio apresentado da medição de desempenho em sustentabilidade social, é importante identificar os elementos básicos para um *framework* estrutural², que indiquem os tipos de medidas de desempenho adequadas, que meçam os aspectos pertinentes à dimensão social e que relatem benefícios de longo prazo (inerentes ao conceito de sustentabilidade).

Como os elementos que compõem o *framework* estrutural para medição de desempenho em sustentabilidade social não estão identificados na literatura, esta pesquisa, propõe identificar os elementos a partir de uma revisão da literatura e averiguar como os elementos do *framework* estão presentes nos diferentes contextos organizacionais, utilizando o método de estudos de caso múltiplos em organizações que se medem aspectos sociais da sustentabilidade.

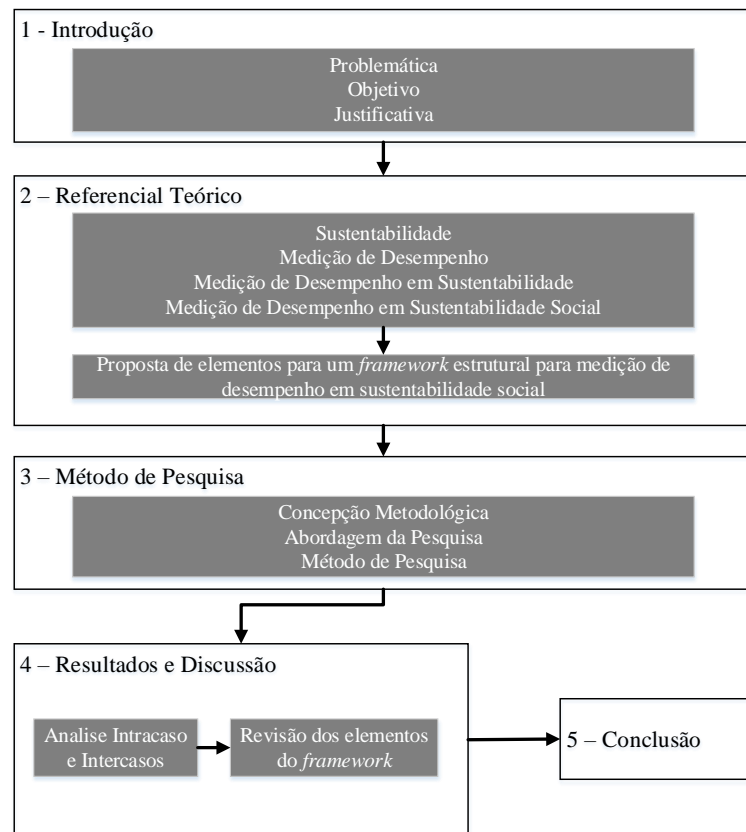
1.4 Estrutura da Tese

A tese está dividida em cinco capítulos, conforme ilustra a Figura 1. O primeiro capítulo apresenta a parte introdutória da pesquisa, mostrando a problemática, justificativa e objetivos. Já o segundo capítulo trata da fundamentação teórica, no qual são discutidos os tópicos da literatura que dão o embasamento para o desenvolvimento da pesquisa. Após esta etapa, os elementos de um *framework* estrutural provisório são apresentados.

O capítulo seguinte relata os aspectos metodológicos da tese, explicitando o tipo e delineamento da pesquisa conforme critérios da literatura, assim como os instrumentos de coleta de dados e as técnicas de análise de dados. Já o capítulo quatro traz os resultados encontrados, a partir do método aplicado.

² Segundo Folane e Browne (2005), o *framework* estrutural refere-se aos tipos de medida de desempenho a serem escolhidas.

Figura 1 - Estrutura da Tese



Fonte: elaborado pela autora.

O último e quinto capítulo mostra as considerações finais do trabalho, relatando os aspectos de conclusão, limitações, dificuldades encontradas, sugestão de trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir, são expostos todos os conceitos e teorias que fundamentaram o desenvolvimento desta tese. Para tanto, os seguintes tópicos são abordados: sustentabilidade; medição de desempenho; direcionadores para medição de desempenho em sustentabilidade; e a medição de desempenho em sustentabilidade social.

2.1 Sustentabilidade

O referencial teórico que contém tópicos pertinentes para tratar de sustentabilidade é subdividido em duas partes: a primeira parte trata das principais definições sobre sustentabilidade e a segunda trata da definição de desempenho sustentável. Posteriormente, é apresentada uma síntese sobre o tema. Quanto às principais definições que envolvem o tema sustentabilidade, apresenta-se a diferença entre três termos relevantes para pesquisa: desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e responsabilidade social corporativa.

2.1.1 Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade

O termo desenvolvimento sustentável começou a ser projetado em 1972 na cidade de Estocolmo durante a Conferência das Nações Unidas de Direitos Humanos, em que questões importantes para época foram relatadas pelos países industrializados: a proteção ambiental e o desenvolvimento econômico, e como estes dois pontos são inexoravelmente ligados (BLACKBURN, 2007).

Nos anos seguintes, países como Estados Unidos e Índia passavam por problemas como derramamento de petróleo, contaminação de rios, assim como o próprio desastre de Chernobyl, o *apartheid* e o surgimento do vírus da AIDS, fatos que refletiram melhores discussões sobre as questões ambientais e sociais (BLACKBURN, 2007; HOURNEAUX JUNIOR, 2010).

Esses temas foram abordados posteriormente pela Comissão *Brundtland* em 1987, um grupo denominado pelas Organizações Nações Unidas (ONU) para discutir estratégias em prol do bem-estar da humanidade sem ameaçar o ambiente. Assim, surgiu o relatório *Brundtland* (também chamado de “Nosso Futuro Comum”) no qual o grupo divulgou o conceito de desenvolvimento sustentável. Posteriormente, o conceito foi subdividido em 27 princípios em uma declaração sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento durante uma conferência também da ONU, em 1992 (BLACKBURN, 2007).

Sachs (1993) desenvolveu a Teoria das Dimensões em que traduz a ideia do desenvolvimento sustentável em cinco dimensões: sustentabilidade social, econômica, ecológica, espacial e cultural. Baseando-se em dimensões, em princípios da contabilidade financeira e na própria definição de desenvolvimento sustentável, John Elkington afirmou que para alcançar a sustentabilidade não bastava ter bom desempenho econômico, era necessário o desempenho ambiental e social também (BLACKBURN, 2007).

Dessa maneira, o sucesso de longo prazo de uma organização requer ênfase em três dimensões – econômica, social e ambiental –, em contraposição a ter sucesso de curto prazo com ênfase na sustentabilidade econômica (AMINI; BIENSTOCK, 2014; ELKINGTON, 2001; ZINK, 2007).

Da mesma forma, Montiel e Delgado-Ceballos (2014) apontam que a sustentabilidade também pode ser vista de forma unidimensional (dimensão ambiental) ou bidimensional (dimensão ambiental e social). Marshall e Brown (2003) tratam somente da gestão ambiental em medidas de desempenho de relatórios de sustentabilidade. Já Kocmanová e Šimberová (2014) abordam somente as dimensões social e ambiental.

A dimensão econômica está relacionada aos resultados econômico-financeiros da organizações, abordando conceitos de custo, resultados operacionais e dados contábeis (ELKINGTON, 2001; JOUNG *et al.*, 2012). A sustentabilidade econômica é descrita por Bansal (2005) como prosperidade econômica, envolvendo a criação e distribuição de bens e serviços que ajudam a melhorar o padrão de vida global.

Dyllick e Hockerts (2002) apontam que as empresas economicamente sustentáveis são aquelas que garantem fluxo de caixa suficiente para garantir liquidez enquanto gera retorno financeiro para os acionistas. Logo, a preocupação evidente em torno desta dimensão é a geração de lucros e retornos sobre o investimento.

No que tange à dimensão ambiental, a mesma está voltada para o uso dos recursos naturais: ar, água, terra e minerais e na taxa de uso dos recursos (HUBBARD, 2009; JOUNG *et al.*, 2012; LABUSCHAGNE; BRENT; VAN ERCK, 2005), que geralmente são utilizados como os entradas de processos de produção. Bansal (2005) afirma que as atividades humanas podem ter impacto negativo no ambiente natural, contribuindo para a redução da biodiversidade, acumulação de gás-estufa, devastação de florestas e efeitos tóxicos.

Se a organização possui uma taxa de consumo de recursos inferior à taxa de reprodução, então ela é ambientalmente sustentável (BANSAL, 2005; DYLLICK; HOCKERTS, 2002). Assim a forma como esses recursos são utilizados e os resultados que

surtem em função dessa utilização (emissões, efluentes e geração de resíduos) são componentes da sustentabilidade ambiental.

Já a sustentabilidade social “se refere aos impactos da organização nos sistemas sociais nos quais opera” (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2014, p. 30). Implica em ter igualdade social entre gerações, gerando acesso a oportunidade e recursos para toda a sociedade (BANSAL, 2005; ELKINGTON, 2001), o que é central para a definição de desenvolvimento sustentável no sentido de não comprometer as necessidades do presente e do futuro.

As necessidades se referem a alimentação, educação, trabalho, salário e condições para um trabalho seguro, além da promoção de igualdade (BUBOU; BRENT; TREDoux, 2009; JOUNG *et al.*, 2013). Mais detalhes sobre a sustentabilidade social serão abordados na Seção 2.2.

Das três dimensões da sustentabilidade, a que se apresenta de forma mais consolidada, com seus limites claramente definidos (em comparação às outras duas), é a dimensão ambiental (ANTOLÍN-LÓPEZ; DELGADO-CEBALLOS; MONTIEL, 2016).

Sobre as dimensões social e econômica, ainda não está claro quais os limites entre as duas, de tal maneira que há fontes bibliográficas que tratam de alguns aspectos da dimensão social na econômica e vice-versa. O *Global Reporting Initiative* (2014), por exemplo, afirma as práticas de marketing, como publicidade e propaganda direcionadas ao consumidor são associados à dimensão social, enquanto Bansal (2005) considera como parte da dimensão econômica.

Isso pode ocorrer pelo fato da sustentabilidade ter surgido em virtude de demandas mais ambientais que sociais, e assim, muitas pesquisas abordaram inicialmente a sustentabilidade ambiental (COLANTONIO, 2009; LABUSCHAGNE; BRENT; VAN ERCK, 2005), o que fez que esta dimensão se desenvolvesse consideravelmente.

As três dimensões (econômica, social e ambiental) são bastante mencionadas na literatura, como em Elkington (2001), Dyllick e Hockerts (2002), Blackburn (2007) e Antolín-López, Delgado-Ceballos e Montiel (2016).

Bursztyn e Bursztyn (2013) faz um contraponto ao TBL ao apontar que o equilíbrio proposto no conceito dificilmente será alcançado. Esses autores explicam que a fabricação de bens, construção de cidades e infraestrutura provoca impacto negativo no meio ambiente. Assim, o bem-estar humano é antagônico à ideia de sustentabilidade na forma de um equilíbrio entre meio ambiente, sociedade e economia.

Uma alternativa é a proposta de sobreposição entre as dimensões que resulta no conceito de sustentabilidade forte em oposição à fraca. A sustentabilidade forte tem como

fundamento a constatação científica de que qualquer ação se dá nos âmbitos do Planeta, isso inclui atividades sociais em geral e as atividades econômicas (BURSZTYN; BURSZTYN, 2013). Dessa forma, na visão da sustentabilidade forte, deve-se manter os ecossistemas naturais e qualquer intervenção causada por atividade econômicas provoca prejuízo ao meio ambiente.

Já a sustentabilidade fraca trata do equilíbrio entre as esferas econômicas, sociais e ambientais com o pressuposto de compatibilizar a dinâmica das atividades econômicas com justiça social e respeito ao meio ambiente. Todavia nessa relação existem assimetrias e que levam à prevalência da esfera econômica (BURSZTYN; BURSZTYN, 2013).

Muito se discute em torno do termo sustentabilidade e de uma definição universal para ele. Defende-se de que não há um conceito claro de sustentabilidade (MONTIEL, 2008; ROCA; SEARCY, 2012), porém é possível destacar algumas características e diferenças em relação ao termo desenvolvimento sustentável.

Alguns autores tratam desenvolvimento sustentável e sustentabilidade como sinônimos (MEBRATU, 1998; MONTIEL, 2008). Sob esta ótica, o desenvolvimento sustentável é uma definição mais ampla, em formas de princípios, com o propósito de atender às dimensões econômica, social e ambiental (MONTIEL, 2008).

Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade também são visto como termos diferentes, em que a sustentabilidade é vista como a adoção de estratégias e ações que atendem as necessidades da empresa e dos *stakeholders*, enquanto protege, sustenta e preserva os recursos naturais e humanos que serão necessárias no futuro (LABUSCHAGNE; BRENT; VAN ERCK, 2005). Logo, a sustentabilidade é vista como um meio, para atingir o desenvolvimento sustentável.

A sustentabilidade também pode ser vista, em termos de indústria, como o estado fim de um processo de transformação, na qual a indústria é responsável por contribuir para um planeta sustentável economicamente, ambientalmente e socialmente (TONELLI, 2013). Por esta visão, a sustentabilidade é vista como um objetivo da organização.

Glavic e Lukman (2007) reforçam a sustentabilidade como um objetivo a ser alcançado, enquanto que o desenvolvimento sustentável representa um processo, uma evolução, na qual princípios e estratégias ajudam a desenvolver e implantar uma visão de futuro para uma sociedade sustentável.

O mesmo é adotado por *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - UNESCO (2016), que afirma que a sustentabilidade representa um objetivo de longo prazo, enquanto que o desenvolvimento sustentável representa os diversos caminhos ou processos que

levam a este objetivo (como produção e consumo sustentável, agricultura sustentável, educação, pesquisa e desenvolvimento). Logo, o desenvolvimento sustentável é visto como um meio no qual os princípios do desenvolvimento sustentável contribuem para o alcance do objetivo sustentabilidade.

Assumindo a sustentabilidade como um objetivo, no âmbito de negócios, a sustentabilidade corporativa significa atender às necessidades dos *stakeholders* (interessados) diretos e indiretos, sem comprometer as necessidades destes no futuro, em que é preciso se manter e crescer em termos econômicos, sociais e ambientais (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

Dessa forma, observa-se que a sustentabilidade possui múltiplas dimensões e abordagens que tornam a sua padronização complexa. Porém, para Montiel e Delgado-Ceballos (2014), a sustentabilidade pode ser conceituada de acordo com abordagens teóricas, sendo que uma das principais é a teoria dos *stakeholders*. Para Asif *et al.* (2011), as raízes teóricas da sustentabilidade envolvem todos os interessados e, por isso, toda abordagem sobre sustentabilidade deve ter um foco explícito nos requisitos dos *stakeholders*.

A teoria dos *stakeholders* é um direcionador de como alcançar sustentabilidade, pois os *stakeholders* exercem influência no comportamento organizacional para que adotem práticas de sustentabilidade (BANSAL, 2005; MONTIEL; DELGADO-CEBALLOS, 2014).

Neste contexto, a participação dos *stakeholders* em discussões sobre estratégias e avaliação de progressos organizacionais que envolvem sustentabilidade é um componente importante para que a organização seja direcionada à sustentabilidade (UNRUH *et al.*, 2016)

Van Marrewijk (2003) aponta que a interação com os *stakeholders* é parte da definição de sustentabilidade, porém essa interação pode assumir diversos níveis, desde o nível muito baixo (feita por obrigação por lei) ou muito alto (em que há preocupação com as necessidades dos *stakeholders*), dependendo dos objetivos pretendidos em termos de sustentabilidade.

Adotando essa perspectiva de atender aos *stakeholders*, mesmo que de forma obrigatória, Lee e Kashmanian (2013) afirmam que um princípio básico em uma organização preocupada com a sustentabilidade é o atendimento de aspectos legais e regulatórios.

Amini e Bienstock (2014) também apontam que as atividades básicas de uma organização preocupada com a sustentabilidade é o desenvolvimento e participação em aspectos regulatórios. Esses autores afirmam que as organizações que se antecipam e atendem às regulações, ganham vantagem competitiva em relação às que reagem às obrigações referentes à sustentabilidade.

Uma questão relevante é a relação com a estratégia, pois uma das causas do insucesso de esforços em sustentabilidade e uma barreira a ser superada é a falta de integração da estratégia da organização com as iniciativas de sustentabilidade (PORTER; KRAMER, 2006; SZÉKELY; KNIRSCH, 2005).

Hallstedt, Ny e Robe (2010) sugerem que para ser efetiva, a sustentabilidade deve estar ligada aos objetivos organizacionais, incentivos internos e sistemas de avaliação e sistemas de suporte à decisão. Baumgartner; Ebner (2010) apontam que só é possível alcançar sustentabilidade com a adoção de estratégias.

Mysen (2012) mostrou que a adoção de estratégias relacionadas a sustentabilidade melhorou resultados financeiros da organização analisada. Já Michelin; Boesso; Kumar (2013) apontam que iniciativas referentes à sustentabilidade geram melhor desempenho se atreladas à estratégia da organização.

2.1.2 Responsabilidade Social Corporativa

Além de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, outro conceito a ser discutido é o de responsabilidade social corporativa (RSC).

O tema começou a ser abordado a partir da publicação de Bowen (1953). Esse autor afirma que os negócios devem desenvolver ações compatíveis com os objetivos organizacionais e com as demandas da sociedade. Nesse sentido, a primeira abordagem voltada para responsabilidade social corporativa tinha como principal foco a inserção das demandas da sociedade nos negócios.

Mcguire (1963) define que o escopo de RSC deve incluir as considerações dos funcionários, o bem-estar da comunidade, aspectos políticos e educacionais da sociedade. Nota-se que o conceito de RSC torna-se mais amplo, englobando múltiplos interessados.

O conceito mais conhecido é o de Carroll (1979), que afirma que a RSC engloba as responsabilidades econômica, legal, ética e discricionária da organização com a sociedade, em que vários assuntos sociais podem ser abordados, dependendo de indústria para indústria.

A responsabilidade econômica funciona como base, que trata das obrigações em ter lucro e atender aos requisitos dos acionistas. A dimensão legal da RSC diz respeito ao atendimento de leis e regulamentos acerca da sua atividade.

Já a responsabilidade ética está relacionada aos padrões e princípios de conduta diante dos seus *stakeholders* internos e externos. Por fim, a responsabilidade discricionária refere-se ao comprometimento com a qualidade de vida dos *stakeholders* internos e externos.

Outras definições vieram com o tempo, como a de Piacentini, Eadie e Macfadyen (2000), que atribuem RSC a ações voluntárias da organização em prol da sociedade, que vão além de responsabilidades legais e econômicas. Já Ebner e Baumgartner (2006) definem a RSC como um sinônimo da dimensão social da sustentabilidade.

Keys, Malnight e Graaf (2009) apontam que as atividades de RSC incluem projetos pessoais da alta gestão corporativa, filantropia, propaganda e parcerias. Já Rangan, Chase e Karim (2012) afirmam que há três tipos de programas de RSC: programas de filantropia da própria organização, programas que melhoram eficiência operacional da cadeia de valor e programas de transformação do ecossistema (programas com foco em resolver problemas da sociedade).

A variabilidade de definições é tamanha que Dahlsrud (2008) encontrou 37 definições diferentes de RSC, em que grande parte das definições trata de cinco dimensões: dimensão ambiental, social, econômica, dimensão de voluntariado e dimensão sobre os *stakeholders*.

Originalmente, a RSC tinha um direcionamento para que as organizações gerassem valor à sociedade (CARROLL, 1979), direcionada para questões de cunho social, porém com o tempo e com o surgimento do conceito de desenvolvimento sustentável, a RSC passou a ter ênfase em questões relacionadas ao meio ambiente e comunicar o desenvolvimento dessas ações para a sociedade, assemelhando à definição de sustentabilidade (COSTA; MENICHINI, 2013; EPSTEIN; ROY, 2001; VAN MARREWIJK, 2003).

Nesse sentido, uma visão atribuída à RSC é de que a preocupação ambiental é parte de um conjunto de questões sociais, em que o compromisso maior é satisfazer a sociedade, em que não há tanto interesse com os impactos das atividades no meio ambiente (MONTIEL, 2008), logo, a preocupação da organização seria apenas em comunicar à sociedade como ela lida com as questões ambientais.

Já Asif *et al.* (2013) consideram que a RSC é mais ampla que o termo sustentabilidade, por tratar da integração com os *stakeholders*, incluir as três dimensões da sustentabilidade e por ter como base o voluntariado.

Há autores que tratam como termos distintos, em que a sustentabilidade considera a integração das dimensões social, econômica e ambiental, enquanto que a RSC trata das dimensões social, ambiental e econômica de forma separada (AUPPERLE; CARROLL; HATFIELD, 1985; MARGOLIS; WALSH, 2003; WADDOCK; GRAVES, 1997).

Mesmo com as diferenças pragmáticas, Montiel (2008) aponta que os conceitos estão em convergência, e que futuramente, haverá uma definição que inclua todos os aspectos

de RSC e sustentabilidade. Logo, há semelhanças entre RSC e sustentabilidade pois ambas tratam das dimensões da sustentabilidade e tratam de aspectos voltados à *stakeholders*.

2.1.3 Desempenho Sustentável

O desempenho sustentável reflete um alvo-fim de um caminho de organizações em um contínuo de responsabilidade corporativa (BHIMANI; SOONAWALLA, 2005). Hubbard (2009) também aponta que a organização deve ter o seu nível desejado de sustentabilidade.

Tais questões ressaltam a importância de um padrão de comparação para que o desempenho seja avaliado. Por isso, o desempenho sustentável é aquele que atinge estes padrões-alvo de desempenho, mostrando se a organização atingiu ou não o objetivo de ser sustentável.

Para Schaltegger e Wagner (2006), estes padrões-alvo são estabelecidos em relação às expectativas dos *stakeholders*, de forma que as informações sobre desempenho dão suporte ao atendimento de aspectos regulatórios e respondem às pressões de grupos interessados. Nicolăescu, Alpopi e Zaharia (2015) apontam que o desempenho sustentável visa a satisfação dos *stakeholders*, referentes à demandas econômicas, ambientais e sociais. Logo, ter desempenho sustentável significa superar as expectativas dos interessados.

Dessa forma, o desempenho sustentável é aquele que atinge os padrões referentes às dimensões econômicas, ambientais e sociais (KAYNAK; MONTIEL, 2009). O desempenho sustentável é o desempenho de uma organização em todas as dimensões e para todos os direcionadores da sustentabilidade (CHARDINE-BAUMANN; BOTTA-GENOULAZ, 2014; RADU, 2012; SCHALTEGGER; WAGNER, 2006). A Figura 2 mostra as dimensões da sustentabilidade e sua interação.

Assim, ter desempenho sustentável significa atingir padrões previamente definidos para as dimensões econômicas, sociais e ambientais com base nas expectativas dos *stakeholders* (KAYNAK; MONTIEL, 2009; SCHALTEGGER; WAGNER, 2006).

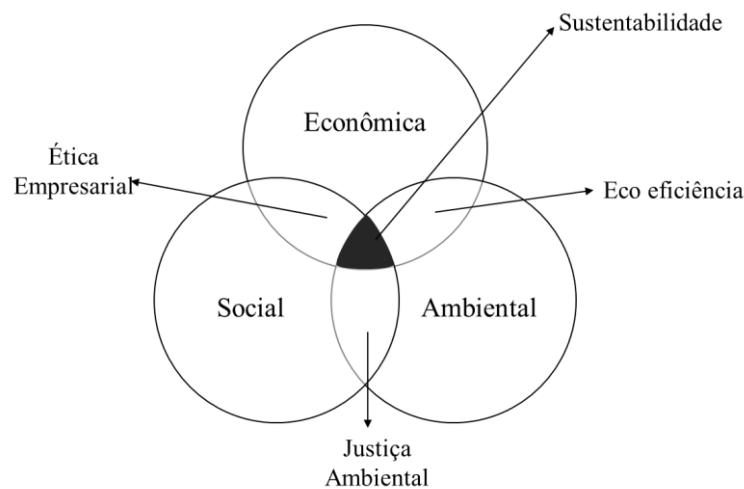
Nesse sentido, a busca pela eco eficiência, justiça ambiental e ética empresarial também são componentes do desempenho sustentável. Elkington (2001) considera os relacionamentos entre as dimensões da sustentabilidade, mostrando como se dão as interfaces, conforme a seguir:

- *Interface* entre dimensão econômica e ambiental: eco eficiência. Trata do fornecimento de bens e serviços que satisfaçam as necessidades humanas e

tragam qualidade de vida, enquanto reduzem os impactos ecológicos e a intensidade dos recursos, a um nível suportável para o planeta Terra. Inclui desafios como a economia, contabilidade ambiental e reforma tributária ecológica.

- *Interface* entre dimensão ambiental e social: justiça ambiental. Relaciona a justiça social com a equidade intra e intergerações. Busca-se garantir que diferentes grupos de pessoas não sejam prejudicados ambientalmente, onde a preocupação maior é com os refugiados ambientais e como garantir que as gerações futuras não tenham prejuízos ambientais.
- *Interface* entre a dimensão econômica e social: ética empresarial. O comportamento ético da organização deve ser bom, justo e honrado. Isso impacta naqueles que desejam investir ou não na organização e também influencia o mercado e a indústria onde ele é feito, envolvendo questões como comércio justo, direitos humanos e capitalismo participativo dos *stakeholders*.

Figura 2 - Integração das dimensões da sustentabilidade



Fonte: Elkington (2001).

Dyllick e Hockerts (2002) reforçam a busca pela integração. Esses autores afirmam que uma hipótese a ser considerada para o alcance da sustentabilidade é a separação das dimensões em um horizonte de curto prazo, enquanto que para o horizonte de longo prazo, é considerada a integração entre as dimensões. Sutherland *et al.* (2016) também afirmam que, para uma organização ser considerada sustentável, ela deve satisfazer as três dimensões no longo prazo.

Ter desempenho orientado para longo prazo significa que a organização está preocupada em atender as necessidades futuras das gerações (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE, 1987). Nesse sentido, ter desempenho sustentável é aquele que garante sucesso no horizonte de longo prazo, com integração entre as dimensões.

Morioka e Carvalho (2016) apontam que há dificuldades na conciliação de medidas de curto e longo prazo. Antolín-López, Delgado-Ceballos e Montiel (2016) reforçam, que apesar da abordagem holística da sustentabilidade, há falhas em ter medidas de longo prazo e que considerem este horizonte de tempo.

Searcy (2014) mostra que, apesar da relevância, são poucas as pesquisas que tratam do horizonte de tempo associado ao valor econômico, social e ambiental. Esse autor recomenda que haja uma indicação do desempenho atual, bem como medir o desempenho ao longo do tempo.

2.1.4 Síntese sobre sustentabilidade

Como foi observado, existem diversas definições que envolvem o tema sustentabilidade, sendo que as principais abordadas foram: sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa. O Quadro 1 foi elaborado no sentido de ressaltar as definições adotadas nesta pesquisa.

Quadro 1 - Resumo das definições referentes à sustentabilidade

Termo	Definição
Sustentabilidade	Atender às necessidades dos <i>stakeholders</i> diretos e indiretos, sem comprometer as necessidades dos <i>stakeholders</i> no futuro e, para isso, é preciso se manter e crescer em termos econômicos, sociais e ambientais (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).
Desenvolvimento Sustentável	Representa um processo, uma evolução, no qual princípios e estratégias ajudam a desenvolver e implantar uma visão de futuro para uma sociedade sustentável (GLAVIC; LUKMAN, 2007). Representa os diversos caminhos ou processos que levam a este objetivo (como produção e consumo sustentável, agricultura sustentável, educação, pesquisa e desenvolvimento) (UNESCO, 2016).
Responsabilidade Social Corporativa	Engloba as responsabilidades econômica, legal, ética e discricionária da organização com a sociedade, em que vários assuntos sociais podem ser abordados, dependendo de indústria para indústria (CARROLL, 1979). Tem como princípios a transparência, diálogo com os <i>stakeholders</i> e relatórios para <i>stakeholders</i> (VAN MARREWIJK, 2003).

(continua)

Termo	Definição
	É composta por princípio, processos e <i>outcomes</i> (resultados). As entradas de processo representam os princípios da responsabilidade social, os processos de responsabilidade social são os meios, enquanto que as saídas de processo e <i>outcomes</i> surgem como resultados dos processos e princípios e são expressos em termos de programas e projetos sociais, e geram efeitos nos <i>stakeholders</i> e na sociedade em geral (WOOD, 1991)

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto às dimensões a serem exploradas, esta pesquisa considera as dimensões econômica, ambiental e social. O Quadro 2 mostra o resumo das características dessas dimensões.

Quadro 2 - Características das dimensões da sustentabilidade

Dimensão	Características	Referências
Econômica	<ul style="list-style-type: none"> - Foco na Geração de Lucro e Resultados Econômico-Financeiros; - Garantir Liquidez de caixa enquanto gera resultados para acionistas; - Envolve eficiência e inovação de produtos e processos; - Envolve a melhoria das condições econômicas da comunidade afetadas pelas atividades. 	Bansal (2005); Dyllick; Hockerts (2002); Elkington (2001)
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Voltado para o uso de recursos naturais (ar, água, terra, minerais); - Direcionado para os resultados da utilização dos recursos (emissões, efluentes, geração de resíduos); - Impactos da atividade econômica nos recursos naturais. 	Bansal (2005), Figge <i>et al.</i> (2002), Dyllick; Hockerts (2002)
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Contempla diversas necessidades sociais, que se referem a alimentação, educação, trabalho, salário e condições para um trabalho seguro, além da promoção de igualdade e da convivência harmoniosa entre as pessoas; - Foco no atendimento dos requisitos dos <i>stakeholders</i>. 	Bansal (2005), Labuschagne, Brent e Van Erck (2005); Dyllick e Hockerts (2002); Elkington (2001), Sachs (1999); Bubou, Brent e Tredoux (2009); Joung <i>et al.</i> (2013)

Fonte: Elaborado pela autora.

O desempenho sustentável é outro conceito pertinente para tratar de sustentabilidade. Conforme abordado anteriormente, o desempenho sustentável possui as seguintes características:

- Reflete o objetivo de atingir a sustentabilidade (BHIMANI; SOONAWALLA, 2005; HUBBARD, 2009)
- Atende às expectativas dos *stakeholders* (NICOLĂESCU; ALPOPI; ZAHARIA, 2015; SCHALTEGGER; WAGNER, 2006)
- É baseado na integração das 3 dimensões da sustentabilidade (DYLLICK; HOCKERTS, 2002; ELKINGTON, 2001; KAYNAK; MONTIEL, 2009)
- Desempenho a longo prazo (DYLLICK; HOCKERTS, 2002; SEARCY, 2014)

2.2 Sustentabilidade Social

Nesta seção, é abordada com mais detalhes a definição de sustentabilidade social, desempenho social e objetivos sociais.

A sustentabilidade social pode ser vista de duas perspectivas, de acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE): humana e social. A primeira trata das habilidades humanas, conhecimento e talento, que contribuem para formar o indivíduo para o mercado de trabalho e são relevantes para o processo de desenvolvimento econômico. Já a perspectiva social corresponde à facilitação de ações coletivas em prol da sociedade (MANI; AGRAWAL; SHARMA, 2015).

Dyllick e Hockerts (2002) corroboram com essa visão quando discutem a importância do que chama de capital social, em que há dois tipos de capital social: o capital humano que envolve as habilidades humanas, lealdade dos funcionários e parceiros de negócios; e o capital da sociedade que trata de qualidade dos serviços públicos, um bom sistema educacional, infraestrutura e suporte para cultura do empreendedorismo.

Sachs (1999) destaca que a sustentabilidade social inclui valores básicos de igualdade e democracia, assim como apropriação efetiva de todos os direitos humanos, como direitos políticos, civis, econômicos, sociais e culturais. Logo, observa-se que a dimensão cultural também pode ser incluída como parte da sustentabilidade social, além da dimensão política que se baseia na democracia e direitos humanos.

Vallance, Perkins e Dixon (2011) utiliza outra perspectiva e divide a sustentabilidade social em três categorias: a primeira é desenvolver a sustentabilidade social, cujo propósito é atender necessidades básicas dos indivíduos como pobreza e desigualdade (objetivo); a segunda é abrir caminho para a sustentabilidade ambiental, cujo propósito é avaliar mudanças comportamentais para atingir objetivos ambientais (um meio); e a terceira categoria é manter a sustentabilidade social, que visa a preservação dos padrões e práticas socioculturais

no contexto de mudança social e econômica, a longo prazo (visão de longo prazo). Vale observar que a definição de Vallance é mais completa, abrangendo o capital social e humano, aspectos ambientais, além da dimensão cultural.

Outra definição é a de Littig e Griessler (2005), na qual argumentam que a sustentabilidade social consiste em um arranjos institucionais que satisfazem um conjunto de necessidades humanas e que são modelados de forma que as competências são preservadas por um longo período de tempo, atendendo aspectos normativos de justiça e dignidade humana. Nota-se que este conceito, diferente dos anteriores, aborda as questões normativos, em prol da satisfação das necessidades da sociedade.

Além disso, as organizações socialmente sustentáveis são organizações que adicionam valor às comunidades em que operam, aumentando o capital humano e social dos seus *stakeholders* (DYLLICK; HOCKERTS, 2002). Como há *stakeholders* internos e externos, as demandas sociais são internas (envolvem treinamento de funcionários, saúde e segurança do ambiente de trabalho) e externas (que envolvem atividades sem corrupção ou cartel, comportamento ético e direitos humanos) (BAUMGARTNER; EBNER, 2010).

Hutchins, Robinson e Dornfeld (2013) afirmam que as organizações devem considerar os níveis mais básicos de demandas da sociedade, tratando de questões como igualdade, respeito e cultura.

Nesse sentido, Labuschagne, Brent e Van Erck (2005) apontam que a participação do *stakeholder* é um importante aspecto, sendo que a comunicação e interação com eles são vitais para atingir sustentabilidade social.

Veldhuizen *et al.* (2015), Dočekalová (2013) e Mani, Agrawal e Sharma (2015) seguem a mesma linha e apontam que a sustentabilidade social pode se restringir a produtos e processos que determinam a segurança e bem-estar das pessoas de uma cadeia, para os *stakeholders*.

Para atender à questões sociais, as organizações adotam práticas de sustentabilidade social, que podem ser descritas a forma como se lida com as demandas sociais internas e externas dos *stakeholders* (BUBOU; BRENT; TREDoux, 2009; KLASSEN; VEREECKE, 2012; MANI; AGRAWAL; SHARMA, 2015).

Klassen e Vereecke (2012) apontam diversas práticas de sustentabilidade social como a adoção da certificação SA 8000, gestão de aspectos de saúde e segurança e medidas de diversidade.

Leite (2012) apontou que as organizações adotadas tinham como práticas sociais institutos para promover ações sociais, treinamentos para saúde e segurança, projetos de estímulo ao empreendedorismo e instituto para desenvolver ações sociais.

Estas definições reforçam as características delimitadas anteriormente, em termos de atender a múltiplos *stakeholders*, oferecendo produtos e processos que atendam aos requisitos sociais demandados. Assim, a organização precisa saber se está alcançando a sustentabilidade social (WOOD, 2010), por isso, é importante discutir a definição de desempenho social.

2.2.1 Desempenho Social

Antes de abordar a definição de desempenho social, é necessário retomar a definição de desempenho sustentável, que é o desempenho baseado nas três dimensões da sustentabilidade. Logo, para ser sustentável, a organização deve ter bom desempenho na dimensão econômica, ambiental e social, e também buscar bom desempenho com medidas integradas entre as dimensões.

Apesar de haver o cuidado de integrar as dimensões, um problema que atrapalha a integração é o fato de não definir os temas a serem abordados em cada uma das dimensões econômica, ambiental e social (ANTOLÍN-LÓPEZ; DELGADO-CEBALLOS; MONTIEL, 2016).

Sabe-se que a dimensão ambiental possui limites claros no que tange ao que deve ser medido, enquanto que para dimensões social e econômica, há dificuldades em saber o que deve ser medido e os temas relacionados à sustentabilidade social a serem medidos (ANTOLÍN-LÓPEZ; DELGADO-CEBALLOS; MONTIEL, 2016). Neste sentido, vale a pena esclarecer o conceito de desempenho social, ou seja, o desempenho referente a esta dimensão.

Conforme visto anteriormente, o desempenho sustentável é o que atinge os padrões estabelecidos baseados nas necessidades dos *stakeholders* (NICOLĂESCU; ALPOPI; ZAHARIA, 2015; SCHALTEGGER; WAGNER, 2006). Já o desempenho social é o que atinge o padrão-alvo em termos de necessidades sociais dos *stakeholders* (CHARDINE-BAUMANN; BOTTA-GENOULAZ, 2014). Logo, é importante compreender quais necessidades são essas.

Veldhuizen *et al.* (2015) desenvolveram uma *survey* com a finalidade de identificar as questões sociais mais importantes para os *stakeholders*, para então ter medidas de desempenho associadas a estas questões.

Iniciativas como o índice Dow Jones de Sustentabilidade e a ISO 26000 consideram o engajamento e o relacionamento com os *stakeholders*-chave como um ponto

relevante para medir o desempenho em sustentabilidade social (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2010; SEARCY; ELKHAWAS, 2012)

Outro ponto de vista mais amplo é o de Waddock e Graves (1997), que assume que o desempenho social é multidimensional, incorporando entradas-processos-saídas. Para esses autores, as entradas são investimentos em estratégias ambientais ou controle de poluição, os comportamentos ou processos internos podem ser políticas de diversidade e relacionamentos com clientes, e as saídas são o relacionamento com a comunidade e programas de filantropia.

Wood (1991) segue a mesma linha de entradas-processos-saídas e propôs um modelo de desempenho social corporativo que contempla a geração de produtos sociais (impactos sociais, programas sociais e políticas sociais) que são obtidos a partir de princípios de responsabilidade social (o princípio da legitimidade, princípio organizacional e princípio individual – descrição gerencial) e processos de responsabilidade social corporativa (avaliação do meio ambiente, gestão de *stakeholders* e gestão de questões de interesse público). Para essa autora, os princípios e processos (que não são observáveis) contribuem para os produtos sociais.

Ainda segundo essa autora, o que é realmente avaliado no desempenho social são os produtos sociais, pois estes são os ditos observáveis para os interessados.

Existe o paralelo entre produtos e consumidores no âmbito do negócio e produtos sociais e *stakeholders*, no âmbito da responsabilidade social corporativa (MAROM, 2006), ou seja, se as organizações entregam produtos para os clientes, elas devem entregar produtos sociais para os seus *stakeholders*.

Para Marom (2006), são exemplos de produtos são sociais: as oportunidades iguais de emprego, as doações a caridades e os negócios transparentes. Para esse autor, esses produtos sociais são oferecidos pela organização para atender às necessidades dos *stakeholders*.

Assim, observa-se que para ter desempenho social, a organização precisa considerar uma vasta diversidade de questões sociais, de forma a ter produtos sociais que contemplem as necessidades dos seus *stakeholders*. Para Wood (1991), não há como ter desempenho social sem os produtos sociais, pois são eles que serão avaliados.

A dimensão social garante que todos os membros da sociedade tenham igualdade de oportunidades para as gerações presentes e para as gerações futuras (BANSAL, 2005; LITTIG; GRIESSLER, 2005), ou seja, as medidas de desempenho social também devem considerar curto prazo (atender às gerações presentes) e longo prazo (atender às gerações futuras). Nesse sentido, a organização deve ter preocupações com questões sociais de longo prazo.

A organização precisa satisfazer as necessidades dos seus *stakeholders* em longo prazo e este horizonte de tempo é raramente considerado em estudos sobre questões sociais (SUTHERLAND *et al.*, 2016). Hansen; Spitzeck (2011) também afirmam que para avaliar o progresso de programas realizados na comunidade local, as medidas de desempenho de longo prazo são necessárias.

Assim, Epstein e Yuthas (2014) apontam que as mudanças necessárias para atingir *stakeholders* exigem longos períodos de avaliação. Para assegurar compromisso em ter desempenho social de longo prazo, é válido que os negócios tenham um propósito social, se desdobrando em objetivos sociais.

2.2.2 Objetivos Sociais

As organizações devem ter propósito social, ou seja, deve-se criar valor não só para o negócio por meio da geração de lucro, mas para a sociedade (GRAYSON *et al.*, 2015). Birkinshaw, Foss e Lindenberg (2014) definem os objetivos pró-sociais os que trabalham em causas comuns que vão além de ter lucros ou permanecer competitivo, voltados para satisfazer funcionários ou comunidades externas. Esses autores complementam que as organizações que adotam estes objetivos e os colocam em prática, geram mudança no perfil dos funcionários, sendo um fator de impacto na estrutura e cultura organizacional.

Neste sentido, quando as organizações são orientadas para geração de valor em sustentabilidade, os objetivos e estratégias sociais e ambientais contribuem para direcionar comportamentos e decisões em todos os níveis organizacionais (WHITE, 2009).

É claro que a sustentabilidade social no âmbito corporativo não pode ser alcançada de forma reativa, deve ser feita com uma abordagem de gestão proativa. Isso inclui a adoção de metas de longo prazo que devem ser impulsionados pela alta gestão e devem ser traduzidos em objetivos de melhoria (SPANGENBERG, 2016).

Para Rangan, Chase e Karim (2012), os programas e ações sociais precisam ser construídos com melhor coerência e precisam estar alinhadas com a estratégia da organização, pois questões relacionadas com a sustentabilidade social carecem de padrões para medir e relatar os resultados de suas ações.

Assim, uma definição clara do propósito social contribui para que um investimento social atinja os resultados esperados (EPSTEIN; YUTHAS, 2014; YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

No estudo de Grayson *et al.* (2015), grande parte dos pesquisados (CEOs – *Chief Executive Offices* – de grandes organizações) viu que os propósitos sociais, quando associados aos objetivos da organização, permanecem por um longo período de tempo e contribuem para o sucesso econômico do negócio. Para esses autores, a determinação de objetivos sociais contribui para a avaliar o desempenho social, pois se a organização tiver estes objetivos bem definidos, os benefícios são longos e duradouros.

Kwatra *et al.* (2016) mostram que a organização Tata Power obteve grandes receitas apesar do baixo investimento em programas e ações sociais (as receitas de 2013 e 2014 corresponderam a 70 vezes o valor investido em programas sociais). A organização desenvolveu estratégias e objetivos sociais bem definidos, voltados para o atendimento das necessidades da sociedade.

Além disso, os objetivos sociais determinam os tipos de recursos que a organização está disposta a oferecer, que pode incluir mais que investimentos financeiros, como experiência ou aconselhamentos (EPSTEIN; YUTHAS, 2014; KEYS; MALNIGHT; GRAAF, 2009).

Destaca-se a importância de ter objetivos de longo prazo, pois algumas questões sociais não são resolvidas no curto prazo, e necessitam ter promessas sólidas e comprometimentos mensuráveis (KEYS; MALNIGHT; GRAAF, 2009).

Logo, os objetivos sociais precisam ser claros, concisos e precisam especificar os resultados, os alvos pretendidos e precisam ter prazos bem definidos, considerando horizontes de longo prazo (CARROLL, 1978; HAHN, 2013; RANGAN; CHASE; KARIM, 2012).

Quando a organização define as expectativas em relação aos investimentos, gera-se um parâmetro para geração de *feedback* em relação aos objetivos sociais planejados (RANGAN; CHASE; KARIM, 2012; SHANAHAN, 2002), de modo a orientar se as expectativas serão concretizadas ou não (ARGYRIS, 1976).

Nesse sentido, para avaliar os objetivos sociais estabelecidos, é importante desenvolver medidas de desempenho (FIGGE; HAHN, 2004; OMANN; SPANGENBERG, 2002; RANGAN; CHASE; KARIM, 2012), que sejam os instrumentos de *feedback* em relação aos objetivos sociais. Por isso, objetivos bem definidos contribuem para que a construção de boas medidas de desempenho em sustentabilidade social (SCHRECKENBERG *et al.*, 2010).

2.2.3 Síntese sobre Sustentabilidade Social

O Quadro 3 resume as definições acerca do tema sustentabilidade social. Dessa forma, observa-se que a sustentabilidade social é um conceito amplo que trata de diversos aspectos relacionados à sociedade, como questões sociais, humanas, políticas e culturais.

Todas as definições trazem consigo questões relacionadas a sociedade, às pessoas, o que torna difícil ter um conceito objetivo e exato. Mesmo assim, algumas questões comuns podem ser extraídas como:

- o conceito de sustentabilidade social contempla o atendimento das necessidades da sociedade, das pessoas em geral. No ambiente das empresas, significa atender às necessidades sociais dos seus *stakeholders*;
- A sustentabilidade social inclui aspectos políticos e culturais.

Quadro 3 - Resumo das definições de sustentabilidade social

Definições	Descrição	Referências
Sustentabilidade Social	Sustentabilidade social é vista por duas perspectivas: social e humana	Dyllick e Hockerts (2002); Mani, Agrawal e Sharma (2015)
	Sustentabilidade social inclui aspectos culturais e políticos	Sachs (1999)
	A sustentabilidade social pode ser dividida em três categorias: desenvolver a sustentabilidade social, abrir caminho para a sustentabilidade ambiental e manter a sustentabilidade social	Vallance, Perkins e Dixon (2011)
	Consiste em um arranjos institucionais que satisfaz um conjunto de necessidades humanas e que são modelados de forma que as competências são preservadas por um longo período de tempo, atendendo aspectos normativos de justiça e dignidade humana	Littig e Griessler (2005)
	Além disso, as organizações socialmente sustentáveis são organizações que adicionam valor às comunidades em que operam, aumentando o capital humano e social dos seus <i>stakeholders</i> . Atendem necessidades internas e externas	Dočekalová (2013); Labuschagne, Brent e Van Erck (2005); Veldhuizen <i>et al.</i> , 2015); Baumgartner; Ebner (2010) Hutchins, Robinson e Dornfeld (2013)
	As organizações atendem às demandas sociais por meio de práticas	Labuschagne, Brent e Van Erck (2005); Mani, Agrawal e Sharma (2015); Leite (2012)

Fonte: Elaborado pela autora

Para essa tese, o conceito a ser considerado é o de Littig e Griessler (2005), pois abrange a questão social como um aspecto de longo prazo, e também inclui o atendimento de aspectos normativos, como leis de trabalho e segurança das pessoas. Além disso, o conceito também aborda o atendimento das necessidades humanas.

O Quadro 4 traz o resumo das definições de desempenho social. Observa-se que tal como a definição de sustentabilidade social, a definição de desempenho social também inclui

o atendimento das necessidades dos *stakeholders*. Waddock e Graves (2006) tratam do aspecto multidimensional da definição, sendo que Wood (1991) aponta que a multidimensionalidade incluir processos e princípios de responsabilidade social, em que são gerados impactos sociais, políticas e programas sociais, sendo que estes são efetivamente avaliados.

Quadro 4 - Definições de desempenho social

Definições	Descrição	Referências
Desempenho Social	É o desempenho que atinge os padrões-lavo das necessidades sociais dos <i>stakeholders</i>	Chardine-Baumann e Botta-Genoulaz (2014); Hutchins, Robinson; Dornfeld (2013); Veldhuizen <i>et al.</i> , 2015; Veleva <i>et al.</i> , 2012)
	O desempenho social é multidimensional, considerando entradas-processos-saídas, considerando a existência de produtos sociais oferecidos pelas organizações aos <i>stakeholders</i> .	Marom (2006); Waddock e Graves (1997); Wood (1991)
	Para ter desempenho social, é necessário atender às necessidades dos <i>stakeholders</i> em longo prazo.	Hansen e Spitzeck (2011); Sutherland <i>et al.</i> (2016)

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, considerando a complexidade do próprio conceito de sustentabilidade e da definição de desempenho social, para esta tese será considerada a definição de desempenho social proposta por Wood (1991) e de Sutherland *et al.* (2016), pois são definições que evidenciam a complexidade da sustentabilidade social, incluindo aspectos multidimensionais, produtos sociais que devem ser avaliados, considerando horizontes de longo prazo.

Quanto aos objetivos sociais (cujas definições são apresentadas no Quadro 5), cinco aspectos são importantes: a existência de objetivos em prol dos *stakeholders* e que ocasionam sucesso econômico ao negócio, os objetivos são um fator de mudança na cultural organizacional, os objetivos precisam ser claros e específicos considerando horizontes de longo prazo. Ademais, as medidas de desempenho são relevantes para avaliar os objetivos sociais.

Neste sentido, pela própria complexidade da definição de sustentabilidade social e de desempenho social, esta tese aborda em seu escopo todas as características das definições apresentadas.

Quadro 5 - Síntese do tema Sustentabilidade Social

Definição	Descrição	Referências
Objetivos Sociais	Os objetivos pró-sociais os que trabalham em causas comuns que vão além de ter lucros ou permanecer competitivo, voltados para satisfazer funcionários ou comunidades externas	Birkinshaw, Foss; Lindenberg (2014); Grayson <i>et al.</i> , (2015)
	O estabelecimento de objetivos sociais é um fator de mudança na cultura organizacional e direciona comportamentos e decisões em todos os níveis da organização.	Birkinshaw, Foss; Lindenberg, (2014); White (2009)
	Os propósitos sociais associados aos objetivos trazem sucesso ao negócio	Grayson <i>et al.</i> (2015); Kwatra <i>et al.</i> , 2016)
	Os objetivos sociais precisam ser claros, concisos e precisam especificar os resultados, os alvos pretendidos e precisam ter prazos bem definidos, considerando horizontes de longo prazo	Carroll (1978); Hahn (2013); Rangan; Chase; Karim (2012)
	Para avaliar os objetivos sociais, são necessárias medidas de desempenho	Figge e Hahn (2004); Omann; Spangenberg (2002); Rangan; Chase; Karim (2012)

Fonte: Elaborado pela autora.

2.3 Medição de Desempenho

Nesta seção, são apresentados os conceitos pertinentes para a tese, referentes à temática de medição de desempenho. Primeiramente, são abordadas as principais definições sobre o tema, os tipos de medidas de desempenho e os *frameworks* estruturais de sistemas de medição de desempenho são discutidos, que correspondem a modelos cujos princípios e estruturas servem de base para o modelo de pesquisa. Posteriormente, discute-se os efeitos da sustentabilidade nos sistemas de medição de desempenho. Por fim, é feita uma síntese do que foi mostrado ao longo da seção.

Medição de desempenho é o processo de quantificar a eficiência e eficácia de uma ação (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005) e que necessita de uma infraestrutura para ocorrer, por isso a medição não será completa se não houver atividades de processamento de dados da medição, como aquisição, verificação, classificação, análise, interpretação e disseminação (NEELY, 1998).

Vale destacar que a definição de medição de desempenho adotada nesta tese, proposta por Neely, Gregory e Platts (2005) e Neely (1998), incorpora a avaliação de desempenho (ao afirmar que a medição de desempenho inclui análise e interpretação) e os relatos de desempenho aos interessados (ao incluir a disseminação).

Medição de desempenho difere de gestão de desempenho. A medição de desempenho trata de aspectos mais diretos, como definir e descrever as medidas de desempenho e as unidades de saída das medidas (LEBAS, 1995). A gestão de desempenho trata de como a

organização usa o sistema de medição para gerenciar o desempenho da organização, envolvendo aspectos como treinamento, trabalho em equipe, diálogo, estilo de gestão, atitudes e envolvimento de funcionários e sistemas de comunicação (BITITCI, 2015; LEBAS, 1995). O foco desta pesquisa é a medição de desempenho.

Outro conceito importante é o de medida de desempenho ou indicador de desempenho, que corresponde às métricas verificáveis, podendo assumir valores quantitativos ou qualitativos, definidas em relação a um ponto de referência, utilizadas para avaliar a eficiência e eficácia de ações (MELNYK; STEWART; SWINK, 2004; NEELY, 1999). Além disso, as medidas de desempenho fazem parte dos ciclos de controle e planejamento, sendo utilizadas para processos de tomada de decisão dentro das organizações (NEELY *et al.*, 1997).

Quanto ao sistema de medição de desempenho (SMD), para Folan e Browne (2005), o SMD é composto por um *framework* estrutural e procedimental, em que o *framework* estrutural especifica as estruturas da medição de desempenho (que incluem os tipos de medidas e as dimensões de desempenho a serem utilizadas) e o *framework* procedimental especifica o passo a passo de como desenvolver e implantar as medidas de desempenho.

Já para Franco-Santos *et al.* (2007), o SMD tem os seguintes componentes: características, propósitos e processos. Esses autores afirmam que as principais características dos sistemas de medição de desempenho são a presença de medidas de desempenho e de infraestrutura que permite que os dados sejam coletados, analisados, interpretados e disseminados.

Franco-Santos *et al.* (2007) afirmam, ainda, que os propósitos do SMD são: medir o desempenho (avaliar o progresso, avaliar desempenho), gerir a estratégia (inclui o papel de planejar, formular e executar a estratégia e atividades de alinhamento), comunicar (inclui a comunicação interna e externa, benchmarking, e conformidade com regulações), influenciar comportamentos (inclui controle, premiações e compensação de comportamentos) e gerar processos de aprendizado e melhoria (envolve feedback e melhoria de desempenho).

Esses autores abordam que os processos são agrupados em cinco categorias:

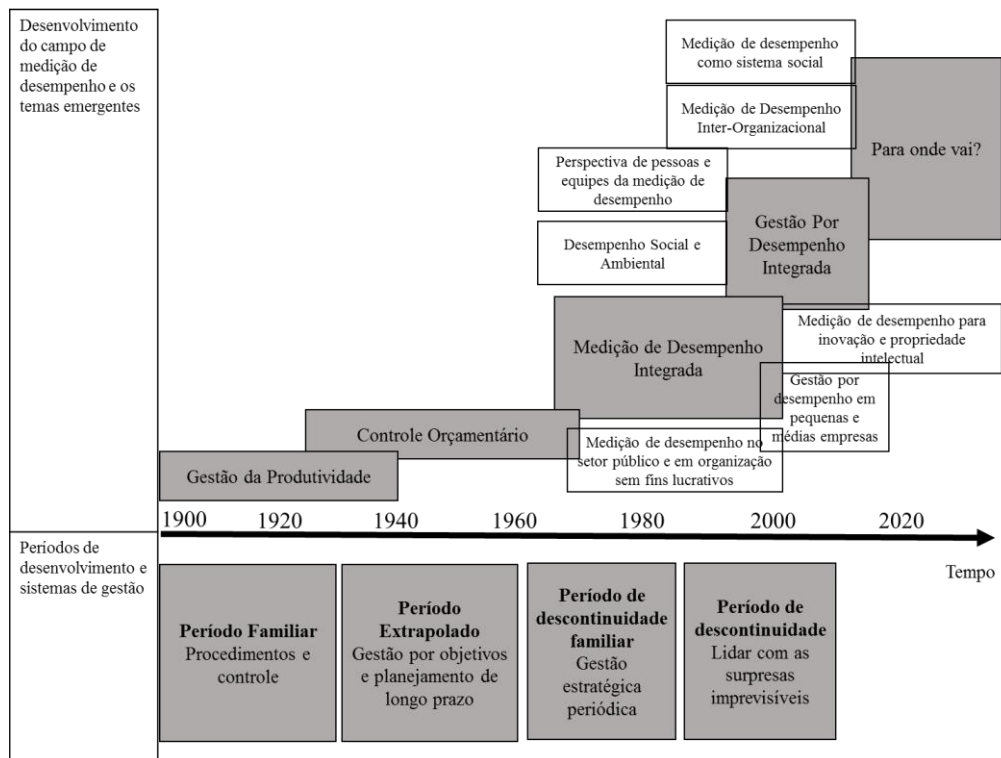
- Selecionar e projetar as medidas: envolve o processo de identificar as necessidades e desejos dos *stakeholders*, planejamento, especificação de objetivos estratégicos, projeto das medidas e seleção de metas;
- Coletar e tratar os dados das medidas: envolve o processo de capturar e analisar dados;
- Gestão da informação: envolve o processo de geração de informação, interpretação e tomada de decisão;

- Avaliar desempenho e relacionar com as recompensas: envolve o processo de avaliação do desempenho e relacionar a recompensas para os funcionários; e
- Revisar o SMD: envolve diferentes procedimentos de revisão do SMD, em que há um ciclo de feedback no sistema.

A Figura 3 mostra o desenvolvimento da medição de desempenho e as tendências de gestão. Pode-se observar que a medição de desempenho muda de abordagem, na medida em que os sistemas de gestão mudam. Neste contexto, o desempenho social e ambiental é explorado desde os anos 1960 e culmina para que, a partir dos anos 2000, a gestão por desempenho seja integrada. Nesse contexto, segundo Bititci *et al.* (2012), dentre os desafios está a medição de desempenho relacionada a questões ambientais e sociais.

A sustentabilidade representa uma oportunidade para melhorar o desempenho e para ganhar vantagem competitiva por meio da reformulação de modelos de negócios, assim como produtos, processos e tecnologias (BITITCI *et al.*, 2012). No entanto, esses autores afirmam que a medição de desempenho e a sustentabilidade ainda são vistas de maneira isolada e que é necessário compreender como a sustentabilidade pode ser integrada ao SMD.

Figura 3 - Desenvolvimento da área de medição de desempenho



Fonte: Adaptado de Bititci *et al.* (2012).

Morioka e Carvalho (2016) apontam que, apesar de haver abordagens para integrar os sistemas de medição de desempenho e a sustentabilidade, as interações entre as medidas ainda não são exploradas. Segundo essas autoras, as medidas de desempenho são separadas por dimensão de acordo com temas específicos, mas é difícil de entender o relação de causa e efeito entre elas.

Para Searcy, McCartney e Karapetrovic (2007), a integração pode ocorrer por meio de coletas de dados comuns que servem para gerar medidas de desempenho diferentes, apesar de também ser um tópico complexo para as organizações lidarem.

2.3.1 Tipos de medidas de desempenho

Para Tangen (2003), as medidas de desempenho devem ter um balanço apropriado. Já Franco-Santos *et al.* (2007) afirmam que, apesar de não haver consenso sobre a natureza ou projeto das medidas, elas devem ser balanceadas.

De Toni e Tonchia (2001) apontam que as medidas do tipo balanceadas são aquelas em que incluem diversas perspectivas (financeiras e não-financeiras) e que são relacionadas umas com as outras.

O balanceamento de medidas pode surgir por meio da utilização de tipos de medidas de desempenho. Melnyk, Stewart e Swink (2004) apontam dois tipos: o foco da medida e proposta de uso da medida. O foco da medida está relacionado ao fato de ter foco financeiro (medido em unidades monetárias) ou operacional (para medir *lead time*, tempo de *setup*).

Labuschagne e Brent (2005) utilizam medidas de desempenho financeiras e não-financeiras para avaliar a dimensão social de projetos sustentáveis e de ciclo de vida de tecnologias na indústria de processos. Dentre as medidas não-financeiras utilizadas está o número de oportunidades de emprego criadas, e como exemplo de medida financeira, está o investimento em pesquisa e desenvolvimento para o orçamento do projeto. Esses autores utilizam mais medidas não-financeiras, em comparação com medidas financeiras.

O outro tipo de medida de desempenho refere-se à proposta de uso da métrica, usada para medir os resultados obtidos ao longo do processo (*outcomes*), (MELNYK; STEWART; SWINK, 2004). As métricas de resultado ou *outcomes* também são conhecidas como medidas de desempenho *lagging* (KAPLAN; NORTON, 1996).

Já as métricas de predição, chamadas de métricas de tendência ou *leading*, (KAPLAN; NORTON, 1996), são utilizadas para prever os resultados. Estão associadas aos

aspectos do processo que irão originar os resultados de interesse (MELNYK; STEWART; SWINK, 2004).

Ahi e Searcy (2015) usam a classificação entre medidas qualitativas e quantitativas. As medidas quantitativas tratam das informações quantificadas e verificáveis usadas para avaliação quantitativa de medições, comparações e rastreamento de questões e objetivos voltados à sustentabilidade. Como exemplo de medidas quantitativas, esses autores apontam que “reclamações da comunidade” e “incidentes de saúde e segurança” são exemplos de medidas de desempenho quantitativas.

Já as medidas qualitativas são informações usadas para avaliar percepções, atitudes, estratégias para motivar o progresso em direção aos objetivos da sustentabilidade, cobrindo uma descrição narrativa de assuntos importantes da sustentabilidade (AHI; SEARCY, 2015).

Para Cox *et al.* (2003), as medidas de desempenho qualitativas, ao contrário das quantitativas, não aparecem nos sistemas de custos e de estimativas da organização e são utilizadas para avaliar comportamentos das pessoas envolvidas nos processos. Como exemplo de medidas qualitativas, Ahi e Searcy (2015) apontam que “engajamento da comunidade” e “bem-estar social”.

Mesmo que não apareçam nos sistemas de custos, Székely e Knirsch (2005) afirmam que as medidas qualitativas dão suporte a resultados obtidos em medidas de desempenho quantitativas. Logo, as medidas (sejam elas quantitativas ou qualitativas) se complementam e seus resultados em conjunto geram cenários mais detalhados para a tomada de decisão.

Husgafvel *et al.* (2014) afirmam que as medidas de desempenho em sustentabilidade social, por conta da complexidade de medição de desempenho, não podem ser somente quantitativas. A norma NBR 16000 também reforça a necessidade de ter medidas qualitativas além das quantitativas para avaliar a responsabilidade social.

Veleva *et al.* (2012) utiliza medidas qualitativas para medir impactos junto à comunidade, a partir de escalas *Likert*, que avaliam a percepção dos funcionários. Husgafvel *et al.* (2014) também utilizaram respostas em escala de “sim”, “não” e “não sei” para algumas medidas de desempenho.

2.3.2 Frameworks Estruturais de Sistemas de Medição de Desempenho

Nesta seção, alguns *frameworks* estruturais de medição de desempenho são explorados, lembrando que o modelo em si não representa o sistema de medição, pois carece da infraestrutura de apoio para a implantação das medidas de desempenho. Dentre os modelos estruturais a serem discutidos estão: *Balanced Scorecard* (BSC), a matriz de medição de desempenho, o *Performance Prism* e o modelo de Rouse e Putterill (2003). A escolha destes *frameworks* é pautada na relevância para a pesquisa a ser realizada, pois respondem a alguns requisitos sobre medição de desempenho em sustentabilidade social, como o atendimento às necessidades dos *stakeholders* (*Performance Prism* e Rouse e Putterill (2003)), a presença de medidas de desempenho internas e externas (Matriz de medição de desempenho e BSC) e o uso de medidas de longo prazo (BSC e Rouse e Putterill (2003)).

Os *frameworks* contribuem para clarificar os limites, especificando dimensões e visões, e que podem fornecer intuições iniciais no relacionamento entre as dimensões a serem medidas (ROUSE; PUTTERILL, 2003).

a) *Balanced Scorecard* (BSC)³

O BSC foi mostrado pela primeira vez em Kaplan e Norton (1992). Os autores desenvolveram o *framework* com base na premissa de que os sistemas de medição de desempenho devem ser derivados da estratégia. Foi concebido para que as organizações possam responder às seguintes perguntas, que refletem as quatro perspectivas do BSC:

- Como olhamos para os nossos acionistas? (Perspectiva financeira)
- Como devemos ser excelentes (Perspectiva dos processos internos)?
- Como os nossos clientes nos veem? (Perspectiva dos clientes)
- Como podemos melhorar e criar valor? (Perspectiva de aprendizado e inovação)

A medição de desempenho financeiro é crítica para o desempenho dos negócios, porém o *framework* ressalta a importância de um conjunto de medidas integradas que relacionem as demandas dos clientes, os processos internos, os funcionários e o sistema de medição de desempenho para o sucesso a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1996).

Bititci (2015) afirma que o bom desempenho financeiro a longo prazo obtido por meio do BSC é resultado de clientes satisfeitos e processos internos eficientes, enquanto que a perspectiva de aprendizado e crescimento (investimentos em educação e tecnologia, por exemplo) fornece a sustentação para gerar competências.

³ O BSC também possui um *framework* procedimental proposto por Niven (2004)

Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento representam o direcionador de sucesso para as outras três perspectivas, sendo que o relacionamento entre elas e os objetivos são definidos em mapas estratégicos, que define a arquitetura do BSC (KAPLAN; NORTON, 1996). Logo, observa-se que há uma relação de causa e efeito entre as perspectivas.

Dessa forma, por meio das suas quatro perspectivas, o *Balanced Scorecard* é um sistema que apresenta poucas medidas de desempenho financeiras e não-financeiras voltadas para gestão de curto e longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1992). As medidas de desempenho definidas refletem os objetivos estratégicos e mostram se os mesmos estão sendo realizados, ou seja, o foco é medir o desempenho da estratégia.

Bititci (2015) afirma que, da perspectiva prática, este é o *framework* de medição de desempenho mais popular, devida a sua facilidade em abordar questões complexas organizacionais em um modelo simples de entender. Assim, por conta da sua natureza balanceada e inédita para a época do seu surgimento, se tornou popular.

Além disso, em termos de resultados para a organização, o BSC apresenta como vantagem o acompanhamento e sustentação da estratégia das organizações e a comunicação da estratégia em toda a organização (ABREU *et al.*, 2004; MOORAJ; OYON; HOSTETTLER, 1999), implicando em um esforço conjunto de todos os funcionários para que os objetivos sejam alcançados.

Quanto às críticas ao BSC, há dificuldades em criar medidas não-financeiras, de desenvolver medidas de desempenho de predição (medidas *leading*), integrar perspectivas por meio de relações de causa e efeito, além da dificuldade em utilizar o mapa estratégico (ATTADIA; CANEVAROLO; MARTINS, 2003).

Ainda assim, o *framework* vem sendo utilizado para a medição de desempenho em sustentabilidade (HANSEN; SCHALTEGGER, 2016; NIKOLAOU; TSALIS, 2013; TATICCHI; TONELLI; PASQUALINO, 2013). Pelo fato do BSC lidar com múltiplas dimensões, medidas não-financeiras e ser voltado para o longo prazo, é um *framework* propício para incorporar questões sociais e ambientais ao sistema de gestão das organizações (FIGGE *et al.*, 2002). Posteriormente, na Seção 2.4, será abordado o detalhamento do *framework* com aplicações em sustentabilidade.

Kaplan e Norton (1996) também definiram um *framework* procedimental para implantar o BSC nas organizações, porém não será aprofundado nesta seção em função do foco adotado na tese de abordar somente os *frameworks* estruturais.

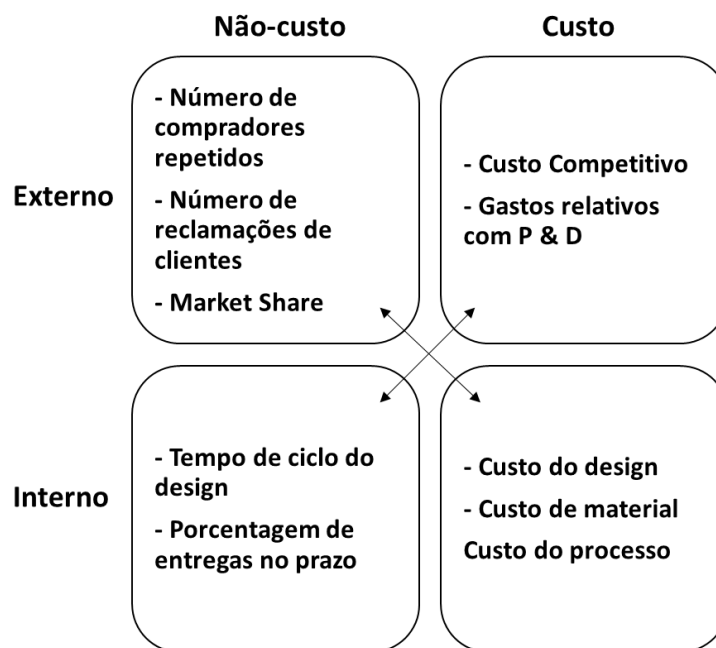
b) Matriz de medição de desempenho

A matriz de medição de desempenho proposta por Keegan, Eiler e Jones (1989) é um *framework* também pautado no equilíbrio das medidas de desempenho, que são divididas em medidas internas e externas e medidas de custo e não custo, como mostra a Figura 4.

Salloum (2011) afirma que a matriz se baseia em quatro pilares:

- As medidas de desempenho precisam ser derivadas da estratégia;
- As medidas devem ser integradas horizontalmente e verticalmente;
- As medidas devem dar suporte a um ambiente multidimensional, abrangendo o ambiente interno e externo;
- As medidas devem ser baseadas na compreensão de relacionamentos de custo e comportamento.

Figura 4 - Matriz de medição de desempenho de Keegan; Eiler; Jones (1989)



Fonte: Salloum (2011).

Bititci (2015) afirma que sua maior qualidade é a linguagem simples e integrada. Outra qualidade, de acordo com Kennerley e Neely (2004), é que o *framework* acomoda qualquer tipo de medida. Além disso, os autores afirmam que, devido ao formato de matriz, o *framework* facilita que a organização visualize os ajustes na medição de desempenho.

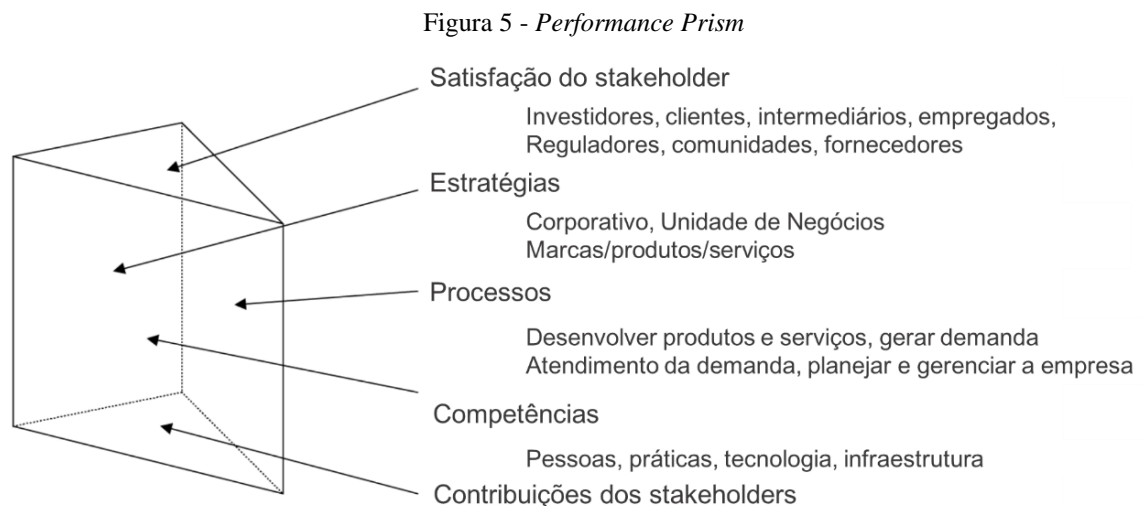
Estas vantagens são relevantes para a medição de desempenho em sustentabilidade, por considerar integração das medidas e abranger aspectos internos e externos.

Quanto aos pontos fracos, Bititci (2015) comenta da ausência de uma estrutura detalhada que relacione diferentes dimensões. Já Kennerley e Neely (2004) afirmam que o *framework* não acomoda todos os atributos de uma boa medida de desempenho.

Pelo fato de considerar medidas de desempenho internas e externas, a Matriz de Medição de Desempenho pode ser adaptada para incluir medidas de desempenho que atendam *stakeholders* internos e externos, atendendo a um importante critério da medição de desempenho em sustentabilidade.

c) *Performance Prism*

O *Performance Prism* foi desenvolvido por Adams e Neely (2000) e os autores afirmam que o *framework* deve ser desenvolvido em cinco perspectivas de desempenho: satisfação do *stakeholder*, estratégias, processos, competência e contribuições do *stakeholder*. O formato de prisma pode ser visto na Figura 5.



Fonte: Tangen (2004).

Para o desenvolvimento do *Performance Prism*, a primeira pergunta a ser feita é (Face: Satisfação do *Stakeholder*): “Quem são os nossos *stakeholders* e o que eles querem e desejam?”, ou seja, capta-se quem são os *stakeholders* mais importantes, analisando a relação da organização com fornecedores, clientes, parceiros e intermediários (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001). Esta primeira etapa é primordial para o desenvolvimento da etapa seguinte (Estratégias).

Diferentemente do BSC, em que a medição de desempenho reflete a estratégia, o *Performance Prism* considera que a realização da estratégia não é a finalidade da organização (KRISNAWATI; YUDOKO; BANGUN, 2014; METAWIE; GILMAN, 2005). O primeiro

passo a ser feito é levantar os requisitos dos *stakeholders*, antes do desenvolvimento de estratégias necessárias para satisfazê-los (METAWIE; GILMAN, 2005).

A segunda etapa contempla a face Estratégias, para qual deve ser respondida a seguinte pergunta: “Quais são as estratégias necessárias para garantir que as necessidades e desejos dos *stakeholders* sejam satisfeitos?” (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001).

Já a terceira fase envolve Processos, em que é feita a pergunta: “Quais são os processos que devem ser executados para que as estratégias sejam entregues?”. Estes processos envolvem etapas comuns de negócios, como desenvolvimento de novos produtos e serviços, gestão de demanda, planejamento e gestão da organização (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001). Os autores apontam que, para cada um deles, deve haver medidas de desempenho específicas para permitir o gerenciamento dos mesmos.

A quarta fase envolve as competências da organização, que correspondem à combinação de pessoas, práticas, tecnologia e infraestrutura que juntos permitem a execução dos processos (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001). A pergunta chave é: “Quais são as competências necessárias para operar os negócios?”, em que também deve haver medidas de desempenho para avaliar o uso das competências (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001).

Já a última faceta envolve a Contribuição dos *Stakeholders*, sendo necessário questionar aos *stakeholders* o que eles querem, comunicando e captando as suas contribuições (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001).

Segundo Tangen (2004), uma contribuição deste *framework* é a inclusão da visão de diferentes *stakeholders*, melhor do que em outros *frameworks*. Striteska; Spickova (2012) apontam que esta característica do *Performance Prism* contribui para que se evite a negligência típica a alguns *stakeholders*, como fornecedores e funcionários.

Esta vantagem é importante para estudos de medição de desempenho em sustentabilidade, pois o atendimento dos requisitos dos *stakeholders* é um ponto básico para o alcance da sustentabilidade. Dessa forma, apesar do potencial, este *framework* ainda não é tão explorado nestes tipos de estudo (HANSEN; SCHALTEGGER, 2016).

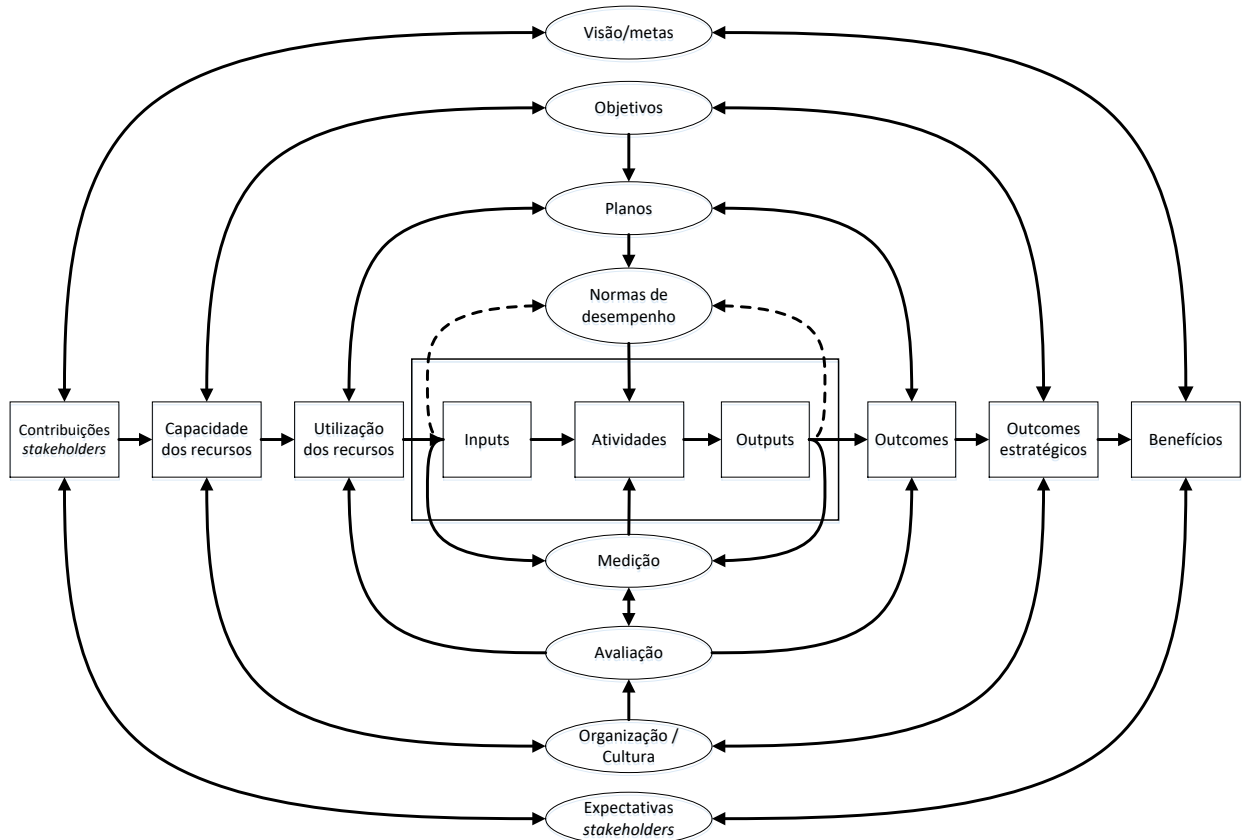
Sobre as desvantagens ao *Performance Prism*, Striteska e Spickova (2012) apontam que o *framework* traz pouca informação sobre como implantar as medidas de desempenho, além de não apresentar de forma tão evidente relações de causa e efeito entre as medidas. Krisnawati, Yudoko e Bangun (2014) afirmam que o *framework* traz uma limitação para explicar como cada face do prisma se relaciona com cada *stakeholder* e como os próprios *stakeholders* se relacionam com os objetivos da organização.

d) *Framework* de Rouse e Putterill (2003)

Outro *framework* relevante é o de Rouse e Putterill (2003), que aprimoraram o *framework* de Brown (1996) e desenvolveram o modelo integrado de medição de desempenho, presente na Figura 6.

O primeiro elemento do *framework* é a inclusão de elementos básicos de processos (entradas, processos e saídas), que são direcionados para atividades da cadeia de valor da organização (ROUSE; PUTTERILL, 2003). Ocorre a introdução do processo de controle de medição, que compara as atividades com padrões ou normas. As setas direcionais apontam controle sobre as entradas e o processo.

Figura 6 - Macro-micro modelo de medição de desempenho



Fonte: Rouse e Putterill (2003).

O segundo elemento inclui o planejamento, utilização de recursos, avaliação e *outcomes*. Duas visões são incluídas: a visão de recursos (visão horizontal) e a visão planejamento-avaliação (visão vertical) (ROUSE; PUTTERILL, 2003). No nível do planejamento da avaliação há interação com os planos organizacionais (parte superior do *framework*), enquanto que a visão dos recursos inclui fatores externos ao ambiente produtivo que afetam o desempenho.

As saídas de processo são geradas com a finalidade de obter ou mostrar mudanças nos *outcomes* produzidos. A utilização dos recursos pode ser medida em termos de eficiência, eficácia e economia (ROUSE; PUTTERILL, 2003).

O terceiro elemento do *framework* inclui os objetivos estratégicos, que formam a base para os planos que se desdobram em normas de desempenho (ROUSE; PUTTERILL, 2003). Os autores afirmam que, para alcançar os objetivos, a organização deve ter uma capacidade de produção apropriada e competências.

O aspecto humano da cultura organizacional é responsável por gerar as competências centrais da organização, sendo reconhecido como estratégico, ou seja, contribui para a definição dos *outcomes* estratégicos (ROUSE; PUTTERILL, 2003). Os *outcomes* estratégicos correspondem a uma “visão oficial”, em que correspondem à soma dos *outcomes* gerados.

A quarta e última etapa do *framework* inclui a dimensão dos *stakeholders* e sua influência em todos os outros níveis do *framework* (ROUSE; PUTTERILL, 2003). O círculo mais externo descreve a interface entre a organização e os *stakeholders*.

Os objetivos organizacionais incluem a visão e missão da organização, que devem corresponder às expectativas dos *stakeholders*. Os próprios interessados geram contribuições, antecipando benefícios comunicados pelos objetivos organizacionais (ROUSE; PUTTERILL, 2003). As contribuições fornecem os recursos utilizados, enquanto que os recursos são base para as entradas para os processos de produção e serviços. Já os benefícios refletem o valor do impacto das saídas e *outcomes* nas expectativas dos *stakeholders* (ROUSE; PUTTERILL, 2003).

Movimentos do centro para os círculos mais externos implicam em horizontes de tempo mais amplos e longos períodos de relatórios e avaliação de desempenho (ROUSE; PUTTERILL, 2003).

O *framework* de Rouse e Putterill (2003) possui abrangência necessária para o estudo sobre sustentabilidade, tendo em vista que considera as expectativas e contribuições dos *stakeholders*, além de colocar a visão de processo e planejamento estratégico, que são pontos relevantes para a sustentabilidade. Os próprios autores afirmam que os benefícios são utilizados para relatar resultados financeiros e não-financeiros (incluindo a dimensão ambiental e social).

Quanto aos pontos fracos, Folan e Browne (2003) criticam o *framework* pela dificuldade de ser operacionalizado.

2.3.3 Efeitos da Sustentabilidade nos Sistemas de Medição de Desempenho

Pela própria concepção da sustentabilidade, observa-se que o tema muda a forma das organizações sistematizar seus processos, suas estratégias e seu posicionamento de mercado (MYSEN, 2012; NAPPI; ROZENFELD, 2015; SEARCY, 2012; WHITE, 2009). Nesse sentido, é importante tratar os efeitos da sustentabilidade nos sistemas de medição de desempenho, a luz da definição de Franco-Santos *et al.* (2007) de SMD, que são características, propósitos e processos.

Morioka (2014) aponta a existência de indicadores ambientais, sociais e econômicos nos SMDs das organizações pesquisadas, apesar das medidas de desempenho não serem integradas.

Os estudos de Yagasaki (2013) e Leite (2014) também mostram que novas medidas de desempenho sociais e ambientais são criadas, visto que a adoção de práticas de sustentabilidade precisa ser mensurada, avaliando a eficiência e eficácia dos novos processos adotados. Logo, observa-se que a sustentabilidade afeta as características dos SMDs.

Yagasaki (2013) evidencia efeitos da sustentabilidade no SMD quanto ao propósito de comunicação, pois foi observado que há uma preocupação pela transparência de informações e na divulgação dessas informações interna e externamente.

Morioka (2014) aponta que os relatórios de sustentabilidade são instrumentos de comunicação externa com seus *stakeholders*. Já Leite (2014) encontrou que as práticas de sustentabilidade influenciaram consideravelmente a comunicação interna, sendo ampliada para diversos níveis hierárquicos e *stakeholders*.

Ainda de acordo com Yagasaki (2013), a gestão da informação – que é propósito do SMD, de acordo com Franco-Santos *et al.* (2007) – também muda em função da adoção de práticas de sustentabilidade, pois as informações geradas a partir das medidas de desempenho em sustentabilidade, são fontes de entrada relevantes para o planejamento estratégico. Leite (2014) também mostrou que as medidas de desempenho em sustentabilidade são parte da gestão estratégica das organizações. Morioka (2014) encontrou evidências de como a sustentabilidade influencia o propósito do SMD de gerar oportunidades de aprendizado e melhoria. Veleva; Bailey; Jurczyk (2001) também demonstraram como as medidas de desempenho em sustentabilidade geram melhoria contínua e como se alinham com sistemas de gestão para relatar conformidade com regulações.

2.3.4 Síntese sobre medição de desempenho

Nesta seção, são colocados alguns pontos chave referentes à medição de desempenho, de modo a direcionar o desenvolvimento do *framework* estrutural provisório proposto por esta pesquisa. Primeiramente, é relevante destacar os conceitos básicos de medição de desempenho, medida de desempenho e sistemas de medição de desempenho. O Quadro 6 resume os conceitos básicos de medição de desempenho que serão adotados nesta pesquisa.

Quadro 6 - Principais definições em medição de desempenho

Termo	Definição
Medição de Desempenho	É o processo de quantificar a eficiência e eficácia de um processo e que necessita de uma infraestrutura para ocorrer (NEELY, 1998; NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005)
Medida de Desempenho	Corresponde a métricas verificáveis, que podem ser tanto quantitativas ou qualitativas, definidas em relação a um ponto de referência, utilizadas para avaliar a eficiência e eficácia de ações (MELNYK; STEWART; SWINK, 2004; NEELY, 1999)
Sistema de Medição de Desempenho	O SMD possui características, propósitos e processos (FRANCO-SANTOS <i>et al.</i> , 2007). Folan; Browne (2005) apontam que deve haver um <i>framework</i> estrutural e um procedimental para medir desempenho organizacional.

Fonte: elaborado pela autora.

No que se refere ao *framework* estrutural a ser desenvolvido para medição de desempenho em sustentabilidade social, esta pesquisa tem como uma das bases a definição de Folan e Browne (2005), em que o *framework* estrutural especifica a estrutura para medição, bem como as dimensões adotadas para o gerenciamento das medidas de desempenho e o relacionamento entre as dimensões e as medidas. Também foram apresentados alguns tipos de medidas de desempenho, conforme o Quadro 7.

Estas definições e classificações tornam-se importantes para mostrar se as medidas de desempenho em sustentabilidade estão balanceadas. Vale ressaltar que a classificação referente ao foco da medida não será utilizada nesta pesquisa, pois esta definição está associada a medidas financeiras e estas são relacionadas à dimensão econômica da sustentabilidade, e não faz parte do escopo da pesquisa. Serão somente consideradas medidas financeiras relacionadas à dimensão social, como investimentos feitos na comunidade.

Dessa forma, esta pesquisa se concentrará em propor elementos de um *framework* estrutural para medição de desempenho da sustentabilidade social, e, portanto,

contemplando apenas uma parte do sistema de medição de desempenho, pois não abordará os procedimentos de coleta e a infraestrutura para medição.

Quadro 7 - Resumo dos tipos de medidas de desempenho

Classificação	Tipos	Referências
Foco da medida	Medidas financeiras Medidas operacionais (não-financeiras)	(Melnyk; Stewart; Swink (2004)
Propósito de uso da medida	Medida de resultado ou <i>lagging</i> Medida de tendência ou <i>leading</i>	(Kaplan e Norton (1996); Melnyk, Stewart e Swink (2004)
Medidas qualitativas/quantitativas	Medidas qualitativas Medidas quantitativas	Ahi e Searcy (2015); Cox <i>et al.</i> , 2003; Székely, Knirsch (2005)

Fonte: elaborado pela autora.

O Quadro 8 resume a discussão em torno dos *frameworks* estruturais mostrados.

Quadro 8 - Resumo dos *frameworks* estruturais

Modelo	Características	Tipos de medidas de desempenhos	Vantagens	Desvantagens	Referências
<i>Balanced Scorecard</i>	Modelo balanceado voltado para a implantação da estratégia e desdobramento das medidas de desempenho em quatro perspectivas	- Financeiros - Clientes - Processos Internos - Aprendizado e Inovação	- Simples de compreender - Acompanhamento e comunicação da estratégia - Motiva o esforço conjunto dos funcionários	- Dificuldades em criar medidas não-financeiras - Integrar perspectivas de causa e efeito	Kaplan e Norton (1992); Kaplan e Norton (1996), Biticti (2015)
Matriz de medição de desempenho	Estrutura voltada para o desenvolvimento de medidas de desempenho balanceadas, de acordo com uma matriz básica bidimensional	- Externo/internos - Custo/Não-Custo	- Simples de entender - Linguagem integrada	- Ausência de uma estrutura detalhada que relacione diferentes dimensões	Keegan, Eiler e Jones (1989)
<i>Performance Prism</i>	Estrutura que inclui a visão dos <i>stakeholders</i> para o desenvolvimento das medidas de desempenho.	- Satisfação dos <i>stakeholders</i> - Estratégias - Processos - Competências - Contribuição do <i>stakeholder</i>	Traz a visão dos <i>stakeholders</i> como ponto principal	- Traz pouco sobre como implantar as medidas de desempenho - Não apresenta relações de causa e efeito evidentes	Neely, Adams e Crowne (2001); Tangen (2004); Krisnawati; Yudoko; Bangun, (2014); Metawie; Gilman (2005)
Rouse e Putterill (2003)	Evolução do modelo de Brown (1996) que inclui a abordagem de <i>stakeholders</i> , visão baseada em recursos e questões	- Contribuições dos <i>stakeholders</i> - Capacidade do recurso - Utilização do recurso - Entrada - Processos	Inclui a visão de entrada-processo-saída- <i>outcome</i> e benefício Aborda a visão dos <i>stakeholders</i>	Possui poucas aplicações práticas	Rouse e Putterill (2003)

(continua)

Modelo	Características	Tipos de medidas de desempenhos	Vantagens	Desvantagens	Referências
	de planejamento estratégico	- Saídas - <i>Outcomes</i> - <i>Outcomes</i> estratégicos - Benefícios			

Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se pelo Quadro 8 que todos os *frameworks* estruturais possuem relação com aspectos da definição de sustentabilidade. O *Balanced Scorecard* não possui foco em múltiplos *stakeholders*, porém contempla múltiplas dimensões, o que é um importante elemento para medição de desempenho em sustentabilidade. Além disso, o princípio de trazer medidas de desempenho balanceadas para avaliar a estratégia é relevante para indicar se a organização está atingindo seu objetivo de alcançar a sustentabilidade.

O modelo de Keegan; Eiler; Jones (1989), apesar de não possuir foco em múltiplos *stakeholders*, detém uma abordagem simples e importante de relacionar os tipos de medidas de desempenho de custo e não-custo e medidas internas e externas. Diante disso, por esta simplicidade em relacionar medidas de desempenho e pelo fato de ressaltar a importância de medidas de desempenho internas e externas, o modelo torna-se relevante para medir o desempenho em sustentabilidade social, em virtude da necessidade de atender a todos os *stakeholders*, tanto internos quanto externos.

Já o *Performance Prism* oferece uma visão de estratégias, processos, competências, satisfação e contribuição dos *stakeholders*. Logo, o modelo carrega as características básicas da sustentabilidade, tem foco em múltiplos *stakeholders* e aborda múltiplas dimensões.

O modelo de Rouse e Putterill (2003) também é apropriado para medição de desempenho em sustentabilidade, tendo em vista que possui foco em múltiplos *stakeholders* e pode abordar múltiplas dimensões.

Por fim, foi discutido os efeitos da sustentabilidade nos SMDs. De acordo com evidências encontrados nas pesquisas de Yagasaki (2013), Leite (2014) e Morioka (2014) e Veleva *et al.* (2001):

- Foram encontradas mudanças em características dos SMDs (existência de medidas de desempenho próprias para medir a eficiência e eficácia de práticas de sustentabilidade);

- A forma de comunicar as medidas de desempenho também é alterada em função da adoção de práticas de sustentabilidade;
- Os estudos mostram que as medidas de desempenho em sustentabilidade fazem parte da gestão estratégica das organizações;
- As medidas de desempenho em sustentabilidade promovem melhorias e aprendizados nas organizações.

Vale salientar que os elementos dos SMDs sofrem influência de aspectos relacionados à sustentabilidade e, por isso, devem incorporar aspectos das dimensões econômica, social e ambiental quanto às características, propósitos e processos. Dessa maneira, a proposta desta tese representa um avanço na compreensão de como efetivamente incorporar questões relacionadas à dimensão social nos SMD.

2.4 Direcionadores para Medição de Desempenho em Sustentabilidade

Existem normas, sistemas de *ranking*, modelos de relatórios de sustentabilidade e *frameworks* que contribuem para que as organizações desenvolvam características, propósitos e processos da medição de desempenho em sustentabilidade. Por isso, aqui denomina-se direcionadores para a medição de desempenho em sustentabilidade.

Para Rahdari e Rostamy (2015), as normas de sistemas de gestão são, ferramentas de auto avaliação e ajudam a avaliar o desempenho da organização em questões sociais, econômicas e ambientais e também ajudam a implantar planos de sustentabilidade.

A norma SA 8000, por exemplo, traz diretrizes de como a organização pode desenvolver e manter procedimentos para gerenciar temas referentes à responsabilidade social (LLACH; MARIMON; ALONSO-ALMEIDA, 2015). Logo, estão relacionadas ao desenvolvimento de medidas de desempenho em sustentabilidade, que é um processo relevante e contribui para as características do SMD (presença de medidas de desempenho), conforme Franco-Santos *et al.* (2007).

Os sistemas de classificação (tal como o Índice Dow Jones de Sustentabilidade) apresentam um importante papel na seleção de medidas de desempenho em sustentabilidade (RAHDARI; ROSTAMY, 2015). Eles representam medidas de desempenho objetivas, são atualizadas periodicamente e abrangem um grande número de organizações (WADDOCK, SANDRA A; SMITH, 2000). São utilizados como instrumentos de medição de desempenho

em sustentabilidade em pesquisas como Waddock e Graves, (1997), Taborda (2007), Fauzi (2009) e Ruf *et al.* (2001).

Neste sentido, os sistemas de classificação também contribuem para o elemento características e para o processo de SMD (desenvolvimento de medidas), conforme Franco-Santos *et. al* (2007).

Já os modelos de relatório como o modelo de relatório *Global Reporting Initiative* (GRI) trazem conjuntos de medidas de desempenho que podem ser utilizadas, baseadas nas dimensões econômica, ambiental e social (RAHDARI; ROSTAMY, 2015), além de serem um importante guia para que as organizações desenvolvem seus relatórios de sustentabilidade (JOUNG *et al.*, 2012; LOZANO, 2008; ROCA; SEARCY, 2012). Assim, contribuem para o processo de desenvolvimento de medidas de desempenho, conforme Franco-Santos *et al.* (2007), além de melhorar o propósito do SMD de comunicar os resultados aos *stakeholders*.

O *Sustainable Balanced Scorecard*, por sua vez, apresenta-se como um *framework* estrutural de medição de desempenho em sustentabilidade, o que compõe o SMD, conforme a orientação de Folan e Browne (2005).

2.4.1 Normas de sistemas de gestão

As normas explanadas nessa subseção são: ISO 14001, ISO 26000, OHSAS 18000 e SA 8000.

A ISO 14001 contém especificações acerca dos requisitos de um sistema de gestão ambiental que capacite a organização a desenvolver política e objetivos que considere requisitos legais e informações sobre aspectos ambientais (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2004).

A norma foi desenvolvida com base no PDCA (Plan, Do, Check, and Act – Planejar, Executar, Checar e Agir) e possui cinco requisitos (fases) fundamentais: política ambiental, planejamento, implantação e operação, e verificação (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2004).

A política ambiental constitui um elemento básico para a implantação do sistema de gestão ambiental, além de ser a base sobre a qual a organização estabelece seus objetivos e metas, enquanto que o planejamento consiste na identificação de aspectos ambientais e requisitos legais traduzindo-os em objetivos e metas mensuráveis (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2004).

A fase de implantação e operação consiste na atribuição de recursos, funções, responsabilidades e autoridades, e inclui treinamento de funcionários, comunicação interna e controle das operações, de forma que o sistema de gestão ambiental funcione de forma adequada (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2004).

Já a fase de verificação abrange aspectos relacionados ao monitoramento e medição de processos que geram danos ambientais, incluindo controle de registro, documentação e ações de não-conformidade, ações corretivas e preventivas (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2004).

Na revisão sistemática feita por Boiral *et al.* (2017) grande parte dos estudos associam que a norma ISO 14001 impacta no desenvolvimento de práticas rigorosas de gestão ambiental, conformidade com regulações, além de estar relacionada ao desenvolvimento de medidas de desempenho ambientais, apesar de não haver consenso sobre quais medidas devem ser utilizadas. Testa *et al.* (2014) mostraram melhorias no desempenho ambiental em função da certificação na norma em questão.

Enquanto a norma ISO 14001 é voltada para a dimensão ambiental, a ISO 26000 é a norma que foi desenvolvida para atender a questões de responsabilidade social, e possui diretrizes para que as organizações atuem para o desenvolvimento sustentável.

A ISO 26000 auxilia no processo de gestão e assim, impulsiona a adoção de medidas de desempenho para o controle e melhoria de curto e longo prazo (CARVALHO, 2012). Os temas centrais da ISO 26000 são: governança organizacional, direitos humanos, práticas trabalhistas, meio ambiente, práticas leais de operação, questões relativas ao consumidor, envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2010).

A série estabelece alguns princípios para a responsabilidade social: contabilidade, transparência, comportamento ético, respeito pelas partes interessadas, respeito pelo estado do direito, respeito pelas normas internacionais do comportamento e respeito pelos direitos humanos. São estes que dão base para o desenvolvimento de ações acerca dos temas centrais da norma (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2010).

A norma ressalta a importância de medidas de desempenho qualitativas e quantitativas para o monitoramento regular das metas, objetivos e avaliação do progresso da responsabilidade social da organização (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2010).

A norma NBR 16000 (ISO 26000 para o Brasil) possui um requisito voltado para a medição, análise e melhoria (FERREIRA, 2015). A norma tem como recomendação o uso de

iniciativas governamentais (como os indicadores da OCDE) ou *multistakeholders* (como Relatório GRI e a norma SA 8000) para auxiliar no desenvolvimento de medidas de desempenho.

A norma OHSAS 18000 entrou em vigor em 1996 (FELIPE, 2001) com o propósito de ser um guia para a implantação de um sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional, de modo a capacitar a organização e melhorar seu desempenho (BRITISH STANDARDS INSTITUTION, 1999).

Segundo Felipe (2001), alguns elementos essenciais desta norma são: política de segurança e saúde do trabalhador; análise de riscos; providências para o gerenciamento da higiene, segurança e saúde no trabalho; treinamento, conscientização e competência; documentação do Sistema de Higiene, Segurança e Saúde do Trabalhador; controle de documentos; controle operacional; monitoração e medição de desempenho.

Seu principal objetivo é estabelecer um sistema de gestão da Segurança e Saúde do Trabalho destinado a minimizar o risco para os funcionários e outros interessados expostos aos riscos inerentes da atividade (FERREIRA, 2015). Nappi (2014) considera a norma como uma fonte de medidas de desempenho para o seu modelo. Neste sentido, a norma possui orientação para a implantação de medidas de desempenho voltadas para a sustentabilidade social interna, envolvendo seus *stakeholders* internos, os funcionários.

Já a norma SA 8000 surgiu em 1997, desenvolvida pela SAI (*Social Accountability International*), com o propósito de fornecer um padrão voluntário de auditoria, baseado na Declaração de Direitos Humanos das Organizações das Nações Unidas e em normas e leis de trabalho internacionais, cujo principal objetivo é empoderar e proteger todo o pessoal sob o controle e influência de uma organização, incluindo os empregados, fornecedores e subcontratados (*SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL*, 2001). Para atingir este padrão, a SAI recomenda a adoção de um sistema de gestão, com a declaração de políticas de responsabilidade social e estabelecimento de procedimentos para a implantação dos princípios da norma SA 8000.

A norma abrange as seguintes questões sociais: trabalho infantil, trabalho forçado ou compulsório, saúde e segurança, liberdade de associação e direitos coletivos, discriminação, práticas de disciplina do trabalho, horas de trabalho, remuneração e sistema de gestão (*SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL*, 2001).

A SA 8000 possui documentos específicos para apoiar o desenvolvimento de medidas de desempenho, com sugestões de medidas necessárias para a certificação e auditoria da norma e por isso, pode ser uma fonte de medidas de desempenho em sustentabilidade social.

Logo, embora as normas de sistemas de gestão abordadas não tenham orientação para implantação de medidas de desempenho em sustentabilidade, elas envolvem temas relevantes, como direitos humanos, questões de consumidores, avaliação do desempenho ambiental, segurança e saúde do trabalhador. Por isso, a adoção de várias delas em conjunto promove esforços para desenvolver medidas de desempenho em sustentabilidade.

Outra certificação é a B-corp, gerada pela B-corporation, que corresponde à certificação de empresas que possuem preocupação em gerar impacto (ANTOLÍN-LÓPEZ; DELGADO-CEBALLOS; MONTIEL, 2016). Esta certificação B-corp avalia as organizações em quatro dimensões: governança (contabilidade e transparência), funcionários (compensação, benefícios e treinamento, empreendedorismo, ambiente de trabalho), comunidade (produtos e serviços da comunidade, práticas da comunidade, fornecedores e distribuidores, diversidade, criação de empregos, engajamento cívico e doações) e meio ambiente (produções e serviços ambientais, práticas ambientais, energia, água, materiais, água, emissão, desperdícios, fornecedores e transporte) (ANTOLÍN-LÓPEZ; DELGADO-CEBALLOS; MONTIEL, 2016).

2.4.2 Sistemas de Classificação por Índices

Há vários tipos de sistemas de classificação voltados para sustentabilidade, sendo que os mais conhecidos são o Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade e o Ranking KLD (MONTIEL; DELGADO-CEBALLOS, 2014).

O índice *Dow Jones* para Sustentabilidade avalia o desempenho de 10% das empresas com melhor avaliação no índice *Dow Jones* do total do mercado de ações (JOUNG *et al.*, 2012).

Segundo Antolín-López, Delgado-Ceballos e Montiel (2016), o índice avalia o desempenho nas dimensões econômica, social e ambiental. A dimensão econômica é avaliada em 13 itens, que incluem políticas de prevenção ao crime, governança corporativa, bioética, gestão de relacionamento com clientes e gestão da inovação.

Já a dimensão social é avaliada em 14 itens que incluem questões voltadas à desenvolvimento de capital humano, segurança e saúde ocupacional e gestão de *stakeholders*. Por fim, a dimensão ambiental é avaliada em 11 itens, que incluem biodiversidade, governança sobre mudanças climáticas e geração de energia.

Depois dos critérios serem definidos, são atribuídos pesos aos mesmos e então uma pontuação é atribuída à organização analisada, para identificar qual empresa é líder em sustentabilidade em cada setor (LOPEZ; GARCIA; RODRIGUEZ, 2007).

O índice KLD foi feito pela organização *Research & Analytics*, fundada em 1988. Em 2009, foi adquirida pela *RiskMetrics*, que posteriormente foi comprada pelo grupo *Morgan Stanley Capital International* (MSCI) que mudou o nome do índice KLD para MSCI ESG (em inglês, *Environment, Social and Governance* – Meio Ambiente, Social e Governança) Rating. Não utiliza dados da organização, somente informações sobre sustentabilidade disponibilizadas por ela (DELMAS; ETZION; NAIRN-BIRCH, 2013).

Este sistema de classificação é elaborado de acordo com três índices: avaliação de valores intangíveis, monitoramento de impacto e pesquisa de envolvimento de negócio, sendo que todos os índices avaliam em termos de meio ambiente, social e governança (MSCI ESG, 2015).

O índice de avaliação de valores intangíveis avalia governança, meio ambiente e a dimensão social, sendo que esta última considera vários aspectos: gestão do trabalho, desenvolvimento do capital humano, segurança e saúde, padrões de trabalho da cadeia de suprimentos, fornecedores duvidosos, qualidade e segurança do produto, segurança química, segurança financeira do produto, segurança e privacidade de dados, investimentos responsáveis, seguros de saúde e risco demográfico, oportunidades em saúde e nutrição, acesso à comunicação, acesso à finanças e acesso à plano de saúde (MSCI ESG, 2015).

O monitoramento do impacto do KLD consiste em averiguar o impacto negativo que as organizações estão causando na sociedade e meio ambiente, sendo analisados aspectos voltados a clientes, direitos humanos e comunidade, direitos do trabalhador, cadeia de suprimentos e governança (MSCI ESG, 2015).

2.4.3 Relatórios

Os relatórios são importantes para divulgar informações de sustentabilidade, mostrando os impactos positivos ou negativos, em termos de meio ambiente, sociedade e economia (KOZLOWSKI; SEARCY; BARDECKI, 2015).

O relatório pode ser apresentado por meio de uma variedade de mecanismos, como *websites* corporativos, relatórios integrados com a parte financeira da organização ou relatórios inteiramente voltados para sustentabilidade (KOZLOWSKI; SEARCY; BARDECKI, 2015). Dessa forma, os relatórios são pertinentes para mostrar medidas de desempenho em sustentabilidade a *stakeholders* internos e externos.

O modelo mais conhecido de estrutura de relatório de sustentabilidade é o GRI (*Global Reporting Initiative*), sendo utilizado por mais de 75% das organizações do *ranking*

Global Fortune 250 (COSTA; MENICHINI, 2013). O GRI funciona como um conjunto de diretrizes para o desenvolvimento de medidas de desempenho econômico, social e ambiental, contribuindo para a escolha das medidas que servirão de base para o relatório da organização (HOURNEAUX JUNIOR, 2010; NAPPI, 2014). Vale destacar que o GRI não é um *framework* para um SMD em sustentabilidade. Contudo, ele pode ser uma fonte de inspiração para escolha de medidas de desempenho porque apresenta medidas de desempenho essenciais e adicionais para três grupos: Desempenho Ambiental, Desempenho Econômico e Desempenho Social.

As medidas de desempenho econômico são separadas de acordo com três aspectos: desempenho econômico, presença de mercado e impactos econômicos indiretos (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2014). Já as medidas de desempenho ambiental são separadas de acordo com nove aspectos: matérias-primas; energia; água; biodiversidade; emissões, efluentes e resíduos; produtos e serviços; conformidade; transporte; e geral (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2014). Por fim, as medidas de desempenho social são separadas nos seguintes temas: práticas laborais, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto, e depois são subdivididos em 13 aspectos.

O relatório tem como objetivo atender as organizações iniciantes na aplicação de práticas de sustentabilidade e por isso, existem os níveis de aplicação, que demonstram a evolução das práticas de responsabilidade sócio ambiental e variam de A até C (MELO, 2013). Para comprovar que a organização realmente possui GRI, ela passa por auditoria externa e ganha um sinal de mais (+) para indicar a efetivação da auditoria (MELO, 2013).

O GRI tem quatro princípios básicos para o conteúdo dos relatórios: a inclusão dos *stakeholders*, o contexto da sustentabilidade, a materialidade e a completude (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2016).

A inclusão dos *stakeholders* considera a identificação de todos os interessados, respondendo como a organização atende a suas expectativas e interesses principais. Já o contexto da sustentabilidade coloca que o desempenho da organização deve estar no contexto amplo de sustentabilidade em que a mesma se encontra (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2016).

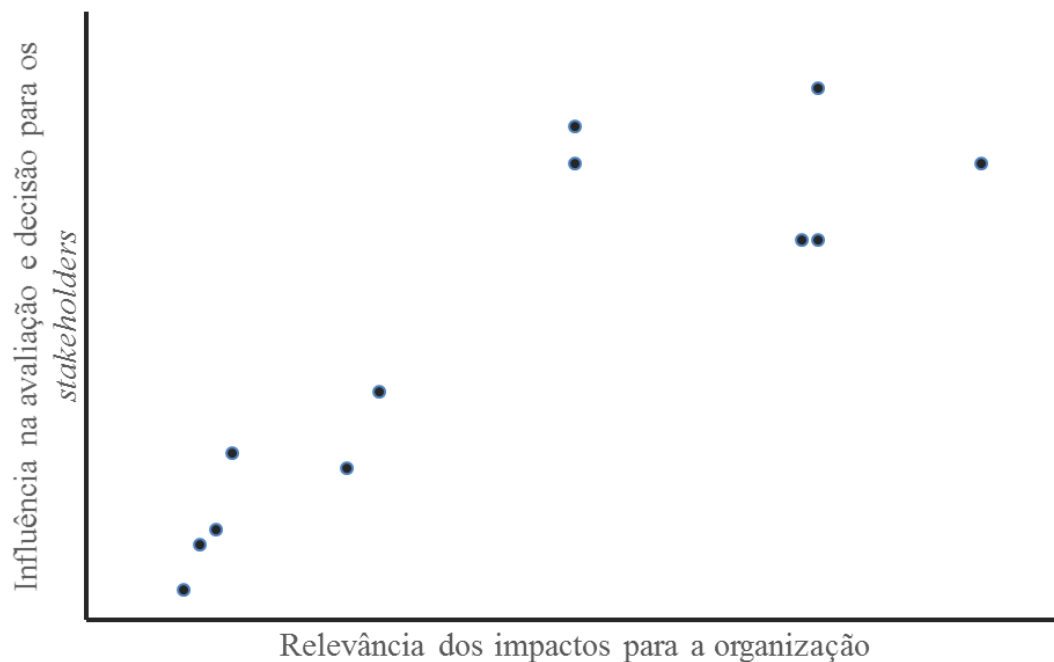
A materialidade consiste em tópicos do relatório que refletem os impactos econômicos, sociais e ambientais significativos para as organizações, que influenciam diretamente na avaliação e decisão dos *stakeholders* (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2016). São assuntos-chave que as organizações devem tratar, e por isso, devem ser baseados nas expectativas dos *stakeholders* (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2016). O GRI apresenta uma ferramenta chamada de matriz de materialidade, para direcionar as organizações

quanto aos tópicos materiais (que apresentam materialidade), funcionando como uma ferramenta de priorização de materialidade. A Figura 7 apresenta um exemplo de matriz de materialidade.

O último princípio citado é completude, no qual aponta que o relatório deve incluir a cobertura de todos os tópicos materiais, suficientes para refletir os impactos econômicos, sociais e ambientais, e que possibilita que os *stakeholders* avaliem o desempenho relatado pela organização em determinado período (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2016).

Outro modelo de relatório conhecido é o do Instituto ETHOS. Os chamados indicadores ETHOS de Responsabilidade Empresarial tem como finalidade gerar medidas de desempenho em sustentabilidade de uma organização, tendo como base princípios do GRI, do Pacto Global das Organizações das Nações Unidas (ONU) e a norma SA 8000 (INSTITUTO ETHOS, 2015).

Figura 7 - Exemplo de matriz de materialidade



Fonte: adaptado de Global Reporting Initiative (2016)

Os indicadores Ethos consistem em um grupo de questões referentes a cada dimensão da sustentabilidade (dimensão Visão e Estratégia, dimensão Governança e Gestão, dimensão Social, dimensão Ambiental e dimensão Econômica). São três tipos de questões adotadas: questões de profundidade, questões binárias e questões quantitativas. Ao preencher

as questões no sistema *online* do Instituto, a organização recebe um relato de diagnóstico no qual saberá em que estágio da aplicação de práticas de sustentabilidade a mesma se encontra (INSTITUTO ETHOS, 2015).

O modelo de relatório apresenta medidas de desempenho referentes a valores, transparência e governança; público interno, meio ambiente, fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; governo e sociedade (INSTITUTO ETHOS, 2015).

Vale lembrar que a divulgação dos relatórios de sustentabilidade recebe críticas positivas e negativas diante de sua popularização. Taborda (2007) afirma que muitas organizações consideram a divulgação de informações e elaboração de relatórios como formas de avaliação do desempenho social, no qual a divulgação das informações detalhadas podem ser um indicador de integração e participação utilizados na definição da estratégia.

No entanto, Ullmann (1985) afirma que a organização pode mostrar informações nos relatórios, que não correspondem à realidade, e que são divulgados somente para satisfazer os *stakeholders*. Kaenzig *et al.* (2009) reforçam que as medidas de desempenho presentes no relatório não garantem confiabilidade e precisão dos dados divulgados.

Do ponto de vista do sistema de medição de desempenho, Morioka (2014) verificou que nem sempre a medida de desempenho mostrada no relatório é a mesma utilizada pelo sistema de medição de desempenho, não assistindo no processo de tomada de decisão do negócio. Outra crítica dessa autora é que as diretrizes do GRI não exploram o relacionamento entre os pilares da sustentabilidade, além de que as próprias medidas de desempenho GRI não são suficientes, o que exige que a organização monitore outras medidas de desempenho.

Sartori *et al.* (2015) apontam a existência de problemas em relatórios de sustentabilidade baseados no GRI nas dimensões ambiental e social, referentes à qualidade dos dados, com problemas na padronização e transparência no conteúdo das medidas de desempenho obtidas nos relatórios, além de apresentarem as informações incompletas.

Assim, os relatórios de sustentabilidade são bons direcionadores de como medir o desempenho em sustentabilidade e para ilustrar quais informações devem ser comunicadas aos *stakeholders*, porém pela flexibilidade de adaptar os relatórios, eles terminam por não tratar o desempenho em sustentabilidade em toda a sua abrangência.

2.4.4 *Balanced Scorecard* Sustentável

Há também propostas acerca de medição de desempenho em sustentabilidade que utilizam o *Balanced Scorecard* como base. Ao incluir objetivos e medidas de desempenho

voltadas para questões sociais e ambientais, este modelo é denominado de *Balanced Scorecard Sustentável* (em inglês, *Sustainable Balanced Scorecard – SBSC*) (HANSEN; SCHALTEGGER, 2016). O SBSC facilita a medição da sustentabilidade e melhora a qualidade dos relatórios de sustentabilidade, além de permitir melhor gestão dos objetivos (NIKOLAOU; TSALIS, 2013).

Pelo fato do BSC ser apropriado para gestão estratégica e pelo fato de que a sustentabilidade necessita de visão de longo prazo para ser alcançada, o SBSC é um instrumento relevante para atingir objetivos de cunho social e ambiental (NIKOLAOU; TSALIS, 2013). Epstein; Wisner (2001) afirmam que um SBSC bem organizado contribui para a implantação de uma estratégia de sustentabilidade eficiente.

Figge *et al.* (2002) descrevem três formas de incorporar a sustentabilidade ao BSC:

- A incorporação da sustentabilidade sem modificar as quatro perspectivas do BSC, inserindo objetivos e medidas de desempenho relacionados à sustentabilidade nas perspectivas já existentes, como foi feito por Nikolaou; Tsalis (2013);
- A incorporação de novas perspectivas com o objetivo de complementar as 4 já existentes, tal como foi feito por Hubbard (2009) e Valenzuela; Maturana, (2016), que adicionaram uma perspectiva ambiental e uma social, além de Reefke; Trocchi (2013) que adicionaram uma perspectiva de não-mercado;
- A incorporação do *scorecard* social e/ou ambiental, que é desenvolvido em paralelo ao BSC tradicional, segregando as medidas de desempenho sociais e/ou ambientais em um único painel.

Na revisão sistemática realizada por Hansen e Schaltegger (2016), não haviam SBSCs em quantidade suficiente para mostrar que há integração das dimensões junto às perspectivas, o que representa um desafio na medição de desempenho em sustentabilidade.

Tais meios de incorporação refletem como as organizações integram as próprias medidas de desempenho em sustentabilidade em sua gestão. Nota-se que por qualquer meio de incorporação, não há incentivos para a concepção de medidas de desempenho de interface entre as dimensões, como a eco eficiência, justiça ambiental e ética empresarial, priorizando a incorporação de medidas de desempenho específicas de cada dimensão.

Alguns pontos falhos no SBSC correspondem à falta de orientações a respeito de como integrar as dimensões ambientais e sociais, bem como existe carência de

procedimentos de seleção de medidas desempenho em sustentabilidade (NIKOLAOU; TSALIS, 2013).

Outra questão que vale ser mencionada é a carência de estudos que tratam da implantação e uso dos SBSCs nas organizações (HANSEN; SCHALTEGGER, 2016), pois sem registros desta etapa, torna-se difícil mostrar como o modelo pode gerar benefícios para a organização que o utiliza.

Outro ponto de crítico do SBSC é que esse *framework* rompe com a lógica da proposta original do BSC, que estabelece uma relação causal entre as perspectivas para atender aos acionistas representados na perspectiva financeira. Além disso, o SBSC não esclarece qual o papel dos *stakeholders* no desenvolvimento das medidas de desempenho, o que é pertinente para tratar de aspectos de sustentabilidade.

2.4.5 Síntese sobre Direcionadores de Medição de Desempenho em Sustentabilidade

O Quadro 9 mostra todos os instrumentos discutidos, a categoria, as dimensões contempladas da sustentabilidade em cada modelo e as características básicas.

No que refere à abordagem das dimensões da sustentabilidade, todos os instrumentos abordam alguma dimensão da sustentabilidade, seja econômica, ambiental ou social, porém nenhuma trata da integração das dimensões de forma a mostrar o desempenho sustentável de forma integrada. Observa-se que cada uma das dimensões é abordada de forma isolada.

Ainda assim, os instrumentos explorados têm grande contribuição ao facilitar a seleção de medidas de desempenho em sustentabilidade em cada dimensão e de comunicar os resultados das medidas junto aos *stakeholders*.

Quadro 9 - Síntese dos instrumentos de medição de desempenho em sustentabilidade

Instrum ento	Categoria	Dimensão econômica	Dimensão ambiental	Dimensão social	Características
ISO 14001	Norma de sistema de gestão	Não	Sim	Não	Contém especificações de requisitos para estabelecimento de um sistema de gestão ambiental
ISO 26000	Norma de sistema de gestão	Não	Sim	Sim	Atende a questões de responsabilidade social. Os temas centrais da ISO 26000 são: governança organizacional, direitos humanos, práticas trabalhistas, meio ambiente, práticas leais de operação, questões relativas ao consumidor, envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento.

(continua)

Instrum ento	Categoria	Dimensão econômica	Dimensão ambiental	Dimensão social	Características
OHSAS 18000	Norma de sistema de gestão	Não	Não	Sim	Guia para a implantação de um sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional, de modo a capacitar a organização e melhorar seu desempenho.
SA 8000	Norma de sistema de gestão	Não	Não	Sim	Fornecer um padrão voluntário de auditoria, que empondera e protege todo o pessoal sob o controle e influência de uma organização, incluindo os empregados, fornecedores e subcontratados.
Índice Dow Jones de Sustenta bilidade	Sistema de Classificaç ão por Índices	Sim	Sim	Sim	Avalia o desempenho de 10% das empresas com melhor avaliação no sistema de classificação do índice Dow Jones do total do mercado de ações, nas dimensões ambiental, social e econômica.
Índice KLD	Sistema de Classificaç ão por Índices	Não	Sim	Sim	Elaborado de acordo com três índices: avaliação de valores intangíveis, monitoramento de impacto e pesquisa de envolvimento de negócio, sendo que todos os índices avaliam em termos de meio ambiente, social e governança.
Relatório GRI	Relatório	Sim	Sim	Sim	O GRI funciona como um conjunto de diretrizes para o desenvolvimento de medidas de desempenho econômico, social e ambiental, contribuindo para a escolha das medidas que servirão de base para o relatório da organização.
Relatório do Instituto Ethos	Relatório	Sim	Sim	Sim	Os indicadores Ethos consistem em um grupo de questões referentes a cada dimensão da sustentabilidade (Visão e Estratégia, Governança e Gestão, Social, Ambiental e Econômica).
BSC Sustentá vel	BSC Sustentáve l	Sim	Sim	Sim	Utiliza como base o <i>Balanced Scorecard</i> , incluindo objetivos e medidas de desempenho voltadas para questões sociais e ambientais.

Fonte: elaborado pela autora.

2.5 Elementos para Medição de Desempenho em Sustentabilidade Social

Nesta seção, são discutidos os conceitos pertinentes aos aspectos da medição de desempenho em sustentabilidade social. Primeiramente, a temática de medição de impacto social é abordada, e em seguida, as dimensões de medição de desempenho em sustentabilidade social são apresentadas. Por fim, apresenta-se uma síntese sobre todos os tópicos.

2.5.1 Medição de Impacto Social

Dado o contexto sobre desempenho social, vale mencionar a importância de medidas de desempenho que avaliem os objetivos de longo prazo e a visão de sucesso proposta pela organização (WOLK; DHOLAKIA; KREITZ, 2009). Ao considerar o horizonte de longo prazo e alta incerteza, torna-se difícil estabelecer relações de causa e efeito, bem como quantificar e observar os resultados (EPSTEIN; ROY, 2001).

Para dirimir estas dificuldades, Wolk, Dholakia e Kreitz (2009) propõem que hajam medidas de desempenho de *outcomes* e de saídas de processo, sendo que os *outputs* refletem os resultados de curto prazo e *outcomes* refletem os resultados de longo prazo, que surgem como consequência das saídas.

Hutchins e Sutherland (2008) utilizam expressões diferentes para a mesma questão: medidas de desempenho *midpoints* (pontos intermediários) e *endpoints* (pontos finais). As medidas *midpoints* servem como parâmetro intermediário para os resultados mostrados em medidas *endpoint*, ou seja, existe uma relação de causa e efeito entre esses dois tipos de medida.

Maas e Liket (2011) trazem a visão de cadeia de impacto social, que trata de medidas de desempenho de causa e efeito de curto e longo prazo, em uma visão de processo (entrada-processo-saída), incluindo definições como *outcome* e impacto.

Hansen e Spitzack (2011) consideram que a cadeia de impacto inclui uma hierarquia de medidas de desempenho de entradas, processo, saída e medidas de impacto, em que o período de necessidade de medição cresce desde medidas de entradas (até um ano) até medidas de desempenho de impacto (até 10 anos).

As saídas de processo (*outputs*) são resultados diretos e tangíveis das atividades realizadas (GECES - *Expert Group on Social Entrepreneurship*, 2015; LIM, 2015; THE SOCIAL INVESTMENT BUSINESS GROUP, 2014; WOLK; DHOLAKIA; KREITZ, 2009). Os *outputs* atingem os beneficiários diretamente pretendidos (GECES, 2015), incluindo produtos e serviços entregues aos beneficiários (EPSTEIN; YUTHAS, 2014).

Os *outcomes* são os benefícios, efeitos ou mudanças percebidas pelas atividades (tanto de curto como longo prazo) do programa social ou de outras saídas, que atingem a população alvo (GECES, 2015; LIM, 2015; THE SOCIAL INVESTMENT BUSINESS GROUP, 2014; WOLK; DHOLAKIA; KREITZ, 2009).

O *outcome* é um efeito intermediário que é necessário para atingir o impacto desejado, é um resultado direto do programa em termos de mudança de atitude, comportamento e habilidades, ou em condições específicas de variáveis sociais (EPSTEIN; YUTHAS, 2014).

É uma mudança que surge na vida dos beneficiários e de outros (GECES, 2015). A medição de *outcomes* avalia a mudança social de um programa/ação/política social (LIM, 2015). Maas e Liket (2011) associam a saída de processo e o *outcome* ao provedor do serviço, produto ou atividade e o impacto está associado ao usuário.

Diante da variedade de conceitos, a definição adotada para *outcome* é a proposta por Epstein e Yuthas (2014), que é um efeito intermediário para alcançar impacto, que gera mudança em termos de atitude, comportamento ou habilidade dos beneficiários.

Segundo Maas e Liket (2011), há variações para a definição de impacto social, em campos acadêmicos como negócios e sociedade, gestão contábil e gestão estratégica. Essas autoras apontam que os termos valor social e retorno social também são utilizados para se referir a impacto social.

O impacto se refere ao resultado de longo prazo e último valor social, associado às atividades realizadas pelos programas sociais, demandando evidências externas que comprovem a mudança (GECES, 2015; LIM, 2015; WOLK; DHOLAKIA; KREITZ, 2009).

Vanclay *et al.* (2015) considera que o impacto social inclui todas as questões associadas a uma intervenção planejada que afetam as pessoas interessadas, seja direta ou indiretamente. Para esses autores, o impacto social inclui mudança para um grupo de *stakeholders*, tudo que afeta o grupo de forma positiva ou negativa.

Clark *et al.* (2016) afirmam que impacto social “significa uma porção do *outcome* total que aconteceu como resultado da atividade da organização, acima e além do que aconteceria em qualquer contexto”, ou seja, o impacto surge como resultado da atividade realizada, em relação de causa (atividade) e efeito (impacto). Já Epstein e Yuthas (2014) afirmam que o impacto social se refere ao progresso sistêmico e fundamental em questões sociais.

GECES (2015) afirma que o impacto social é a mudança relacionada a outros indivíduos ou grupos que não sejam a população alvo, tanto para consequências positivas como negativas, podendo ser visto indireta ou diretamente nas vidas dos indivíduos e das comunidades servidas.

Neste sentido, o conceito de impacto social a ser adotado para esta pesquisa é o de Vanclay *et al.* (2015), que considera que o impacto social inclui todas as questões associadas a uma intervenção planejada que afetam as pessoas interessadas, seja direta ou indiretamente.

Lim (2015) complementa a abordagem ao se referir a impacto como resultado de longo prazo e último valor social esperado para os interessados, e que exige evidências externas sobre os efeitos da mudança.

Hansen e Spitzeck (2011) apontam que nem tudo é avaliado por meio de impacto social, pois projetos de curto período de tempo são avaliados por meio das saídas de processo. Entretanto, para esses autores, para avaliar o progresso da comunidade, é necessária análise de longo prazo, considerando os impactos sociais. Para Sutherland *et al.* (2016), a dimensão tempo deve ser considerada para entender os impactos sociais. Nesse sentido, para avaliar resultados de longo prazo, a visão de impacto social é pertinente.

Portanto, a lógica de cadeia de impacto social possui características que contemplam a medição de desempenho em sustentabilidade social, pois considera aspectos de longo prazo e percepção de mudança na realidade dos *stakeholders*.

As entradas são utilizadas para a geração de atividades, que podem ser processos, ferramentas, eventos, tecnologia, ou ações para a implantação da sustentabilidade social, que precisam também ser monitorados por medidas de desempenho (LIM, 2015).

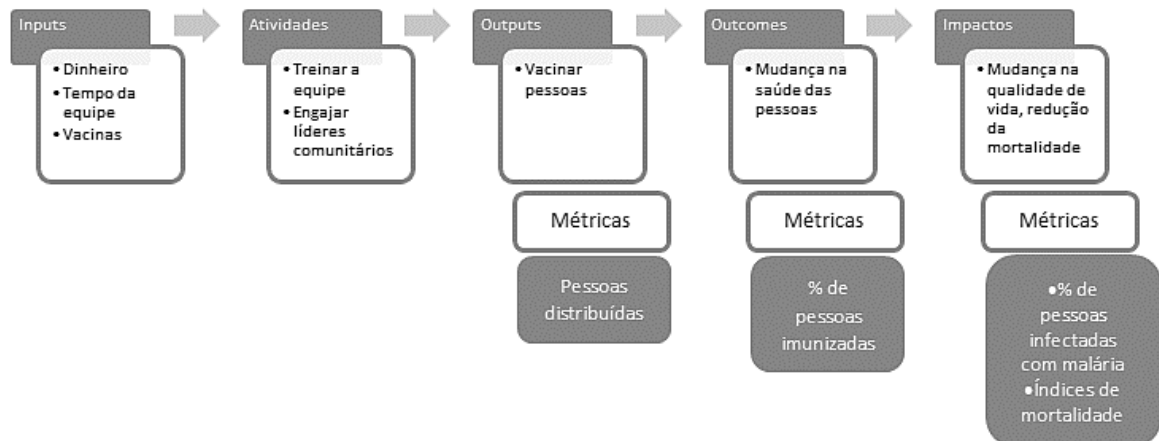
As entradas de processo comuns (material direto e força de trabalho) não são suficientes para a geração de impactos sociais (EPSTEIN; YUTHAS, 2014; HANSEN; SPITZECK, 2011), e por isso outros recursos são relevantes, tais como: reputação (que inclui a imagem, a influência e as redes de relacionamento), tempo (*expertise* e conhecimento) e ativos (recursos financeiros e instalações) (EPSTEIN; YUTHAS, 2014).

Com a popularização das redes sociais, qualquer entidade (e não somente marcas conhecidas) podem ter boas reputações, desde que produza benfeitorias à sociedade e tenha um bom marketing (EPSTEIN; YUTHAS, 2014). Logo, para esses autores, a reputação e imagem da organização são relevantes para o desenvolvimento de práticas sociais.

As atividades geram diretamente as saídas, e por consequência, os *outcomes* e impactos (ASIAN DEVELOPMENT BANK, 2007; GECES, 2015; LIM, 2015). Tais atividades que geram o impacto podem ser concretizadas em forma de ações, projetos sociais, processos ou políticas (HADAD; DRUMEA GĂUCĂ, 2014). Para Epstein e Yuthas (2014), há três caminhos para atingir impacto social: produtos e serviços, operações e investimentos.

O exemplo sobre programa de distribuição de vacinas contra malária (Figura 8) mostra a relação entre os conceitos de entradas (*inputs*), processos, saídas (*outputs*), *outcomes* e impacto sociais.

Figura 8 - Exemplo de métricas para distribuição de vacinas – diferença entre saída, *outcome* e impacto.



Fonte: Lim (2015).

O Quadro 10 apresenta outras medidas de desempenho relacionadas à cadeia de impacto social, incluindo entrada, processo, saída, *outcome* e impacto. Cada autor citado utiliza uma nomenclatura diferente.

GECES (2015) utilizam a nomenclatura da cadeia de impacto social completa (entrada, processo, saída, *outcome* e impacto), sendo que o impacto consiste na diferença de nos resultados dos *outcomes* entre períodos diferentes.

Já Hansen e Spitzack (2011) suprimem o termo *outcome*, porém ao tratar do termo impacto, esses autores demonstram que o termo em si traz conceitos relacionados à mudança na condição dos seus *stakeholders* (comunidade e funcionário) e já Veleva *et al.* (2012) utilizam entrada, atividade e impacto, suprimindo saída de processo e *outcome*.

Alguns dos principais benefícios da medição de impacto social são (ESTEVEZ; FRANKS; VANCLAY, 2012):

- ganha-se maior conhecimento acerca das comunidades que são afetadas pela organização;
- há possibilidades de conhecer as demandas e aspirações da comunidade.
- é possível chegar um escopo de questões sociais-chave para a organização;
- permite-se a prevenção de mudanças sociais.

A associação entre a atividade e o impacto também é uma dificuldade em processos de medição de impacto, não é trivial conseguir associar o quanto daquele impacto está relacionado às atividades de uma organização e não de forças externas (outras contribuições de outras organizações), ou seja, há dificuldades em atribuições e relações de

causalidade (DITZ, D.; RANGANATHAN, 1997; LABUSCHAGNE; BRENT; VAN ERCK, 2005; MAAS; LIKET, 2011)

Quadro 10 - Exemplos de medidas de desempenho da cadeia de impacto social

Referência	GECES (2015)	Hansen e Spitzbeck (2011)		Veleva <i>et al.</i> (2012)
Atividade/ Programa	Contribuir para a empregabilidade de jovens utilizando mentoria e apoio com estudos	Contribuições Sociais	Engajamento dos funcionários	Programa de voluntariado sobre segurança
Entrada	- Recursos Financeiros para os lugares onde serão feitos os cursos - Tempo e expertise dos mentores	- Doações em recursos monetários Horas de voluntariado de clientes e funcionários)	- Taxa de participação - Horas de voluntariado	- Número de funcionários voluntários - Horas de voluntariado - Número de crianças alcançadas
Processo	- Atividades em grupo para ter união do grupo de jovens - Desenvolvimento de habilidade e melhoria de acesso ao aprendizado - Envolvimento dos funcionários da organização em treinamentos - Mentorias individuais	(Esses autores não utilizam este termo)	(Esses autores não utilizam este termo)	Atividades em escolas, eventos com a comunidade, trabalhos com funcionários para planejar eventos de segurança educacional
Saída	- Número de jovens atendidos - Números de jovens que comecem a trabalhar	- Número de Jovens que possuem rendas alternativas - Jovens que demonstram ter planos de vida	% de satisfação com os programas de envolvimento com a comunidade % de identificação com programas de envolvimento com a comunidade	(Esses autores não utilizam este termo)
Outcome	As mudanças atingidas nos indivíduos são: - Indicador de bem-estar, pois os jovens irão melhorar sua autoestima - Indicador de produtividade adicional, pois o jovem não irá apenas ganhar, mas deve sustentar o emprego - Economia em benefícios do Estado com pessoas desempregadas	(Esses autores não detalham)	(Esses autores não detalham)	(Esses autores não utilizam este termo)
Impacto	Melhoria nos indicadores de <i>outcomes</i> , ou seja, aumento do bem-estar e aumento da produtividade adicional	% de moradias com melhoria na renda	Satisfação do funcionário (<i>survey</i>)	- Conexão com a missão* - Moral do funcionário* - Engajamento* - Satisfação no trabalho* - Orgulho organizacional* *Todos as medidas são avaliadas por <i>surveys</i>

Fonte: adaptado pela autora.

Maas e Liket (2011) também citam outras dificuldades na medição de impacto social:

- a natureza qualitativa de impacto social torna difícil a sua quantificação;
- há dificuldades no consenso do conceito de impacto social;
- os impactos sociais incluem medidas de curto e longo prazo para a sociedade;

Na literatura, existem alguns métodos para medir impacto social. Maas e Liket (2011) afirmam que, apesar da importância de medir impacto social, ainda não há um sistema desenvolvido para esta finalidade, em virtude de diversas dificuldades.

Para Epstein e Yuthas (2014) e Hansen e Spitzack (2011), existem algumas razões para que as organizações não meçam seus impactos sociais: as medidas de desempenho possuem alto custo; as medidas são mal direcionadas; a medição de desempenho é difícil; e as medições de desempenho são funcionais. Maas e Liket (2011) colocam algumas dificuldades também como o fato dos impactos sociais serem difíceis de medir e quantificar, além da dificuldade no conceito de impacto social.

Um dos métodos para medição de impacto social é o *Social Impact Assessment* (SIA), proposto pelo *International Association for Impact Assessment* (IAIA) (MAAS; LIKET, 2011). Segundo Vanclay *et al.* (2015), o SIA foi concebido como um processo para identificar e gerenciar questões sociais no desenvolvimento de projetos. Para Esteves, Franks e Vanclay (2012), o propósito da SIA é compreender e antecipar os impactos sociais de projetos.

O SIA é pautado em quatro fases: (1) entender os assuntos sociais; (2) prever, analisar e avaliar os prováveis fluxos para geração de impactos; (3) desenvolver e implantar estratégias; e (4) projetar e implantar programas de monitoramento.

A Figura 9 contém as principais tarefas a serem realizadas em cada fase. O SIA inclui os próprios *stakeholders* como participantes da medição de impacto social, visando tanto os impactos diretos quanto os indiretos, negativos e positivos.

Vanclay *et al.* (2015) aponta que o SIA não pode ser confundido com a participação pública dos interessados, sendo ela somente uma componente do método. Esses autores ainda relatam que compreender e definir os interessados é um dos pontos mais difíceis do método.

Mesmo sendo um método promissor, o SIA carece de fundamentação científica, sendo necessário compreender melhor os aspectos metodológicos, teóricos e práticos do modelo (ARCE-GOMEZ; DONOVAN; BEDGGOOD, 2015; DENDENA; CORSI, 2015).

Suopajärvi (2013) e Esteves *et al.* (2013) apontam que é importante primeiramente definir o que é o “social” do método, para de fato, saber como utiliza-lo, revendo conceitos importantes como cultura, comunidade, poder, gênero e justiça. A baixa compreensão desses conceitos dificulta a aplicação do SIA.

Esteves *et al.* (2013) também aponta que o SIA pode ser integrado com padrões de desempenho social como a ISO 26000 ou até mesmo à políticas de medição de desempenho em cadeias de suprimento, porém a medição de impacto dificilmente é associado ao SIA. Esta situação contribui para que o método não seja aprimorado.

Figura 9 - Etapas para implantação do SIA



Fonte: Vanclay *et al.* (2015).

Além disso, há limitações quanto à participação dos *stakeholders* na avaliação de impacto proposta pelo método (ESTEVES; FRANKS; VANCLAY, 2012). Para Suopajärvi (2013), existe uma lacuna entre as recomendações acadêmicas em SIA e os estudos de caso

sobre o método, pois ainda há falhas em considerar a participação da comunidade local no processo de avaliação do SIA.

Um método para medir impacto social também explorado por Maas e Liket (2011) é a Pegada Social (*Social Footprint*). Segundo o *Center For Sustainable Organizations* (2016), o método visa quantificar os impactos gerados às pessoas e sociedade em geral em diversas áreas de interesse, analisando a lacuna entre os recursos necessários e os recursos que foram decididos que seriam produzidos.

De acordo com Doménech (2006), a Pegada Social pode ser definida como a quantidade de necessidades humanas que pode se satisfazer com as atividades das organizações. Ela é uma adaptação da Pegada Ecológica, cuja diferença principal é que os recursos ecológicos são limitados, enquanto que os recursos sociais não são. Se a Pegada Ecológica reflete a pegada que a organização deixa na natureza, a pegada social é a pegada que a organização que a organização deixa na sociedade com o desenvolvimento de suas atividades (DOMÉNECH, 2006; HENRIQUES, 2010)

Segundo *Center For Sustainable Organizations* (2014), a Pegada Social está comprometida com um método de quantificação de resultados da sustentabilidade, sendo baseada em contexto, de maneira que compromisso maior é com o capital antropológico (combinação de capital social, humano e construído).

O capital humano consiste em conhecimentos individuais, habilidades, experiência voltados para o efeito individual, enquanto que o capital social consiste em ações voltadas para o bem-estar coletivo em sistemas sociais e o capital construído consiste em tecnologia, objetos e a infraestrutura criada pelas pessoas, que inclui ferramentas, tecnologias, prédios, sistemas de transporte, dentre outros (MCELROY; JORNA; ENGELEN, 2008)

A Pegada Social é uma medida baseada em contexto, que é obtida com o uso de quocientes, com a finalidade de expressar o desempenho social. A equação 1 expressa a medida de desempenho utilizada para calcular a Pegada Social:

$$\text{Quociente Social} = \frac{\text{Medida de impacto de um capital vital}}{\text{Um padrão ou norma que o impacto deveria ter para ser sustentável}} \quad (1)$$

Se quociente social for menor que 1, a organização é socialmente insustentável, e, caso contrário, a organização é considerada sustentável. Por exemplo, imagina-se que seja necessário 10 milhões de dólares para desenvolver um programa de educação em uma

comunidade, porém a organização só possui 8 milhões de dólares para desenvolver o programa. Assim, o quociente social será de $8/10 = 0,8$, ou seja, a organização é socialmente insustentável.

Para Henriques (2010), uma das dificuldades do método é em definir esses padrões ou normas em relação às questões sociais, e qual é o papel das organizações para atingir esse padrão.

Simas *et al.* (2014) também utilizam a pegada social para avaliar as condições de trabalho desfavoráveis para o trabalhador em diversas regiões do mundo, associado aos diversos continentes com uso de padrões da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Labuschagne e Brent (2006) utilizam a Pegada Social para avaliar impacto social em projetos da África do Sul, porém um dos problemas encontrados foi o fato de que algumas informações demandadas para cálculo da Pegada Social não estavam disponíveis para as medidas de desempenho intermediárias (*midpoints*).

Outra forma de medir impacto social é o IDH Corporativo, que é uma adaptação do Índice de Desenvolvimento Humano (SPANGENBERG, 2016). Esse autor aponta que há três dimensões a serem avaliadas: longevidade e relações industriais; educação, conhecimento e habilidade; e padrão de vida.

A dimensão de longevidade e relações industriais caracteriza as diversas culturas do negócio, com dois parâmetros a serem medidos: duração média de emprego medido pela duração dos contratos e as horas perdidas devido a incapacidades no trabalho como acidentes e doenças (SPANGENBERG, 2016).

A dimensão de educação, conhecimento e habilidades compreende os gastos com educação com funcionário e possui dois parâmetros a serem medidos: educação trazida à organização pelos funcionários e investimento em manutenção do capital humano (SPANGENBERG, 2016).

A dimensão de padrão de vida está relacionada à compensação monetária pagas ao funcionário por ano, sendo dois parâmetros avaliados: o nível de renda e a distribuição de renda na organização (SPANGENBERG, 2016).

Segundo Spangenberg (2016), possui aspectos cálculo semelhante ao IDH, e possibilita informações relevantes sobre a gestão da organização e os funcionários. Entretanto, esse autor aponta que uma das limitações é que a ferramenta se refere somente aos “habitantes” da companhia (os funcionários), não abrange pessoas de fora que são influenciadas pelas atividades da organização. Por isso, esse autor afirma que o IDH corporativo não pode ser considerado uma medida única para avaliar o desempenho da sustentabilidade social.

Mesmo que hajam diversos métodos para medir impacto social, destaca-se a necessidade de compreender o papel dos *stakeholders* no desenvolvimento de medidas de desempenho em sustentabilidade social (SUOPAJÄRVI, 2013; SUTHERLAND *et al.*, 2016). As medidas de impacto social devem estar associadas às demandas dos *stakeholders*, porém há dificuldades em saber quais impactos devem ser mapeados e quais medidas devem ser incluídas (SUTHERLAND *et al.*, 2016).

2.5.2 Dimensões da medição de desempenho em sustentabilidade social

Para ter bom desempenho social, deve-se considerar todas as questões sociais relevantes aos *stakeholders*. Tais questões podem ser resumidas em um conjunto de dimensões que se referem às subáreas ou temas sociais a serem medidos, também chamadas dimensões ou temas da sustentabilidade social (ANTOLÍN-LÓPEZ; DELGADO-CEBALLOS; MONTIEL, 2016).

Para Fantini *et al.* (2013), há grande fragmentação nos modelos conceituais, de tal forma que diferentes dimensões aparecem e são utilizadas para coletar e agrupar medidas de desempenho sociais. Esses autores afirmam que há uma falta de clareza conceitual sobre as dimensões a serem avaliadas, dificuldades de associação das dimensões com os *stakeholders* e baixa associação entre as dimensões e as medidas de desempenho escolhidas.

Antolín-López, Delgado-Ceballos e Montiel (2016) mostram que as dimensões são direcionadas para o bem-estar dos *stakeholders*, sendo que há dimensões mais apropriadas para os *stakeholders* internos (como saúde e segurança do trabalhador, trabalho forçado e direitos humanos) e para os *stakeholders* externos (programas para comunidade local e filantropia). Esses autores citam 10 temas abordados em sustentabilidade social: programas para funcionários; saúde e segurança ocupacional; direitos humanos; filantropia; voluntariado; comprometimento local; base da pirâmide (programas voltados para pobreza); responsabilidade pelo produto; gestão da qualidade; relações com os consumidores e consumo sustentável. Assim, dependendo do contexto analisado, há diferentes dimensões a serem consideradas.

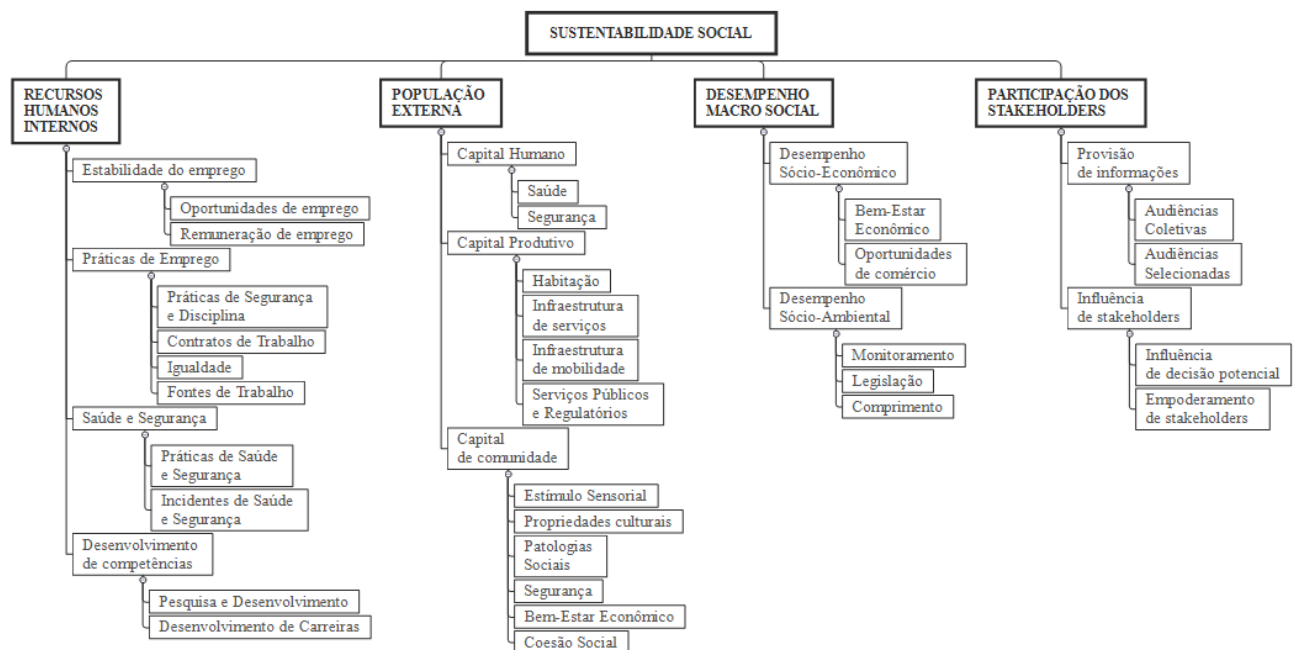
Labuschagne e Brent (2006) realizaram uma vasta busca em mais de 20 modelos e diretrizes em sustentabilidade social para identificar quatro temas sobre sustentabilidade social: recursos humanos internos, população externa, desempenho macrossocial e participação de *stakeholders*. Cada tema é desdobrado em subtemas e os subtemas são novamente desdobrados, conforme é mostrado na Figura 10.

A abordagem utilizada por esses autores, conforme a Figura 10, evidencia os componentes pertinentes. A categoria de Recursos humanos internos trata de objetivos socioeconômicos. Já as categorias População externa e Desempenho macrossocial tratam de efetivos objetivos sociais, relativos aos impactos externos da companhia na sociedade e na região em que atua. Por fim, a Participação dos *stakeholders*, na verdade, é uma condição necessária para a medição de desempenho em sustentabilidade social, o que é compatível com a visão do método SIA proposto por Vanclay *et al.* (2015).

De qualquer forma, as dimensões são apresentadas como elementos independentes para medição de desempenho em sustentabilidade social ou como os temas e subtemas podem estar relacionados entre si.

Husgafvel *et al.* (2014) delimitaram as medidas de desempenho social em 10 dimensões: transparência, cadeia de suprimentos, inovação social, práticas de trabalho, carreiras, treinamento e educação, desenvolvimento de competências, divulgação de relatórios, comunidades legais e por fim, aspectos legais.

Figura 10 - Dimensões da sustentabilidade social de Labuschagne; Brent (2006)



Fonte: Labuschagne e Brent (2006).

Dočekalová (2013) apresenta 10 dimensões de medidas de desempenho em sustentabilidade social (baseado em um estudo para a indústria de manufatura na República Checa): relações com a comunidade; direitos humanos; igualdade e não-discriminação; gastos com treinamento de funcionários; rotatividade de funcionários; negociações coletivas; relações

de trabalho; acidentes de trabalho; segurança e saúde dos consumidores; e satisfação do consumidor.

Joung *et al.* (2013) apresentam categorias mais simples, de acordo com os *stakeholders*: funcionário, consumidor e comunidade, sendo que em cada dimensão há novas categorias como justiça e responsabilidade do produto (dimensão comunidade) e direitos do consumidor (dimensão consumidor).

Sutherland *et al.* (2016) aponta também que os temas a serem medidos devem levar em consideração os *stakeholders* das organizações. O mesmo associa temas para os seguintes *stakeholders*: funcionário, proprietários ou acionistas, consumidores ou clientes, atores da cadeia de suprimentos, comunidade local e sociedade. O Quadro 11 aponta as subcategorias para cada *stakeholder*:

Sutherland *et al.* (2016) apontam que para cada subcategoria devem ser propostas medidas de desempenho que permite a medição de impacto social para cada grupo de *stakeholders*.

Quadro 11 - *Stakeholders* e subcategorias a serem avaliadas

Grupo de <i>stakeholders</i>	Subcategorias
Funcionário	Liberdade de associação e negociação coletiva Trabalho Infantil Salários Justos Horas de trabalho Trabalho Forçado Benefícios sociais/seguridade social
Proprietários ou acionistas	Transparência Contribuição para o desenvolvimento econômico Corrupção Oportunidades iguais/discriminação
Consumidor ou clientes	Saúde e Segurança Mecanismos de <i>feedback</i> Privacidade do consumidor Transparência Responsabilidade no fim do ciclo de vida
Fornecedores	Competição Justa Promoção de responsabilidade social Relacionamentos com fornecedores Respeitos aos direitos de propriedade individual
Comunidade Local	Acesso a materiais e recursos intangíveis Engajamento da comunidade Vizinhança segura Deslocalização e migração Herança cultural e direitos indígenas Condições de vida seguras e com saúde
Sociedade ou público em geral	Comprometimento público com questões sociais Contribuição com o desenvolvimento econômico Prevenção e mitigação de conflitos Desenvolvimento de tecnologias Corrupção

Fonte: Sutherland *et al.* (2016).

Os Indicadores Ethos (2015) dividem em quatro temas sobre sustentabilidade social: direitos humanos, práticas trabalhistas, questões relativas ao consumidor e envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento, conforme o Quadro 12.

Quadro 12 - Dimensões da sustentabilidade social do Instituto Ethos (2015)

Tema	Subtema
Direitos Humanos	Situações de riscos para os direitos humanos
	Ações afirmativas
Práticas de Trabalho	Relações de Trabalho
	Desenvolvimento Humano, Benefícios e Treinamento
	Saúde, Segurança e Qualidade de Vida
Questões Relativas ao Consumidor	Respeito ao direito do consumidor
	Consumo Consciente
Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento	Gestão de Impactos na Comunidade e Desenvolvimento

Fonte: Instituto Ethos (2015).

Já o índice Dow Jones de Sustentabilidade adota os seguintes temas para avaliação da dimensão social da sustentabilidade: relatórios sociais, práticas de trabalho e direitos humanos, desenvolvimento de capital humano, atração de talentos, cidadania corporativa, filantropia e engajamento dos *stakeholders* (HUSGAFVEL *et al.*, 2013).

Conforme abordado anteriormente, os relatórios GRI por exemplo, apresentam medidas de desempenho social em quatro temas principais: práticas laborais, direitos humanos, sociedade e responsabilidade do produto (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2014). Para cada tema, há desdobramento em aspectos.

Geralmente, os temas adotados pela GRI são utilizados como base em diversas pesquisas como Azapagic (2004), Labuschagne e Brent (2006) e Antolín-López, Delgado-Ceballos e Montiel (2016). No Quadro 13, são descritas as dimensões adotadas pela GRI:

Quadro 13 - Dimensões do desempenho social da GRI

Tema	Aspecto	Descrição
Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente	Emprego	Informações sobre o perfil e tipo de contrato dos funcionários, bem como os benefícios oferecidos
	Relações entre trabalhadores e governança	Trata das relações da organização com os sindicatos
	Saúde e segurança do trabalhador	Está relacionado às políticas voltadas para saúde e segurança, avaliação dos acidentes de trabalho, programas de treinamento e comitês formais
	Treinamento e Educação	Trata-se de aspectos que envolvem o gerenciamento de carreira do funcionário, bem como o desenvolvimento de competências
	Diversidade e Igualdade de Oportunidades	Avaliação de oferecimento de oportunidades iguais por gênero, faixa etária, minorias.

(continua)

Tema	Aspecto	Descrição
Direitos Humanos	Práticas de Investimento e de Processos de Compra	Avaliação de fornecedores e da própria organização quanto ao atendimento de requisitos voltados à direitos humanos
	Não-discriminação	Medidas voltadas para a discriminação
	Liberdade de associação e negociação	Avalia se a organização está preocupada com princípios de liberdade
	Trabalho Infantil	Voltados para medidas que visam abolir o trabalho infantil
	Trabalho Forçado Análogo ao Escravo	Preocupação com a erradicação do trabalho escravo
	Práticas de Segurança	Preocupação com o treinamento de funcionários da segurança da organização em direitos humanos
	Direitos Indígenas	Preocupação com a preservação dos direitos dos indígenas
Sociedade	Comunidade	Preocupação em atender aos interesses da comunidade, gerenciando os impactos das ações.
	Corrupção	Preocupação com medidas voltadas para o combate à corrupção
	Políticas Públicas	Preocupação com o posicionamento diante do cenário político considerado
	Concorrência Desleal	Preocupação com políticas de trustes e monopólios
	Conformidade	Avaliação de não conformidade com a lei
Responsabilidade do Produto	Saúde e Segurança do Cliente	Preocupação com a saúde e segurança de acordo com o ciclo de vida do produto
	Rotulagem de produtos e serviços	Informações e conformidades relacionadas aos rótulos dos produtos
	Comunicações de marketing	Práticas de marketing
	Conformidade	Reclamações ou perdas de clientes
	<i>Compliance</i>	Avaliação de não conformidades com leis e regulamento sobre o uso de produtos e serviços

Fonte: Adaptado de *Global Reporting Initiative* (2014).

Observa-se que as dimensões incluem questões relacionadas a *stakeholders* internos e externos. As dimensões em si são válidas para mostrar a amplitude de questões sociais a serem abordadas pelas organizações, e para indicar quais as necessidades dos *stakeholders*. Logo, são importantes parâmetros para definir medidas de desempenho em sustentabilidade social.

2.5.3 Síntese sobre medição de desempenho em sustentabilidade social

A partir das peculiaridades da dimensão social e do conceito de desempenho social, a medição de impacto social foi considerada como uma visão adequada para a medição de desempenho em sustentabilidade social. Para tanto, a cadeia de impacto social foi abordada.

Apresentou-se que para medir impacto social, deve-se mapear e medir as entradas, processos, saídas, *outcomes* e impacto social. O Quadro 14 resume os conceitos de saída, *outcome* e impacto.

Quadro 14 - Conceitos de saídas de processo, *outcome* e impacto

Termo	Definição	Autores
Saída de processo	Saídas de processo são resultados diretos e tangíveis das atividades sociais realizadas	Lim, 2010; GECES (2015)
<i>Outcome</i>	É um efeito intermediário para alcançar impacto, que gera mudança em termos de atitude, comportamento ou habilidade dos beneficiários	Epstein e Yuthas (2014)
Impacto	Inclui todas as questões associadas a uma intervenção planejada que afetam as pessoas interessadas, seja direta ou indiretamente. É o resultado de longo prazo e último valor social esperado para os interessados, e que exige evidências externas sobre os efeitos da mudança	Lim (2015); Vanclay <i>et al.</i> , 2015)

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os métodos para medir impacto social, foram destacados três métodos: SIA (*Social Impact Assessment*), a Pegada Social e o IDH corporativo. A seguir, no Quadro 15, um resumo dos métodos.

Quadro 15 - Métodos para medição de impacto social

Método	Característica para medir impacto social
SIA	O SIA foi concebido para identificar e gerenciar questões sociais no desenvolvimento de projetos e consiste de quatro passos que incluem uma avaliação completa de todos os impactos que se pode esperar de um projeto.
Pegada Social	A pegada social é uma medida simples que quantifica se, de acordo com um quociente social, a organização possui sustentabilidade social ou não.
IDH corporativo	Adaptação do IDH, em que se avaliam três dimensões: longevidade e relações industriais; educação, conhecimento e habilidade; e padrão de vida

Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, foram abordadas as dimensões de desempenho em sustentabilidade social, que tratam dos temas sociais de interesse dos *stakeholders* a serem avaliados por medidas de desempenho. O Quadro 16 mostra os principais temas abordados de acordo com cada referência utilizadas.

Quadro 16 - Resumo das dimensões de desempenho em sustentabilidade social

Referência	Temas	
Antolín-López, Delgado-Ceballos e Montiel (2016)	Saúde e Segurança ocupacional Direitos Humanos Filantropia Voluntariado Comprometimento local	Base da pirâmide (programas voltados à pobreza) Responsabilidade pelo produto Gestão da Qualidade Relações com os consumidores e consumo sustentável

(continua)

Labuschagne e Brent (2006)	Recursos Humanos Internos População Externa Desempenho macrossocial Participação dos <i>stakeholders</i>	
Husgafvel <i>et al.</i> (2014)	Transparência Cadeia de suprimentos Inovação social Práticas de trabalho Carreiras	Treinamento e educação Desenvolvimento de competências Divulgação de relatórios Comunidades legais Aspectos legais
Dočekalová (2013)	Relações com a comunidade Direitos humanos Igualdade e não-discriminação Gastos com treinamento de funcionários Rotatividade de funcionários	Negociações coletivas Relações de trabalho Acidentes de trabalho Segurança e saúde dos consumidores Satisfação do consumidor
Joung <i>et al.</i> (2013)	Funcionário Consumidor Comunidade	
Sutherland <i>et al.</i> (2016)	Funcionário Proprietários ou acionistas Consumidores ou clientes	Atores da cadeia de suprimentos Comunidade local Sociedade
Indicadores Ethos (2015)	Direitos Humanos Práticas do Trabalho Questões Relativas ao consumidor Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento	
<i>Global Reporting Initiative</i> (2014)	Práticas trabalhistas e trabalho decente Direitos Humanos Sociedade Responsabilidade pelo produto	

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com o que foi exposto durante a seção, há uma lacuna na literatura ainda sobre melhor compreensão da medição de impacto social, referente ao papel dos *stakeholders*, em como desenvolver medidas de impacto, e em como as abordagens para medição de impacto são incorporadas na gestão das organizações. Ademais, ainda há discussões sobre quais dimensões da sustentabilidade social devem ser avaliadas.

2.6 Proposta de elementos de um *framework* estrutural para medição de desempenho em sustentabilidade social das organizações

Diante do que foi discutido ao longo da revisão bibliográfica realizada, apresenta-se a seguir proposições de pesquisa, que fundamentam os elementos para o *framework* estrutural provisório para medição do desempenho em sustentabilidade social. O *framework* articula e relaciona os elementos propostos.

A primeira proposição é: *as demandas dos stakeholders são o primeiro elemento básico para medição de desempenho em sustentabilidade social*. Para ter desempenho social, deve-se considerar as demandas sociais dos *stakeholders* (CHARDINE-BAUMANN; BOTTA-

GENOULAZ, 2014), então para o primeiro requisito deve ser a identificação destas demandas (GECES, 2015; NUDURUPATI *et al.*, 2011).

Os grupos de *stakeholders* para quem os impactos serão avaliados devem ser selecionados (SUTHERLAND *et al.*, 2016). A inclusão deste elemento também surge em função do próprio modelo *Performance Prism* e de Rouse e Putterill (2003), que ressaltam a importância de incluir as demandas dos *stakeholders* no desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho.

Vale destacar no modelo de SMD *Performance Prism* (subseção 2.3.2), a primeira questão a ser respondida é: “Quem são os nossos *stakeholders* e o que eles querem e desejam?”. Por isso, a organização deve identificar quem são todos os seus interessados em suas atividades. Vale observar que a organização não escolhe seus *stakeholders*.

Nas definições sobre sustentabilidade e sustentabilidade social adotadas nesta pesquisa, enfatiza-se o papel dos *stakeholders* como elemento básico. O principal objetivo de organizações que buscam sustentabilidade social é atender aos seus interessados, no que diz respeito a aspectos sociais, como educação, saúde e empregabilidade.

A segunda proposição é: *os requisitos dos stakeholders são desdobrados em objetivos sociais de curto e longo prazo*. Isso estabelece o que a organização pretende alcançar quanto ao desempenho social desejado. Os objetivos estratégicos são elementos básicos para o projeto dos sistemas de medição de desempenho (BOURNE *et al.*, 2000; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; TANGEN, 2004).

Esta etapa do modelo também está alinhada ao princípio do *Balanced Scorecard* de traduzir a visão da empresa em objetivos estratégicos a serem alcançados no longo prazo (KAPLAN, NORTON, 1996). A presença de objetivos estratégicos também é presente no *Performance Prism* (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002) e no modelo de Rouse e Putterill (2003).

Este elemento é importante para conferir o direcionamento estratégico à organização para atender aos requisitos dos *stakeholders*. Asif *et al.* (2011) reforçam a relevância do alinhamento entre os *stakeholders* e a estratégia da organização, que devem ser integrados com sinergia. Spangenberg (2016) afirma que a gestão pró-atividade da sustentabilidade social contempla o envolvimento dos *stakeholders* no desenvolvimento da estratégia relativa a responsabilidade social corporativa. Logo, os objetivos devem estar em consonância com o primeiro elemento do modelo.

Os objetivos bem traduzidos em metas claras, concisas e relacionadas com tempo promovem melhorias nos desenvolvimento de programas sociais, facilitam o sucesso

para o alcance do desempenho social, além de melhorar a credibilidade da organização com seus múltiplos *stakeholders* (CARROLL, 1978).

Além disso, o desempenho social considera horizontes de longo prazo (HANSEN; SPITZECK, 2011; SUTHERLAND *et al.*, 2016), em que é necessidade considerar monitoramentos e resultados por longos períodos para ter desempenho social considerado satisfatório. Logo, o elemento apresentado como objetivos sociais consiste em um componente que confere direcionamento estratégico para medição de desempenho em sustentabilidade social.

A terceira proposição é: *as medidas de desempenho, que refletem impacto social permitem avaliar se os objetivos foram alcançados*. É fundamental definir a cadeia de impacto social para as medidas de desempenho em sustentabilidade social.

Para Epstein e Buhovac (2014), é necessário avaliar o impacto das ações voltadas para sustentabilidade no desempenho em organização. É preciso também ter cuidado ao associar as ações com os impactos esperados. Sendo assim, esses autores colocam que a visão de entrada-processo-saída é importante para direcionar os resultados da organização. Logo, esta etapa é crítica para efetivamente medir o desempenho em sustentabilidade social.

Dessa maneira, as primeiras medidas de desempenho a serem definidas são as da cadeia de impacto social. Elas estão relacionadas ao sucesso de longo prazo e refletem as mudanças desejadas pelos *stakeholders* (GECES, 2015).

A quarta proposição é: *as medidas de desempenho em sustentabilidade social devem refletir aspectos internos e externos à organização*. O modelo de Keegan, Eiler e Jones (1989) destaca essa distinção. Para Henri (2006), os sistemas de medição de desempenho devem atender às mudanças na natureza do trabalho e funções organizacionais (fatores internos) e às demandas externas da comunidade.

Este ponto de vista também é compatível com o *Balanced Scorecard*, pois as perspectivas de processos internos, aprendizado e crescimento e a perspectiva financeira estão relacionadas aos aspectos internos, enquanto que a perspectiva de clientes está associada a questões externas (VAN LOOY; SHAFAGATOVA, 2016).

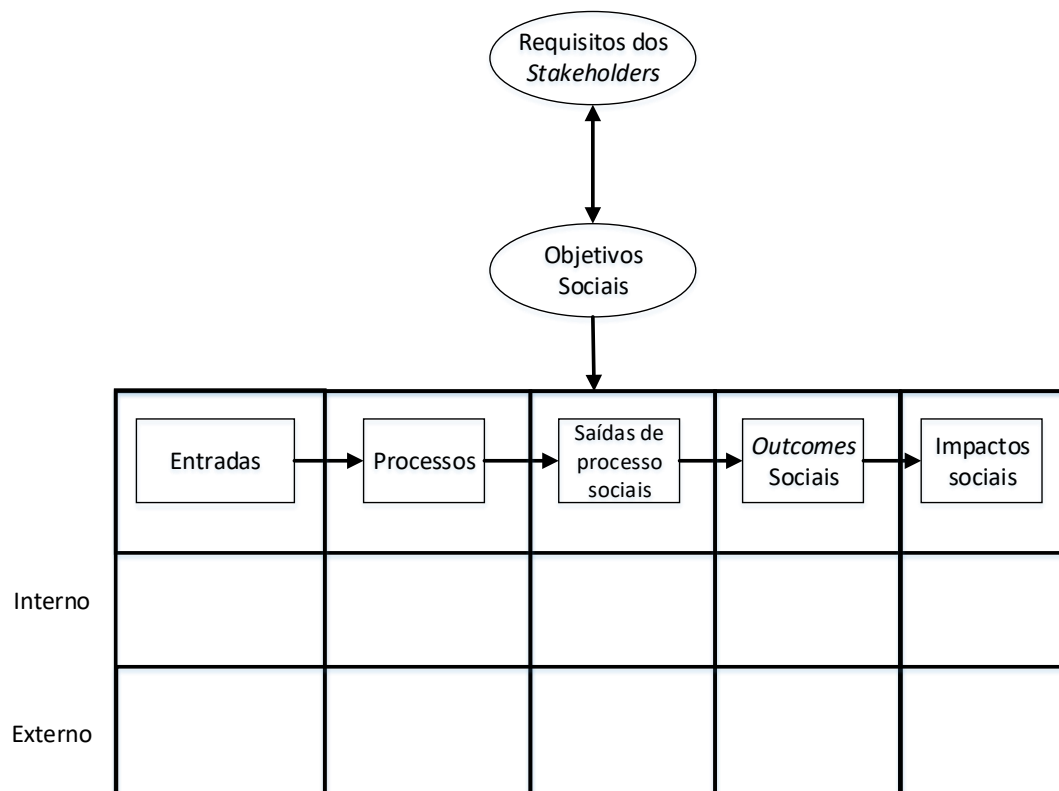
Nesta etapa do modelo, conforme colocado na Seção 2.3.3, os instrumentos em medição de desempenho em sustentabilidade contribuem para a seleção das medidas de desempenho no que tange à dimensão social, como o índice KLD, as medidas utilizadas no índice *Dow Jones* de Sustentabilidade, as medidas de desempenho propostas nas normas de sistemas de gestão ISO 14001, ISO 26000, SA 8000 e OHSAS 18000 (NAPPI, 2014; RAHDARI; ROSTAMY, 2015).

Para as medidas de desempenho de impacto social, os métodos de medir impacto social podem ser utilizados para desenvolver este tipo de medida e para obter os valores das medidas. Pode-se utilizar a Pegada Social, SIA, IDH Corporativo ou modelos adaptados.

Posteriormente, pode-se categorizar as medidas como qualitativas e quantitativas (AHI; SEARCY, 2015). O princípio de categorizar de diversas formas parte do pressuposto de que, segundo Franco-Santos *et al.* (2007), as medidas devem ser balanceadas e devem estar atreladas a objetivos. Logo, identificar as medidas de acordo com as diversas categorias possibilitará uma visão do balanceamento das medidas de desempenho.

As proposições são a base para gerar os elementos básicos para a medição de desempenho em sustentabilidade social. O *framework* provisório da Figura 11 apresenta os elementos articulados entre si.

Figura 11 - Proposta de *framework* provisório para medir o desempenho em sustentabilidade social



Fonte: Elaborado pela autora.

O modelo apresenta uma sequência lógica de construção de medidas de desempenho em sustentabilidade social, de forma que seja mais clara como as organizações podem gerar medidas de entrada, saída, *outcome* e impacto social, considerando as necessidades sociais dos *stakeholders* e a gestão estratégica das organizações.

Em suma, o *framework* modelo proposto quatro principais elementos, que tratam das quatro primeiras proposições. O Quadro 17 mostra a relação entre as proposições e elementos.

Quadro 17 - Relação entre proposições de pesquisa e elementos básicos para medição de desempenho em sustentabilidade social

Proposições de pesquisa	Elementos básicos para medição de desempenho em sustentabilidade social
<i>As demandas dos stakeholders são o primeiro elemento básico para medição de desempenho em sustentabilidade social</i>	Requisitos dos <i>stakeholders</i>
<i>Os requisitos dos stakeholders são desdobrados em objetivos sociais de curto e longo prazo</i>	Objetivos sociais
<i>Para avaliar os objetivos, é necessário ter medidas de desempenho que refletem impacto social</i>	Cadeia de impacto social (medidas de entrada, saída, <i>outcome</i> e impacto)
<i>As medidas de desempenho em sustentabilidade social devem refletir aspectos internos e externos à organização</i>	Aspectos externos e internos

Fonte: elaborado pela autora

Assim, o *framework* envolve a identificação dos requisitos dos *stakeholders*, desdobramento dos requisitos em objetivos sociais, identificação da cadeia de valor de impacto (entrada, processo, saída, *outcome* e impacto) com as respectivas medidas de desempenho, associadas a fatores internos e externos à organização.

Dessa maneira, busca-se suprir a lacuna da literatura de mapear adequadamente os impactos sociais da organização e as medidas de desempenho associadas a estes impactos, além de ser um instrumento de integração entre os sistemas de medição de desempenho e sustentabilidade.

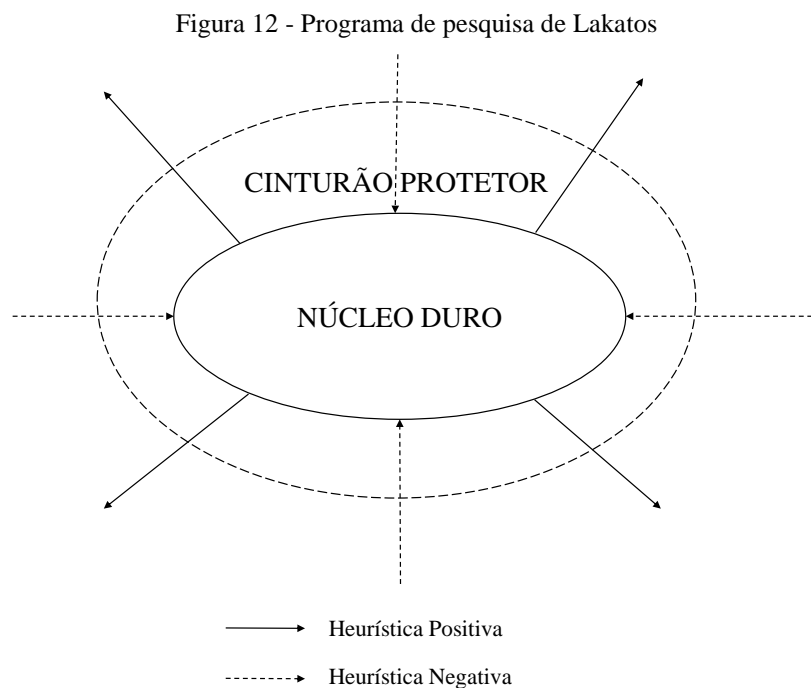
3 MÉTODO DE PESQUISA

No que tange aos aspectos metodológicos, a fundamentação das escolhas é relevante para pautar o caráter científico desta pesquisa. Será mostrado o método de pesquisa quanto à concepção metodológica, abordagem da pesquisa, método da pesquisa em si, técnica de coleta de dados e técnica de análise de dados.

3.1 Concepção Metodológica

A concepção metodológica é uma das principais caracterizações de pesquisa científica para o desenvolvimento de pesquisas de doutorado. Segundo Martins (2010), a concepção metodológica é válida para dar suporte e validade ao trabalho e expor a pesquisa como significativa dentro da escolha do caminho científico percorrido. Esse autor aponta quatro tipos de concepção: indutivismo, falsificacionismo, paradigmas de pesquisa e programa de pesquisa de Lakatos.

Esta pesquisa tem como concepção metodológica o programa de pesquisa de Lakatos, cuja representação é mostrada na Figura 12.



Fonte: adaptado de Martins (2010).

Segundo Martins (2010), o programa de pesquisa de Lakatos é composto de uma heurística positiva e negativa, sendo que a heurística negativa é composta por um núcleo

irredutível que contém suposições subjacentes ao programa e a heurística positiva orienta a condução do programa de pesquisa e de como serão propostas modificações no cinturão protetor.

Martins (2010) afirma que o desenvolvimento do programa se dá por adição ou modificação do cinturão protetor, articulando diversas hipóteses, de modo a oferecer novos testes e possibilidades de novas descobertas, podendo haver proposições suplementares ao núcleo irredutível.

O objetivo da pesquisa é propor elementos de um *framework* estrutural para medição de desempenho em sustentabilidade social. Logo, quanto à concepção do programa de pesquisa de Lakatos, propõe-se avanços com suposições complementares ao cinturão protetor e ao núcleo irredutível, no âmbito da medição de desempenho em sustentabilidade, no que tange à dimensão social. Os avanços já surgem com a proposição e validação dos elementos do *framework* estrutural para medição de desempenho em sustentabilidade social no campo teórico, bem como propõe avanços com as contribuições do campo prático para que o *framework* seja estruturado e que possa ser testado melhor futuramente.

Ademais, não se encaixa como indutivista, pois não será baseada em um grande número de observações para a validação dos resultados, pelo fato da pesquisa buscar compreender sobre aspectos da medição de desempenho em sustentabilidade social nas organizações, demandando um conhecimento de maior profundidade. Por fim, não se adequa como um paradigma de pesquisa, pois o objetivo não é quebrar paradigmas ou propor um novo paradigma de pesquisa.

3.2 Abordagem da Pesquisa

Quanto à abordagem, uma pesquisa pode ser classificada em qualitativa e/ou quantitativa (MARTINS, 2010). De acordo com Bryman (1989), a abordagem quantitativa tem como características: a mensurabilidade, causalidade, generalização e replicação. Quanto à abordagem qualitativa, esse autor aponta que possui como características a ênfase na perspectiva do indivíduo que está sendo estudado e por isso tem uma subjetividade de interpretação dos indivíduos. Para Martins (2010), a abordagem qualitativa possui uma abordagem não estruturada e múltiplas fontes de evidência para captar perspectivas e interpretações do contexto investigado.

Neste sentido, como o objetivo da tese é propor um modelo estrutural, não é adequado mensurar as relações do modelo, bem como a generalização dos seus elementos. A

preocupação maior é mostrar a existência dos elementos dos modelos e investiga-los nas organizações. Logo, faz-se necessária uma abordagem não estruturada, como a abordagem qualitativa.

Martins (2010) explica que, em pesquisas qualitativas, o interesse é desvendar o desenrolar dos eventos que culminam nos resultados, bem como se chegou a eles. Tendo em vista que o trabalho objetiva a proposição de um elemento de um *framework* estrutural e averiguar como medir o desempenho em sustentabilidade social nas organizações, esta abordagem é adequada para o desenvolvimento desta pesquisa.

3.3 Método de pesquisa

Diante da problemática evidenciada pela revisão da literatura, das inúmeras dificuldades e problemas na medição de desempenho em sustentabilidade social, optou-se por propor elementos de um *framework* estrutural para medição de desempenho em sustentabilidade social, investigando como as organizações realizam esta medição, buscando a compreensão de nuances da medição desta dimensão da sustentabilidade. O método de pesquisa a ser adotado é o estudo de caso.

Yin (2003) afirma que estudo de caso é uma pesquisa de caráter empírico que investiga o fenômeno atual no contexto da vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas. Miguel (2010) aponta que o estudo de caso permite aumentar o entendimento de eventos reais e contemporâneos. Além disso, Yin (2003) aponta que, para questões de pesquisa do tipo “por que” e “como”, para pesquisas que focalizam eventos contemporâneos e que requerem o controle de eventos comportamentais, o método de estudo de caso é o mais pertinente.

A explanação destes conceitos mostra que este método contribui para responder à lacuna proposta “Como estruturar a medição de desempenho em sustentabilidade social das organizações? ”, tendo em vista que é um fenômeno atual (já mostrado nas seções anteriores) de contexto real nas organizações, sobre o qual se deseja se obter melhor entendimento. Espera-se que os estudos de caso levem contribuições práticas para melhorar e/ou ajustar o modelo estrutural proposto.

Yin (2011) afirma que há três tipos de estudo de caso: o estudo de caso exploratório, descritivo e explanatório. A seguir, a descrição dos tipos:

- O estudo de caso exploratório é utilizado quando existe pouco ou nenhum conhecimento sobre determinado fenômeno, sendo que após a sua conclusão,

haverá perguntas que serão modificadas, instrumentos refinados ou hipóteses reformuladas.

- O estudo de caso descritivo descreve o comportamento das variáveis envolvidas na pesquisa, em que não são propostas relações de causa e efeito, embora os resultados possam ser utilizados posteriormente para formulação de hipóteses de causa e efeito.
- O estudo de caso explanatório pode ser considerado o mais ambicioso, já que não tem o objetivo somente de descrever, mas também explicar relações de causa e efeito.

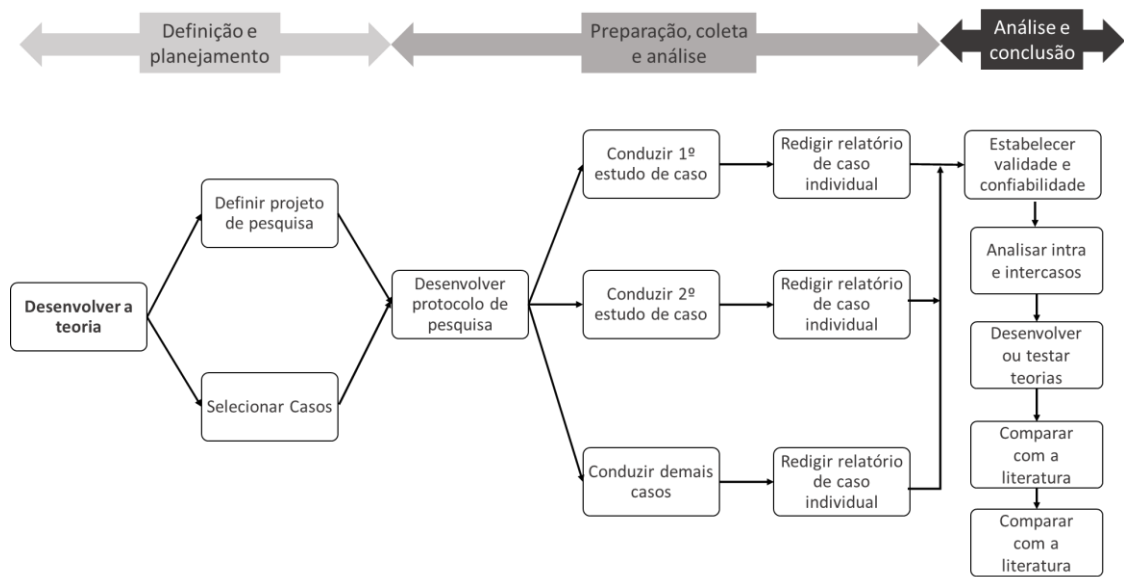
O próprio estado da arte traz evidências que sobre a importância de explorar a medição de desempenho em sustentabilidade social. Veleva *et al.* (2012) apontam que as pesquisas em torno da medição de impacto social ainda são incipientes. Hutchins; Robinson; Dornfeld (2013) mostram que há necessidade de esclarecer aspectos sobre da medição de impacto social.

Em virtude de ser uma dimensão pouco explorada na literatura (COLANTONIO, 2009; VALLANCE; PERKINS; DIXON, 2011), observou-se que o método *survey* não é o mais adequado, até pela falta de consenso sobre os constructos referentes à sustentabilidade social. Sendo assim, torna-se inviável utilizar instrumentos de pesquisa estruturados (questionários) para pesquisas sobre o tema de medição de desempenho em sustentabilidade social.

Logo, por essa razão, os métodos de experimento e modelagem também não se encaixam, pois ainda não há pesquisas que tratam exatamente dos principais elementos que interferem no processo de elaboração de medidas de desempenho em sustentabilidade social. Pesquisas como a de Labuschagne e Brent (2006) e Dočekalová (2013) tratam de definição de medidas de desempenho em sustentabilidade social, porém, não são especificados elementos básicos para o processo de medição.

Nesse sentido, observa-se que há poucas pesquisas que mostrem o desenvolvimento de medidas de desempenho de impacto social e o contexto para criação delas. Logo, o estudo de caso se justifica como exploratório, devido à inexistência de literatura acerca do assunto. Os passos para o desenvolvimento deste estudo de caso são propostos por Yin (2003), ilustrado na Figura 13.

Figura 13 - Etapas do método de estudo de caso



Fonte: adaptado de Yin (2003).

Nos tópicos a seguir, serão detalhadas as etapas a serem realizadas.

3.3.1 Definição inicial da questão de pesquisa

Nesta etapa inicial, Eisenhardt (1989) relata a importância de estabelecer princípios básicos para a construção de teorias em estudos de caso. Para tanto, esse autor destaca a importância de especificar questões de pesquisa e *constructos*, de maneira a direção correta para a pesquisa.

A pesquisa a ser realizada visa responder à seguinte pergunta:

- Como estruturar a medição de desempenho em sustentabilidade social das organizações?

3.3.2 Seleção dos casos e unidades de análise

Foram realizados múltiplos casos. Para Martins, Mello e Turrioni (2014), ao considerar múltiplos casos como se fossem experimentos múltiplos, considera-se a lógica da replicação, ou seja, os casos podem ser escolhidos para prever resultados semelhantes (replicações literais) ou produzir resultados contrastantes por razões previsíveis (replicações teóricas ou amostragem teórica).

O número de casos depende do nível de certeza que se deseja obter ou da influência de condições externas nas diferenças dos resultados a serem obtidos, de maneira a obter replicações literais e teóricas suficientes (MARTINS; MELLO; TURRIONI, 2014).

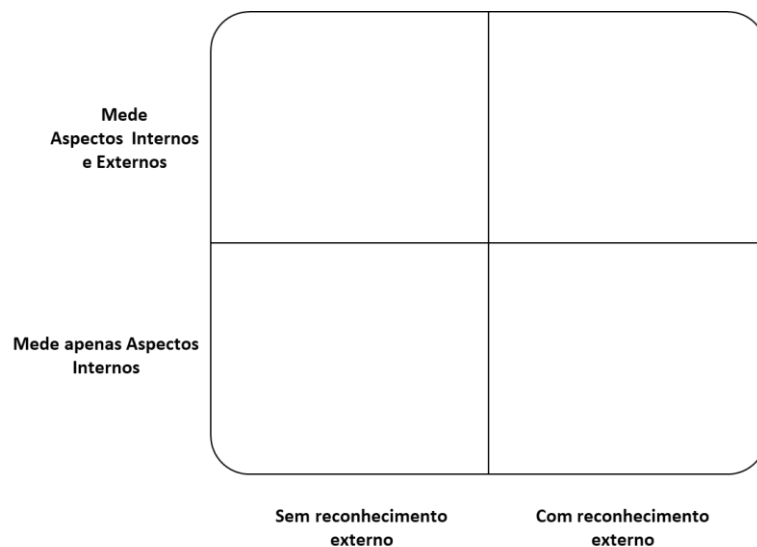
Quanto ao número de casos, Yin (2003) mostra que é uma questão importante para o estudo, no qual não se pode seguir a lógica da amostragem, mas sim pensar nessa decisão como um reflexo do número de replicações literais e teóricas que o pesquisador deseja obter.

Para esta pesquisa, o objetivo foi encontrar resultados contrastantes, ou seja, produzir replicações teóricas, pois o interesse maior é compreender como os elementos estruturais do *framework* estrutural proposto são abordados em cada tipo de contexto organizacional.

Sendo assim, o primeiro critério de seleção é a existência de ações e medidas de desempenho referentes à sustentabilidade social. Adicionalmente foram adotados outros dois critérios: a preocupação em medidas de desempenho em aspectos sociais internos e externos à organização e o reconhecimento externo em função do desempenho em sustentabilidade social (baseado na participação de sistema de classificação ou *rankings* relacionados à sustentabilidade social).

A Figura 14 apresenta uma matriz que relaciona esses dois critérios de seleção.

Figura 14 - Matriz de relação entre os critérios de seleção de organizações para estudos de caso



Fonte: elaborado pela autora.

Cada quadrante da matriz ilustrada na Figura 14 representa um perfil de organização que mede o desempenho em sustentabilidade social. Logo, esta pesquisa buscou a realização de um caso para cada perfil de organização, totalizando quatro casos.

A certificação em normas de sistemas de gestão contribui para a adoção de práticas de sustentabilidade em organizações (JOHNSON; SCHALTEGGER, 2016; KLEINDORFER; SINGHAL; WASSENHOF, 2005; ROCHA; SEARCY;

KARAPETROVIC, 2007). Nesse sentido, para assegurar organizações que medem os aspectos internos efetivamente, buscaram-se aquelas que possuem certificado OHSAS 18000, SA 8000 e/ou ISO 14001.

A ISO 14001 se justifica pelo fato a norma poder ser alinhada a elementos de saúde e segurança (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2004; BOIRAL *et al.*, 2017), que corresponde a um aspecto interno referente à sustentabilidade social, conforme abordado na revisão da literatura.

Quanto à medição dos aspectos internos e externos em sustentabilidade social, buscaram-se organizações que possuam os certificados mencionados anteriormente (ISO 14001, SA 8000 e OHSAS 1800) e que reconhecidamente possuam essas medidas de desempenho externas. Dessa forma, a preocupação com aspectos sociais e externos está relacionada com o elemento do *framework* “Aspectos externos e internos”.

Para averiguar que as empresas tenham medidas de desempenho relacionadas a fatores externos, realizou-se consulta ao relatório de sustentabilidade ou por levantamento prévio com os respondentes.

No que se refere ao critério de reconhecimento externo, esse é justificado pois a participação em *rankings* ou sistemas de classificação de sustentabilidade dá maior suporte ao sucesso do negócio, fortalece os relacionamentos com os *stakeholders* e reduz o impacto no ambiente (SEARCY; ELKHAWAS, 2012). As organizações que adotam os critérios de avaliação destes *rankings* desejam medir impacto social e avaliar o desempenho no longo prazo (SCALET; KELLY, 2010).

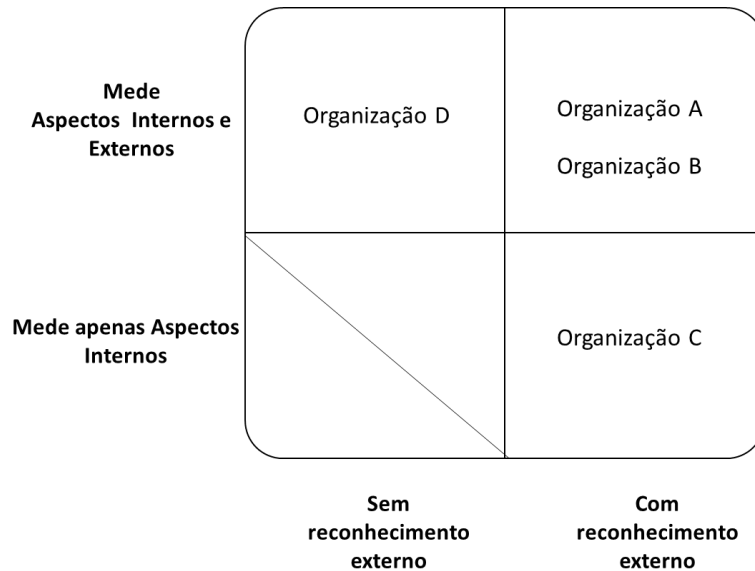
Assim, o critério adotado de reconhecimento externo está relacionado ao elemento do *framework* “cadeia de impacto social (medidas de entrada, saída, outcome e impacto)”.

Para assegurar que a organização possua reconhecimento externo quanto a práticas de sustentabilidade social, foram verificadas organizações que participam ativamente de *rankings* ou sistemas de classificação relacionados à sustentabilidade (índice Dow Jones de Sustentabilidade, Guia Exame de Sustentabilidade). Existem também *rankings* voltados para sustentabilidade social interna, como o *Greatest Places to Work*, e voltados para sustentabilidade social externa, como o *CSR RepTrack* e o *Ethisphere*.

Dessa maneira, o quadrante superior direito corresponde a empresas que possuem reconhecimento externo e medem aspectos internos, interessadas em medir impacto social interno e externo, enquanto que o quadrante inferior direito corresponde a empresas que possuem somente reconhecimento interno e estão interessadas em medir impacto social interno.

Foram realizados quatro estudos de caso em organizações denominadas por sigilo de A, B, C e D. A Figura 15 mostra em quais quadrantes as organizações se encaixam em função dos critérios de seleção.

Figura 15 - Casos realizados em matriz dos critérios de seleção



Fonte: elaborado pela autora

As organizações A e B pertenciam ao quadrante direito superior, ou seja, são organizações que possuem reconhecimento externo e medem aspectos internos e externos. Isso ocorreu devido ao contato simultâneo com as organizações, primeiramente foi iniciado o estudo de caso na organização A e durante a realização das entrevistas nesta organização, houve retorno confirmado a participação da organização B. Por isso, a pesquisadora terminou por desenvolver dois estudos de caso para o mesmo perfil.

O outro estudo de caso foi realizado na organização C, que representa o quadrante direito inferior, ou seja, a organização que mede aspectos internos e externos com reconhecimento em ranking *interno*. Já a organização D pertence ao quadrante esquerdo superior, ou seja, organizações que medem aspectos internos e externos sem reconhecimento em *rankings* ou sistemas de classificação.

No que tange ao perfil do quadrante inferior esquerdo (organização que mede aspectos somente aspectos internos e sem reconhecimento), não foi possível realizar o estudo de caso, devido à impossibilidade de conseguir contato com as organizações de perfil desejado. Foram contatadas pelo menos 10 organizações com esse perfil, porém, não houve nenhum retorno positivo com anuência para ser incluída nesta tese em tempo hábil.

Quanto às unidades de análise, foram considerados: profissionais responsáveis pelo sistema de medição de desempenho da organização, profissionais responsáveis por práticas em sustentabilidade social e pessoas que alimentam o sistema de medição de desempenho.

Devido ao objetivo do projeto, profissionais entrevistados de quatro áreas foram necessários. São necessárias informações sobre medidas de desempenho internas, medidas de desempenho externas, objetivos sociais e requisitos dos *stakeholders*.

O primeiro grupo são pessoas envolvidas com medidas de desempenho internas da sustentabilidade social, como pessoas do setor de Saúde, Segurança e Medicina do Trabalho e do setor de Recursos Humanos (RH). São profissionais que podem responder questões relacionadas ao atendimento das necessidades dos *stakeholders* internos (colaboradores) e como a organização seleciona os objetivos e as medidas de desempenho relacionadas a tais necessidades. Geralmente, são profissionais pertencentes ao cargo de gerente de Saúde e Segurança do Trabalho ou Técnico em Saúde e Segurança do Trabalho e ao cargo de Gerente ou Analista de Recursos Humanos.

O segundo grupo são pessoas envolvidas com medidas externas da sustentabilidade social, como pessoas do setor de Relações Institucionais, Relações Públicas, Responsabilidade Social ou pessoas ligadas à Institutos Sociais das organizações. São profissionais que podem responder questões relacionadas ao atendimento das necessidades dos *stakeholders* externos (fornecedores, sociedade e comunidade do entorno) e como a organização seleciona os objetivos e as medidas de desempenho relacionadas a tais necessidades. Geralmente o cargo é de gerente ou cargo de Relações Institucionais, Relações Públicas ou Responsabilidade Social.

O terceiro grupo são pessoas responsáveis pelo sistema de medição de desempenho. Esta posição não é comum nas organizações, o cargo responsável varia de organização para organização. O entrevistado pode ter um ponto de vista diferente sobre medir o desempenho em sustentabilidade social.

Finalmente o quarto grupo são pessoas que elaboram ou interagem com o relatório de sustentabilidade da organização, mostrando como as medidas de desempenho em sustentabilidade social são usadas pela organização para comunicação interna e externa, e/ou para gerar *feedback* em relação ao alcance os objetivos.

Durante o contato com as organizações para a realização dos casos, percebeu-se que a posição de alguém responsável pelo sistema de medição não foi encontrada ou perfil exclusivo relacionado à elaboração do relatório de sustentabilidade, porém, não houve prejuízo para o desenvolvimento da pesquisa, porque todas as pessoas entrevistadas lidam com o sistema

de medição de desempenho da organização e/ou contribuem para a elaboração do relatório de sustentabilidade.

Além disso, houve casos em que um único entrevistado representou dois grupos diferentes de entrevistados, em função da própria estrutura organizacional referente à sustentabilidade, como no caso de um gerente de sustentabilidade que acumula funções de gerar medidas de desempenho em sustentabilidade ambiental e de questões relacionadas à saúde e segurança. De qualquer forma, não houve prejuízo na obtenção de informações referente ao escopo da pesquisa, pois pessoas relacionadas a todos os grupos foram entrevistadas.

3.3.3 Protocolo do estudo de caso

Para Yin (2003), o protocolo de estudo de caso é uma forma significativa de aumentar a confiabilidade do estudo de caso e tem como propósito guiar o pesquisador durante a coleta de dados.

Para este autor, o protocolo deve apresentar as seguintes seções: visão geral do projeto de pesquisa, os procedimentos de campo (apresentação do pesquisador, acesso ao ambiente do estudo de caso, fontes gerais de informação e lembretes de procedimentos), questões do estudo de caso (questões específicas que devem ser perguntadas, as fontes de informação para cada pergunta) e um guia para o relatório do estudo de caso (como formatar e apresentar os dados).

Dessa forma, o protocolo de estudo de caso foi estruturado a partir das seguintes seções (protocolo completo está no Apêndice A):

- Introdução
- Procedimentos (critérios para a seleção de estudos de caso e entrevistados em potencial, coleta de dados, instrumentos de Pesquisa e análise de dados)
- Roteiro de entrevistas e variáveis de controle

Para a construção do roteiro de entrevistas e as variáveis de controle foi utilizado o *framework* estrutural provisório para medição de desempenho da sustentabilidade social. Logo, foram definidos os *constructos* e variáveis, conforme o Quadro 18.

Quadro 18 - *Constructos* e variáveis da pesquisa

<i>Constructos/ Tópicos</i>	<i>Variáveis</i>	<i>Definições que dão suporte à variável do constructo</i>
1. Sustentabilidade	1.1. <i>Triple bottom line</i> (TBL)	A sustentabilidade é vista no formato de 3 dimensões: econômica, social e ambiental (BANSAL, 2005; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; ELKINGTON, 2001)

(continua)

Constructos/ Tópicos	Variáveis	Definições que dão suporte à variável do <i>constructo</i>
	1.2. Visão estratégica da sustentabilidade	Há necessidade de integração da sustentabilidade com a estratégia, pois melhora o desempenho das organizações (HALLSTEDT; NY; ROBE, 2010; MICHELON; BOESSO; KUMAR, 2013; MYSEN, 2012; PORTER; KRAMER, 2006; SZÉKELY; KNIRSCH, 2005)
	1.3. Aspectos regulatórios	Um princípio básico em uma organização preocupada com a sustentabilidade é o atendimento de aspectos legais e regulatórios (LEE; KASHMANIAN, 2013; VAN MARREWIK, 2003)
	1.4. Certificados em normas de sistemas de gestão	As normas de sistemas de gestão são, em sua maioria, ferramentas de auto avaliação e ajudam a avaliar o desempenho da organização quanto a questões sociais, econômicas e ambientais e também ajudam a implantar planos de sustentabilidade (RAHDARI; ROSTAMY, 2015; VELEVA; BAILEY; JURCZYK, 2001)
2. Stakeholders	2.1. Identificação dos <i>stakeholders</i>	A teoria dos <i>stakeholders</i> é um direcionador de como alcançar sustentabilidade, pois os <i>stakeholders</i> exercem influência no comportamento organizacional para que adotem práticas de sustentabilidade (BANSAL, 2005; MONTIEL; DELGADO-CEBALLOS, 2014). Neste contexto, a participação dos <i>stakeholders</i> em discussões sobre estratégias e avaliação de progressos organizacionais que envolvem sustentabilidade é um componente importante para que a organização seja direcionada à sustentabilidade (UNRUH <i>et al.</i> , 2016).
	2.2. Interação com os <i>stakeholders</i>	
	2.3. Levantamento das necessidades	
3. Sustentabilidade Social	3.1. Demandas sociais	Contempla o atendimento das demandas sociais dos <i>stakeholders</i> . As demandas sociais podem ser internas (envolvem treinamento de funcionários, saúde e segurança do ambiente de trabalho) e externas (que envolvem atividades sem corrupção ou cartel, comportamento ético e direitos humanos. As necessidades sociais podem ser atendidas por meio de práticas (DOČEKALOVÁ, 2013; LABUSCHAGNE; BRENT; VAN ERCK, 2005; VELDHUIZEN <i>et al.</i> , 2015; BAUMGARTNER; EBNER, 2010; HUTCHINS; ROBINSON; DORNFELD (2013)
	3.3. Desempenho Social	O desempenho social considera a existência de produtos sociais (<i>outputs</i> sociais) oferecidos pelas organizações aos <i>stakeholders</i> (MAROM, 2006; WADDOCK; GRAVES, 1997; WOOD, 1991)
		Para ter desempenho social é importante atingir as necessidades sociais dos <i>stakeholders</i> (HUTCHINS; ROBINSON; DORNFELD, 2013; VELDHUIZEN <i>et al.</i> , 2015; VELEVA <i>et al.</i> , 2012)
		Desempenho social considera horizontes de longo prazo (HANSEN; SPITZECK, 2011; SUTHERLAND <i>et al.</i> , 2016)
		O desempenho social é o que atinge o padrão-alvo em termos de necessidades sociais dos <i>stakeholders</i> (CHARDINE-BAUMANN; BOTTA-GENOULAZ, 2014)
	3.2. Visão estratégica da sustentabilidade social	Os objetivos pró-sociais os que trabalham em causas comuns que vão além de ter lucros ou permanecer competitivo, voltados para satisfazer funcionários ou comunidades externas (BIRKINSHAW; FOSS; LINDENBERG, 2014; GRAYSON <i>et al.</i> , 2015).
Os propósitos sociais associados aos objetivos trazem sucesso ao negócio (GRAYSON <i>et al.</i> , 2015; KWATRA <i>et al.</i> , 2016)		
4. Sistema de Medição de Desempenho	4.1. Características	As principais características dos sistemas de medição de desempenho são a presença de medidas de desempenho e de infraestrutura que permite que os dados sejam coletados e analisados (FRANCO-SANTOS <i>et al.</i> , 2007).

(continua)

Constructos/ Tópicos	Variáveis	Definições que dão suporte à variável do <i>constructo</i>
	4.2. Propósitos	Franco-Santos <i>et al.</i> (2007) afirmam ainda que os propósitos do SMD são: medir o desempenho, gerir a estratégia, comunicar, influenciar comportamentos, gerar processos de aprendizagem e melhoria.
	4.3. Processos	Franco-Santos <i>et al.</i> (2007) abordam que os processos são agrupados em cinco categorias: Selecionar e projetar as medidas; coletar e tratar os dados das medidas; gestão da informação; avaliar desempenho e relacionar com as recompensas; revisar o SMD
6.Medição de Desempenho da sustentabilidade social	5.1. Seleção e projeto de medidas de desempenho da sustentabilidade social	As medidas de desempenho em sustentabilidade social podem ocorrer a partir do normas de gestão, sistemas de classificação, modelos de relatórios (ANTOLÍN-LÓPEZ; DELGADO-CEBALLOS; MONTIEL, 2016; RAHDARI; ROSTAMY, 2015)
	5.2. Medição de Impacto Social	As saídas são resultados diretos e tangíveis das atividades sociais realizadas (LIM, 2010; GECES, 2015)
		<i>Outcome</i> é um efeito intermediário para alcançar impacto, que gera mudança em termos de atitude, comportamento ou habilidade dos beneficiários (EPSTEIN; YUTHAS, 2014)
		Impacto social inclui todas as questões associadas a uma intervenção planejada que afetam as pessoas interessadas, seja direta ou indiretamente. (VANCLAY <i>et al.</i> , 2015)
		Impacto Social é o resultado de longo prazo e último valor social esperado para os interessados, e que exige evidências externas sobre os efeitos da mudança (LIM, 2015;
		Maas e Liket (2011) trazem a visão de cadeia de impacto social, que trata de medidas de desempenho de causa e efeito de curto e longo prazo, em uma visão de processo (entrada-processo-saída), porém incluindo definições como <i>outcome</i> e impacto.
		Hansen e Spitzeck (2011) consideram que a cadeia de impacto inclui uma hierarquia de medidas de desempenho de entrada, processo, saída e medidas de impacto, em que o período de necessidade de medição cresce desde a entrada de processo (até um ano) até medidas de desempenho de impacto (até 10 anos).
5.3. Dimensões de desempenho em sustentabilidade social	Para ter bom desempenho social, deve-se considerar todas as questões sociais relevantes aos <i>stakeholders</i> . Tais questões podem ser resumidas em um conjunto de dimensões que se referem às subáreas ou temas sociais a serem medidos, também chamadas dimensões ou temas da sustentabilidade social (ANTOLÍN-LÓPEZ; DELGADO-CEBALLOS; MONTIEL, 2016). Para melhor visualização das dimensões, observar o quadro 14 da Seção 2.5.3	
5.4. Propósitos das medidas de desempenho em sustentabilidade social	Quando a organização define as expectativas em relação aos investimentos, gera-se um parâmetro para geração de <i>feedback</i> em relação aos objetivos sociais planejados (RANGAN; CHASE; KARIM, 2012; SHANAHAN, 2002), de modo a orientar se as expectativas serão concretizadas ou não (ARGYRIS, 1976).	

Fonte: Elaborado pela autora.

Os *constructos* definidos compuseram os tópicos do roteiro de entrevista. A pesquisadora (que convidou as entrevistas) solicitou que cada entrevistado comentasse sobre os

tópicos (*constructos*) e para cada tópico foi avaliado se o entrevistado relata sobre as variáveis de pesquisa investigadas.

3.3.4 Coleta de dados

Segundo Yin (2003), as principais fontes de evidência são seis: documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Uma das principais características da abordagem e aplicação de pesquisa qualitativa do método de estudo de caso é o uso de diferentes fontes de informação referentes ao fenômeno estudado (YIN, 2003).

Portanto, as fontes primárias de informação para cada caso são as entrevistas, as observações da pesquisadora e a verificação de documentos pertinentes (relatórios públicos de sustentabilidade, *websites* da organização e planilhas com o registro de medidas de desempenho).

As entrevistas realizadas foram do tipo semiestruturada, com questões abertas. Entrevistas semiestruturadas são baseadas em um guia de questões, que são perguntadas aos respondentes, porém, pelo fato de não ser estruturado, aceita-se certa flexibilidade sobre a ordem das questões e divergir sobre o interesse delas, pois o foco é no entrevistado e não no entrevistador (GREENER, 2008). Logo, a entrevista foi conduzida baseando-se nos tópicos e suas respectivas variáveis (ver Quadro 15), que fazem parte do roteiro da entrevista.

As entrevistas foram realizadas de acordo com o perfil contemplado pela pesquisa como gerentes, coordenadores e analistas e duraram, em média, 50 minutos. Maiores detalhes sobre o perfil serão mostrados na seção de Resultados e Discussões.

O material utilizado para o procedimento de coleta de dados foi:

- O roteiro de entrevistas;
- Folha de controle da entrevista;
- Aparelho eletrônico para gravar a entrevista; e
- Bloco de notas para realizar anotações

3.3.5 Estabelecimento da confiabilidade e validade

Voss, Tsiriktsis e Frohlich (2002) esclarecem a importância de ter confiabilidade e validade em estudos de caso. De acordo com Yin (2003), os estudos de caso devem buscar a validade do *constructo*, validade externa e confiabilidade e validade interna.

A validade do *constructo* visa estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos analisados, sendo que a forma de se obter isso é por meio de múltiplas fontes de evidência e estabelecer o encadeamento destas evidências (YIN, 2003). A pesquisa buscou atender a este quesito ao entrevistar diversos indivíduos envolvidos com a temática e utilizando *websites* e relatórios sobre sustentabilidade da organização, visando observar o alinhamento e complementariedade das evidências.

No que tange à validade externa, Yin (2003) aponta que a validade externa é atingida ao estabelecer domínios em que as descobertas podem ser generalizadas, utilizando lógica de replicação em múltiplos estudos de caso. A pesquisa em questão, ao obter quatro casos, mesmo com o propósito de ter resultados contrastantes, pode apresentar indícios de generalização para algumas variáveis analisados, dependendo do grau de semelhança dos resultados obtidos.

A validade interna refere ao estabelecimento de relações causais, através da qual se demonstre que certas condições levam à outras (YIN, 2003). A forma de garantir a validade interna foi por meio da revisão teórica, que gerou as proposições de pesquisa e que geraram os elementos que foram articulados em um *framework* estrutural.

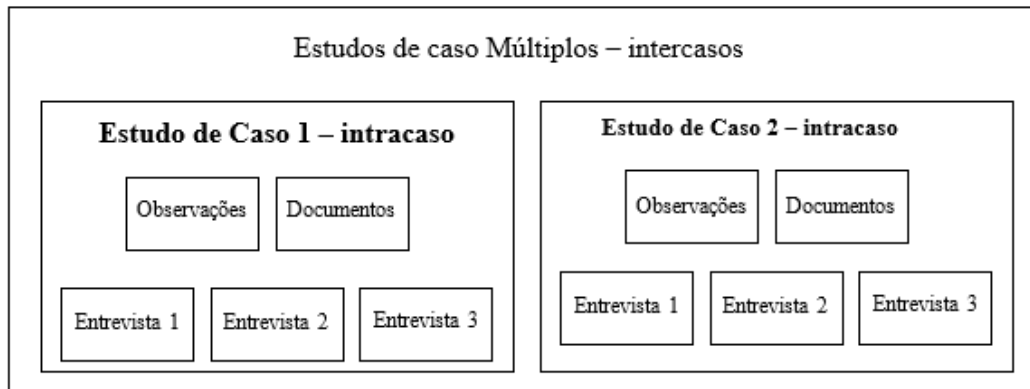
Quanto à confiabilidade, Yin (2003) afirma que reflete a capacidade de demonstrar os mesmos resultados com a repetição da aplicação dos procedimentos de coleta de dados. Esta pesquisa utilizou o protocolo de pesquisa para garantir a confiabilidade.

3.3.6 Análise de dados

Depois coletados os dados, foram feitas a análise intracase e intercase, conforme proposto por Eisenhardt (1989). A Figura 16 mostra uma visão geral dos dois tipos de análises para os estudos de caso, que a pesquisadora utilizou para analisar dados da pesquisa empírica. Primeiramente, foram analisados os dados coletados em cada estudo de caso, o que é denominado de análise intracase. Então, serão analisados os estudos de caso em conjunto, o que é denominado de análise intercase.

Após cada entrevista, a pesquisadora realizou a transcrição completa das entrevistas, resultando em um arquivo eletrônico, que compôs o material necessário (junto com os relatórios de sustentabilidade e observações) para a realização da análise de conteúdo. Deve-se complementar as anotações sobre a conversa com a transcrição de declarações relevantes feitas pelo entrevistado. De forma subsequente, todos os dados coletados nos estudos de caso geraram a análise intracase.

Figura 16 - Análise do estudo de caso



Fonte: elaborado pela autora.

O passo seguinte, no estágio de redução de dados, foi a análise de conteúdo que visa a codificação e categorização dos vastos textos originados da transcrição das entrevistas.

Dessa forma, todas as transcrições foram armazenadas em arquivos eletrônicos, e os arquivos das transcrições foram codificados e analisados usando o *software* Atlas Ti (versão estudante). De acordo com Gibbs (2011), a codificação é a forma de categorizar ou indexar o texto para estabelecer uma estrutura de ideias temáticas em relação a ele.

Segundo Bardin (2011), podem ser empregados dois processos inversos para codificar:

- codifica-se a partir de um conjunto prévio de categorias, em que os elementos do texto são divididos da melhor forma possível, na medida em que são encontrados. Corresponde a ter uma lista de códigos com base em elementos teóricos;
- o sistema de categorias não é fornecido, e assim, o código é atribuído a partir dos dados empíricos.

Para esta pesquisa, os dois processos foram utilizados. O roteiro de entrevistas com os *constructos* e variáveis retirados da revisão da literatura foram a base para ter a lista prévia de códigos para atribuir aos elementos dos textos das entrevistados e documentos observados e coletados. Exemplo: foi criado um código “*triple bottom line*”, que era atribuído a cada vez que o entrevistado menciona aspectos relacionados à definição da variável do *constructo* sustentabilidade, como “aspectos econômicos, sociais e ambientais”. Além disso, também foram atribuídos códigos em função da própria leitura das entrevistas transcritas (a lista de códigos completa está no Apêndice B)

Martins, Mello e Turrioni (2014) afirmam que em análises intracasos, a ideia é tornar-se intimamente familiar do caso analisado. Voss, Tsiriktsis e Frohlich (2002) recomendam que os casos sejam ordenados de acordo com as fontes de evidência, buscando construir uma sequência de eventos.

Assim, os códigos facilitam a categorização por variável de cada *constructo* analisado pelo roteiro de entrevistas, de forma a gerar a primeira redução de dados. Miguel (2010b) afirma que a redução é necessária para incluir somente o que é essencial e que tem estreita ligação com os objetivos e *constructos* de pesquisa.

Depois de codificados, os códigos foram inseridos de forma resumida em quadros de análise de dados. O Quadro 19 mostra um exemplo ilustrativo deste tipo de redução de dados. Em colunas, constam as variáveis de cada *constructo* que foram escolhidas por meio da revisão da literatura. Nas linhas, apresentam-se as fontes de informação, que atenderam aos critérios de seleção detalhados anteriormente. Em cada célula, a pesquisadora escreveu um resumo dos dados coletados referentes a cada variável de cada *constructo* em cada entrevista bem como em observações e verificação de documentos. Finalmente, foi produzido um resumo para cada fonte de informações (linha) e para cada variável. Para cada *constructo*, foi feito um painel de dados

Quadro 19 - Exemplo ilustrativo do painel de dados do *constructo*

Fontes de Informação	<i>Constructo Sustentabilidade</i>				
	<i>Triple Bottom Line</i>	Visão estratégica	Aspectos regulatórios	Certificados em sistemas de gestão	Resumo das fontes
Entrevistado #1 [1]					
Entrevistado #2 [2]					
Entrevistado #3 [3]					
Observações (OBS1)					
Documentos (DOC1)					
Resumo dos <i>constructos</i>					

Fonte: elaborado pela autora

Cada painel de dados do *constructo* permitiu a triangulação de dados, uma das análises mais importantes para os estudos de caso, que tem como objetivo verificar a convergência ou divergência entre as fontes de informação. Voss *et al.* (2002) afirma que a triangulação entre as diferentes fontes de evidência fortalece a validade da pesquisa.

Há duas formas de realizar a triangulação. Uma é a verificação de cada coluna. Pode-se examinar a convergência ou divergência entre os entrevistados, documentos e

observações para cada *constructo*. O mesmo pode ser feito entre as linhas em que a fonte de informação sejam os entrevistados, verificando a convergência ou divergência entre os respondentes. Os resultados da triangulação foram preenchidos na última coluna e na última linha.

A convergência deve revelar padrões que podem descrever ou explicar o fenômeno estudado (MIGUEL, 2010b). A descrição é baseada em repetição ou complementaridade. A explanação lida com relações causais mostradas pelos padrões identificados e assim, o conhecimento teórico possui um papel vital para ajudar a identificar e interpretar os padrões descritos (MARTINS; MELLO; TURRIONI, 2014).

Após a redução de dados, foi construída uma narrativa de todo o estudo de caso agregando todas as informações coletadas dos entrevistados, observações e documentos. A narrativa visa apresentar a “história” do estudo de caso com início, meio e fim. Há quatro estratégias para desenvolver a “história” do estudo de caso: confiar em proposições teóricas; desenvolver uma breve descrição do estudo de caso; utilizar os dados quantitativos e qualitativos; e examinar as explicações descritas.

Nesta pesquisa, foram verificadas as proposições teóricas acerca dos elementos do *framework* estrutural provisório para medição de desempenho em sustentabilidade social proposto na tese. Outras estratégias não são adequadas pois a pesquisa não é descritiva (desenvolver uma breve descrição do estudo de caso), logo, não houve coleta de dados quantitativos (utilizar dados quantitativos e qualitativos) e tampouco explicações.

O roteiro de entrevistas e a folha de controle foram a base para desenvolver a “história” do estudo de caso, que são representações do conhecimento teórico utilizado para estabelecer o modelo proposto. Além disso, fornecem a sequência para narrar a “história”.

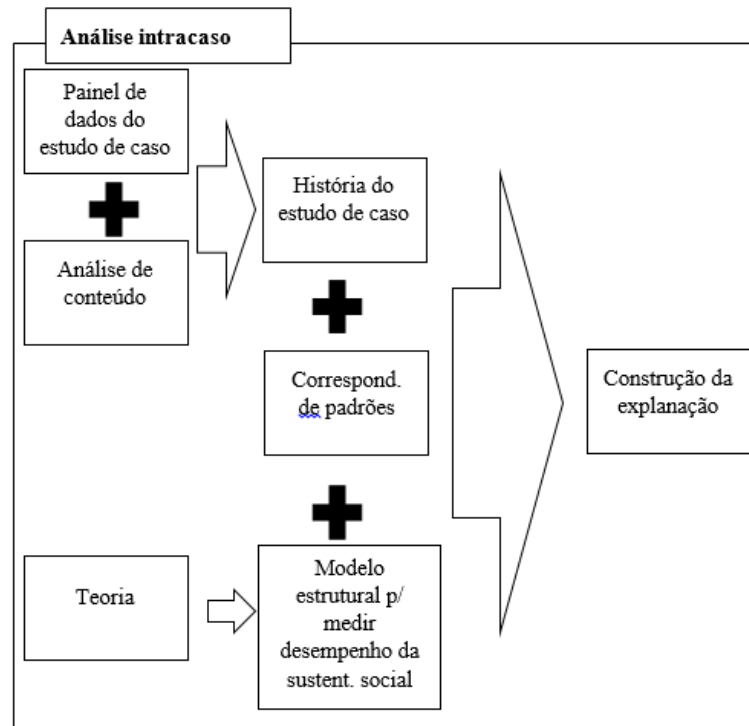
Por fim, foram conduzidas duas análises importantes (YIN, 2003): a lógica de correspondência de padrões e a construção de explanação. A primeira visa a verificação de correspondência entre o padrão observado (evidência empírica) e os padrões previstos pelo *framework* estrutural provisório (teoria). A segunda busca a construção de explanação do estudo de caso, colocando todas as evidências juntas em um arranjo lógico como a resolução de um quebra-cabeça. Para Yin (2003), quando a correspondência ocorre, há o fortalecimento da validade interna do estudo de caso.

O objetivo foi realizar as correspondências dos elementos de um *framework* estrutural e as suas descrições, além de averiguar a existência de relacionamentos entre os elementos do modelo, conforme a proposta da pesquisa. Os *constructos* relativos aos elementos

do modelo correspondem a medidas qualitativas em sua natureza. Não houve medição destas variáveis neste estudo.

A lógica foi aplicada em análises intracasos e intercasos. A Figura 17 resume a análise intracaso.

Figura 17 - Resumo da análise intracaso



Fonte: elaborado pela autora

Essencialmente, a análise intercasos vai produzir a comparação entre os múltiplos casos. A comparação visa enxergar as similaridades e as diferenças entre os múltiplos estudos de caso (MARTINS; MELLO; TURRIONI, 2014). Segundo esses autores, as similaridades ajudam a melhorar a confiabilidade da pesquisa e a validade externa por meio de repetição de padrões. Entretanto, isto não é suficiente. Por outro lado, as diferenças podem mostrar novos padrões, que merecem mais atenção pelo pesquisador.

As similaridades podem ajudar a consolidar teorias ou corroborar hipóteses estabelecidas. Nesta tese, há a proposição de elementos para um *framework* estrutural para medição de desempenho em sustentabilidade social que requer validação empírica. Ainda assim, as diferenças podem ter um papel crucial em direcionar novas perspectivas para o desenvolvimento de novos elementos ao modelo (MARTINS; MELLO; TURRIONI, 2014), e compará-las com o conhecimento teórico leva a um enriquecimento do modelo proposto.

Ambas podem melhorar o entendimento entre teoria e prática em medição de desempenho em sustentabilidade social.

Em busca de similaridades e diferenças, o primeiro passo é produzir uma redução de dados de todos os estudos de caso. O Quadro 20 exibe um exemplo desta redução de dados em cinco estudos de caso. O quadro é bastante similar à estrutura do Quadro 19.

O painel de dados de múltiplos estudos de caso permite a triangulação de dados, considerando todos os casos. Tem como objetivo verificar a convergência ou divergência entre os casos. Cada linha é preenchida com o conteúdo do painel de dados de cada estudo de caso.

Quadro 20 - Exemplo ilustrativo de um painel de dados de múltiplos estudos de caso

Estudo de Caso	<i>Constructos</i>				Resumo dos estudos de caso
	Sustentabilidade (STK)	Sustentabilidade e Social	Sistema de Medição de Desempenho (SMD)	Medição de Desempenho em Sustentabilidade Social (MED-S)	
Estudo de Caso A					
Estudo de Caso B					
Estudo de Caso C					
Estudo de Caso D					
Estudo de Caso E					
Resumo dos <i>constructos</i>					

Fonte: elaborado pela autora

Finalmente, cada estudo de caso complementou um ao outro, no sentido de fornecer um grande cenário quanto aos elementos propostos no *framework* estrutural provisório para medição do desempenho em sustentabilidade social.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, são abordados os resultados da pesquisa de campo realizada. Primeiramente serão apresentados os resultados de casos de forma individual e a análise intracaso. Posteriormente, é realizada a análise intercasos, bem como as discussões acerca dos elementos do *framework* estrutural provisório.

4.1 Resultados e Análise Individual dos Casos

Nesta seção, são apresentados os resultados de cada caso, na seguinte ordem: informações gerais da organização, descrição dos resultados por cada *constructo* e considerações do caso em relação às proposições de pesquisa e aos elementos do *framework* estrutural proposto.

4.1.1 Organização A

A organização A pertence ao setor de cosméticos com atuação nacional e internacional. O seu modelo de negócios é baseado em vendas diretas aos consumidores por meio de consultores. Possui duas plantas industriais no Brasil, uma no Sudeste e outra no Norte do país e mais de 5000 (cinco mil) colaboradores. Ademais, atua em outros países da América Latina, Europa e Oceania.

De acordo com os entrevistados e documentos disponíveis no sítio da organização, o tema sustentabilidade está no cerne das suas operações desde a sua fundação, no final da década de 1960. Ao optar pelo modelo de negócios de vendas diretas, a organização objetivou a potencialização do empreendedorismo. Na década de 80, antes mesmo do relatório *Brundtland*, a organização já trabalhava com refil de produtos para reduzir custos e impactos negativos ao meio ambiente. Na década de 2000, a organização lançou um programa voltado para sociodiversidade, que trata da geração de ativos para comunidades tradicionais onde a organização atua, além de criar um instituto voltado para educação.

A organização possui um setor organizacional específico para lidar com sustentabilidade. Por conta de sua atuação em sustentabilidade, a organização possui diversas premiações, como a participação no Guia Exame de Sustentabilidade, presença no *ranking* *Greatest Places to Work* e presença no índice *Dow Jones* de Sustentabilidade. Em 2014, ela recebeu o certificado *B-corp* (*Benefit Corporation*), atribuído a organizações com empenho em resolver problemas sociais e ambientais.

Para a realização da pesquisa, foram entrevistados quatro funcionários. O Quadro 21 ilustra o cargo do funcionário, perfil do entrevistado e o código correspondente a cada respondente para facilitar a identificação ao longo do texto. Assim, ao mencionar os entrevistados ao longo, serão citados os códigos dos entrevistados.

Quadro 21 - Perfil das pessoas entrevistadas na organização A

Cargo	Perfil do entrevistado	Códigos
Coordenador de Sustentabilidade	Sociodiversidade e Projetos Sociais Externos	SOCIAL-A
Coordenadora de Sustentabilidade	Aspectos gerais de sustentabilidade	SUSTENT-A
Coordenador de Segurança do Trabalho	Segurança do Trabalho	SEG-A
Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	RH-A

Fonte: Elaborado pela autora.

Hierarquicamente SOCIAL-A e SUSTENT-A estão no mesmo nível, porém possuem atribuições diferentes. SOCIAL-A lida com questões relacionadas à sociodiversidade e também tratou de projetos sociais externos gerais da organização. SUSTENT-A lida com questões do planejamento estratégico em sustentabilidade da organização e lida diretamente com medidas de desempenho em sustentabilidade na organização.

SEG-A lida com questões relacionadas à segurança do trabalho. Já RH-A lida com questões relacionadas a recursos humanos e governança em RH. Todos interagem com o sistema de medição de desempenho e geram informações para o relatório de sustentabilidade.

Além das entrevistas, outras fontes de informação foram os documentos que compõem o último relatório de sustentabilidade divulgado (ano 2016 com resultados de 2015), além de outros documentos hospedados no sítio da organização e a observação da pesquisadora.

4.1.1.1. Sustentabilidade na organização A

O painel de dados do *constructo* sustentabilidade é apresentado no Quadro 22. Quanto à definição de sustentabilidade na organização, todos os entrevistados associam o termo à dimensão social e ambiental e quase todos associam a visão tridimensional do *triple bottom line* à sustentabilidade (somente o entrevistado SEG-A não inclui a dimensão econômica, ao comentar sua visão de sustentabilidade).

A sustentabilidade faz parte da organização desde a sua fundação. SEG-A afirma: “A sustentabilidade para a empresa é uma coisa que não dá para dissociar. Ela nasceu com isso e ela traz isso em todos os processos”. SOCIAL-A também relata “Os nossos

Quadro 22 - Painel de dados do constructo Sustentabilidade na organização A

Fonte de informação	Triple bottom line	Visão estratégica	Aspectos regulatórios	Certificados	Resumo das fontes de informação
SOCIAL-A	Busca a promoção de impacto social, cultural, ambiental e econômico positivo, não só neutralizando, mas reduzindo ou mitigando os impactos gerados para a sociedade e gerando impacto positivo	A sustentabilidade está dentro do pilar estratégico da organização, desde a missão. Há uma visão 2050. Busca-se introduzir a sustentabilidade em todos os âmbitos da empresa.		Há a certificação B-corp, que traz requisitos voltados para organizações que buscam impacto positivo na sociedade, e acaba abrangendo outros certificados.	Adota-se o conceito do <i>triple bottom line</i> , visando gerar impactos positivos para a sociedade. Há uma visão para 2050 que norteia a atuação estratégica.
SUSTENT-A	Busca gestão integrada da sustentabilidade, envolvendo todas as dimensões econômica, social e ambiental	A sustentabilidade faz parte da estratégia da empresa, existe proatividade em desenvolver ações de sustentabilidade, tal como é mostrado na visão 2050, com metas para 2020.	A organização é signatária de diversos protocolos de meio ambiente, em que busca conformidade.	O relatório de sustentabilidade é feito com base nas diretrizes NBC TO 3000, possui certificado ISO 14001, que é gerenciada por uma empresa parceira, e o B-Corp.	A organização busca a gestão integrada de aspectos econômicos, sociais e ambientais. Possui uma visão para 2050, atendendo à normas de sistemas de gestão e aspectos regulatórios.
SEG-A	A sustentabilidade, do ponto de vista interno abrange o meio ambiente nas operações e a segurança do trabalhador		Busca-se verificar e monitorar mais de 600 legislações. Além de atender às legislações, existem aspectos que vão além das leis no sistema de gestão de segurança	É certificada ISO 9000 e ISO 4000, não é certificada em OHSAS 18000, mas por ser certificada em ISO 9001 e 14001, a organização atende a requisitos legais de saúde e segurança.	A sustentabilidade é vista internamente como atendimento à segurança e como operações afetam o meio ambiente. Há grande preocupação em atender legislações e normas de sistemas de gestão, buscando além de aspectos normativos
RH-A	Aborda o conceito <i>Triple bottom line</i> , com as dimensões econômica, social e ambiental. Em termos de RH, há estratégias que tangibilizam a sustentabilidade na prática, além de medidas de desempenho para avaliar a estratégia.	Desde o momento da definição da estratégia da empresa, a organização possui questões de diversidade, sustentabilidade em geral, sendo que elas são direcionadoras para as ações da organização.	Existe meta para atender a legislação de PCDs. Eles monitoram os limítrofes, que são pessoas que pela lei não são considerados PCDs.	Anualmente, há duas auditorias para certificação e para manutenção da ISO 9001 e a 14000. O b-corp é outra certificação importante para a organização.	A organização aborda o <i>triple bottom line</i> . Desde a definição a estratégia, a sustentabilidade é incluída. Busca atender aspectos normativos, porém há preocupação em ir além deles.
Relatório de Sustentabilidade	A Visão de Sustentabilidade da organização busca transformar a empresa em uma empresa geradora de impacto positivo, o que significa que a atuação da companhia deve ajudar a tornar o meio ambiente e a sociedade melhores	As ambições da visão também estão alinhadas aos temas materiais que são: resíduos; mudanças climáticas; valorização da sociobiodiversidade; água; transparência e origem dos produtos e educação	A empresa coloca em sua visão de sustentabilidade 2050 que ela quer ter pelo 8% de PCDs em seu quadro de colaboradores.		A empresa se preocupa com impacto econômico, social e ambiental, visando a mitigação desses impactos e geração de impacto positivo para a sociedade e meio ambiente. A visão 2050 carrega a visão estratégica de sustentabilidade
Observações	Há preocupação com as dimensões ambiental e social. A missão é exposta em <i>halls</i> de entrada dos ambientes, há bastante iluminação natural e preocupação com segurança dos transeuntes por SEG-A	A missão é exposta em todos os ambientes, além de haver preocupação com metas nos ambientes vistos			A organização possui preocupação com aspectos econômicos, sociais e ambientais
Resumo da variável	Possui em seu escopo de atuação a preocupação em gerar impactos econômicos, sociais e ambientais, tanto do ponto de vista interno, quanto externo.	A missão e a visão para 2050 com objetivos e metas traduzem a relevância da sustentabilidade no âmbito da estratégia da organização.	Considera-se legislações trabalhistas, lei de PCD, porém a organização monitora além dessas obrigações	A organização se preocupa em obter certificados relacionados à sustentabilidade como a ISO 14001 e o b-corp.	A organização adota a visão do <i>triple bottom line</i> , com enfoque estratégico, associado à missão e visão, atendendo aspectos normativos e além deles.

Fonte: Elaborado pela autora.

fundadores, acredito que, quando foram desenvolvendo a empresa, mesmo antes do conceito de sustentabilidade estar intrínseco na pauta da agenda das empresas, a gente já vem atuando de algumas formas, que já visavam ou estavam alinhadas com sustentabilidade em si”. Tanto na visita à planta industrial quanto no escritório da empresa, é visível a preocupação com sustentabilidade, pois há televisões com informativos da empresa com informações sobre sustentabilidade, e ambientes abertos com iluminação natural.

A geração de impacto econômico, social e ambiental é uma preocupação da organização, e foi mencionado por SOCIAL-A e descrita no relatório de sustentabilidade.

No que tange à visão estratégica acerca de sustentabilidade, a organização incorpora elementos de sustentabilidade na sua missão e na sua visão de sustentabilidade para 2050. O entrevistado SOCIAL-A comenta que a sustentabilidade é vista como um elemento importante para a organização ao relatar: “Três pilares hoje que não são desenvolvidos com base no pilar ambiental, social, econômico, que avançamos em diversas diretrizes e objetivos de curto, médio e longo prazo”.

De acordo com os entrevistados SOCIAL-A e SUSTENT-A, a organização possui um importante documento direcionador para sustentabilidade, que é a visão de sustentabilidade para 2050. Logo, existe preocupação da organização em gerar impactos ao meio ambiente e sociedade a partir da visão e missão.

Na visão 2050, há desdobramento em diversos objetivos e metas. Há um marco intermediário do que deve ser alcançado em um prazo de 5 a, com objetivos e metas ambientais quanto ao uso de material reciclável, emissão relativa de gases de efeito estufa. Os objetivos e metas sociais estão relacionados ao relacionamento com a comunidade, índice de mulheres na liderança, dentre outros aspectos ambientais e sociais. Quanto os objetivos e metas econômicas, a visão 2050 traz questões relacionadas à rastreabilidade dos insumos.

Os próprios entrevistados mencionam a necessidade de alcançar esses objetivos. O entrevistado SOCIAL-A relata: “Aqui temos algumas ambições, essa parte é mais ambiental, mais voltado para produto, que é redução de gases de efeito estufa, redução dos resíduos gerados, aumento do consumo de insumos da biodiversidade da área pan amazônica”. Dentre os entrevistados, observa-se que somente SEG-A não comentou sobre aspectos estratégicos relacionados à sustentabilidade, apesar de relatar que a meta anual para acidentes é zero.

Quanto à observação do ambiente, em qualquer recepção ou *hall* de entrada, a missão é exposta de forma bastante visível, lembrando a todos os transeuntes sobre a importância da sustentabilidade para a organização.

Quanto aos aspectos regulatórios e sua influência sobre a sustentabilidade, observou-se que SEG-A enfatizou a importância desses fatores nas atividades relacionadas ao seu departamento. Ele relata “Então toda essa cadeia hoje ela tem, ela segue as normas do nosso sistema de gestão de segurança e saúde do trabalhador”.

Porém, SEG-A relata que a organização não atende somente à aspectos regulatórios, buscando ir além disso, ele cita um exemplo: “A lei ela tem o requisito legal que eu tenho que fazer uma grande campanha de segurança por ano que é a SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho), todo mês eu faço uma campanha, tem alguma coisa saindo no canal da empresa, saindo em murais, na intranet sobre segurança dos trabalhadores”.

O mesmo é abordado por RH-A quando ele afirma que a organização busca atender aos requisitos legais para inclusão de PCD – Pessoas com Deficiência, porém, o entrevistado indica que a própria meta da empresa é baseada em valores diferentes da meta obrigatória por lei.

Quanto aos certificados relacionados com sustentabilidade, observa-se que o B-corp foi mencionado por SOCIAL-A, SUSTENT-A e RH-A, e não foi mencionado por SEG-A. SOCIAL-A afirma sobre o B-corp: “Eles só certificam empresas que tem missão de construir impacto positivo para a sociedade”. RH-A afirma que os certificados são uma forma do mercado reconhecer a importância da sustentabilidade na organização.

Também foram mencionados os certificados ISO 14001 (ambiental) e 9000 (qualidade). SUSTENT-A e SEG-A afirmam que a gestão dos certificados e dos seus requisitos é feita por uma organização terceirizada à organização.

De forma geral, a organização possui preocupação em gerar impacto econômico, social e ambiental, e insere aspectos relacionados à sustentabilidade em seus processos, preocupada com questões regulatórias e questões normativas.

4.1.1.2. *Stakeholders* na organização A

No Quadro 23, está o painel de dados referente ao *constructo Stakeholders* na organização A.

O Quadro 20 mostra que há diversos *stakeholders* que foram identificados, como consumidores (SOCIAL-A), funcionários (SOCIAL-A, RH-A, SUST-A, SEG-A), governo (RH-A), acionistas (SUSTENT-A e relatório de sustentabilidade), comunidade do entorno (SOCIAL-A, RH-A) e alta gestão (SUSTENT-A, RH-A, SEG-A).

Quadro 23 - Painel de dados do *constructo Stakeholders* na organização A

Fonte de Informação	Identificação e interação com os <i>stakeholders</i>	Necessidades dos <i>stakeholders</i>	Resumo das fontes de informações
SOCIAL-A	Há envolvimento desde associações setoriais, consumidores (há canal de ouvidoria), há canais de relacionamento para todos os públicos: consultora, consumidor, fornecedor, comunidades extrativistas	Foi construída a matriz de materialidade, em 2009, pois envolveu todos os públicos e quais aspectos deveriam ser priorizados para futura atuação da organização	Busca ter bom relacionamento com seus <i>stakeholders</i> em diversos canais de interação. Construiu a matriz de materialidade para identificar as demandas dos <i>stakeholders</i> e utilizar a materialidade para desenvolver ações.
SUSTENT-A	Está em constante interação com os interessados através de diversos canais, seja fóruns, grupos gestores. Há divulgação dos resultados para os acionistas trimestralmente.	Existem preocupações com a sociedade, as consultoras, funcionários, acionistas. A empresa construiu em 2009 a matriz de materialidade em que captou algumas demandas dos <i>stakeholders</i> .	A organização busca ter interação com todos os seus <i>stakeholders</i> , como canais, fóruns e divulgação trimestral com os acionistas. Para levantar as demandas dos <i>stakeholders</i> , utiliza-se a matriz de materialidade.
SEG-A	Os <i>stakeholders</i> referidos são internos, mesmo sendo terceiros. “Há comitês e fóruns mensais, alguns fóruns de resultado de segurança”	Há gente tem um canal aberto, tem a CIPA, tem o monitor de segurança, tem a própria liderança, tem todos esses fóruns, esses canais, essas ferramentas pelas quais as pessoas podem relatar um desvio de conduta e evitar acidentes	Para o entrevistado, os seus <i>stakeholders</i> são internos, e são utilizados fóruns, comitês para interagir com os <i>stakeholders</i> . A CIPA, os monitores, os canais e Todas as ferramentas são utilizadas para identificar as necessidades dos <i>stakeholders</i> e evitar acidentes de trabalho.
RH-A	Com a comunidade do entorno, há debates, encontros que fomentam a evolução local dos entornos em aspectos social e econômico. Há rotinas de reunião de grupo gestor, além de quadros de gestão à vista. Busca-se interagir com o governo, para influenciar leis.	A área da sustentabilidade faz esse mapeamento referente aos <i>stakeholders</i> . Já foram realizadas revisões desse processo, direcionado o planejamento estratégico e a visão de sustentabilidade. Também são realizadas pesquisas de satisfação de funcionários.	Para o entrevistado, há encontros debates, além da rotina do grupo gestor e gestão à vista. Menciona-se a matriz de materialidade.
Relatório de Sustent.	Promoveu encontros com os seus acionistas, considerado questões ESG (<i>Economic, Social and Governance</i>) em suas análises de investimentos	Apresenta-se a matriz de materialidade, revisada em 2015.	São relatados encontros com acionistas e a matriz de materialidade.
Observações	Foram observados quadros de gestão à vista durante a visita à organização, além de televisões com diversos informativos		A organização possui de fato, vários instrumentos de interação com os <i>stakeholders</i> .
Resumo das variáveis	A organização identifica diversos <i>stakeholders</i> (consumidor, consultor, fornecedor, comunidade extrativista, comunidade do entorno, acionista, alta gestão), em que há diversos canais de interação.	O levantamento dos requisitos dos <i>stakeholders</i> é a matriz de materialidade, construída em 2009 e revisada em 2015. SEG-A relata que fóruns, comitês são utilizados para identificar necessidades.	De forma, geral, a organização possui diversos <i>stakeholders</i> e formas de interação: fóruns, comitês, grupo gestor, gestão à vista. Levanta-se demandas com a matriz de materialidade, além dos próprios fóruns, comitês e a CIPA.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto aos canais de comunicação e interação, todos os entrevistados citam que a interação ocorre principalmente por meio de fóruns, nos quais existem discussões dos principais assuntos comuns à organização e aos interessados. SEG-A relata: “tem comitês e fóruns mensais, a gente tem comitê de segurança por diretoria, a gente alguns fóruns de resultado de segurança, a gente tem fóruns semanais no nível de área, não de diretoria que olham para os seus indicadores”.

Com relação aos funcionários, SUSTENT-A cita que há um canal oficial de comunicação da organização *intranet* com seus funcionários.

Além disso, há comitês gestores setoriais mencionados por SEG-A: “a gente tem fóruns semanais no nível de área, não de diretoria que olham para os seus indicadores, a gente tem tudo isso estabelecido, aí nesses fóruns são tratados os temas de segurança”.

No relatório de sustentabilidade, também foi visto que a organização desenvolveu diversos encontros com investidores, a fim de comunica-los sobre os resultados e ouvir suas demandas, como encontros com investidores.

Durante a visita, observou-se diversos quadros de avisos e também pequenas televisões, onde eram transmitidos diversos conteúdos de interesse em sustentabilidade ou informativos gerais.

Quanto à identificação das necessidades dos *stakeholders*, SOCIAL-A e SUSTENT-A mencionaram que a organização identifica as principais prioridades dos seus *stakeholders* por meio de uma matriz de materialidade, que corresponde a uma ferramenta para avaliar o grau de relevância de um determinado tema para cada grupo de *stakeholders* e o grau de importância do assunto para o negócio.

RH-A comentou que esse instrumento está diretamente alinhado com o planejamento estratégico da organização. SOCIAL-A também relata sobre isso: “seja funcionário, seja consultora, seja consumidor, fornecedor, as próprias comunidades extrativistas que atuam com a gente também têm esse canal aberto, então a gente busca envolver eles em todo o momento de construção de uma iniciativa”. Logo, observa-se que a visão dos *stakeholders* contribuem para o desenvolvimento de iniciativas referentes à sustentabilidade para a organização.

De acordo com o relatório de sustentabilidade, a organização desenvolveu sua visão 2050 baseando-se nas demandas críticas identificadas na matriz de materialidade.

Observa-se que, pelo relato de SEG-A, a identificação das necessidades dos funcionários no âmbito da saúde e segurança é diferente, é menos formalizado, no qual o

funcionário procura o gestor e vice-versa. Ele relata “qualquer pessoa que quiser reportar uma condição insegura, que quiser reportar uma preocupação que seja, por mais simples que possa parecer a gente fomenta isso”. Logo, o foco é no mapeamento das condições inseguras e na prevenção de acidentes.

RH-A relata: “esses RHs sentam com os gestores e trabalham os resultados dessa pesquisa para construir plano de ação para poder trabalhar os pontos que os funcionários trouxeram e o plano de ação é construído em conjunto com os funcionários”. Logo, também são utilizadas as pesquisas de satisfação para levantar demandas dos funcionários.

4.1.1.3. Sustentabilidade Social na organização A

O painel de dados do *constructo* sustentabilidade social é apresentado no Quadro 24. A organização possui diversos programas que são usados para atender às demandas sociais. SOCIAL-A e SUSTENT-A comentam a importância do Programa de desenvolvimento local de comunidades ribeirinhas da Amazônia como evidência de investimento em questões sociais, bem como ambientais. SUSTENT-A também reforça: “Além disso, há o programa de desenvolvimento local, que foi estabelecido em 2010, é um programa socioambiental, que visam desenvolver as comunidades amazônicas, com a preocupação de formar escolas, contribuir para o desenvolvimento de estratégias de comercialização dos produtos, que eles devem aprender a vender a um preço justo”

Outra iniciativa bastante citada é o movimento de incentivo ao empreendedorismo das consultoras, pois há um portal na internet com conteúdo sobre o assunto, além de avaliação do IDH das consultoras e prêmios para projetos de empreendedorismo social, conforme consta no relatório de sustentabilidade, e relatado por SOCIAL-A e SUSTENT-A.

Há também uma linha de produtos cujos lucros são revertidos para educação no país, sendo que esses recursos são administrados por um instituto social da organização. SOCIAL-A afirma “então a gente tem uma linha de produtos, em que todo o lucro gerado por essa linha é revertido no instituto da própria empresa, que é para promover a educação no Brasil”. O relatório de sustentabilidade também traz informações detalhadas sobre os recursos oriundos da venda de produtos dessa linha, o qual reforça o caráter de investir na educação para melhorar a qualidade do ensino em escolas públicas. No relatório de sustentabilidade, observa-se que esta linha vem obtendo aumento de vendas ao longo dos anos.

Quanto a práticas internas para atender demandas sociais, SEG-A comenta de ações relacionadas à segurança do trabalho, o qual coloca que a organização investe em Semana

Quadro 24 - Painel de dados do *constructo* sustentabilidade social na organização A

Fonte de Informação	Demandas Sociais	Desempenho Social	Visão Estratégica	Resumo das fontes de informação
SOCIAL-A	Possui uma linha de produtos cujo lucro revertido para investimentos em educação, gerenciado por um instituto. Possui o programa Amazônia que pensa no uso sustentável dos recursos da Amazônia. Há um movimento de incentivo ao empreendedorismo para as consultoras.	O Programa Amazônia foi desenvolvido em 2010, de forma colaborativa. Para o Índice de Progresso Social, é feita uma análise com as comunidades.	Busca-se atingir a meta de 50% de mulheres na gestão, desenvolver uma medida de desempenho para avaliar impacto social, que é o Índice de Progresso Social do Michael Porter, em fase de implantação.	Há relatos de práticas externas, traduzidas em produtos sociais para satisfazer os <i>stakeholders</i> . São citados objetivos e metas relacionadas à sustentabilidade social
SUSTENT-A	Possui programa de diversidade que busca alocar PNE, desdobrando em políticas internas, incentivo à voluntariado dos funcionários para atender comunidades do entorno. Possui Portal de Incentivo ao Empreendedorismo, ações de empoderamento feminino, com as consultoras. Possui incentivo para mulheres na gestão, programa Amazônia.	O programa Amazônia é um programa socioambiental, que vivem desenvolver as comunidades amazônicas. Possui programa de diversidade que busca alocar PNE, desdobrando em políticas internas. Possui um portal de incentivo ao Empreendedorismo, além de fóruns para discutir com os seus interessados as suas necessidades	Não foram tratadas de metas específicas, porém a entrevistada mencionou a visão 2050, que contempla metas referentes à sustentabilidade social.	São relatadas práticas internas e externas para atender às demandas sociais dos <i>stakeholders</i> , bem como produtos sociais de longo prazo. Não são mencionados objetivos, porém faz-se referência à visão 2050.
SEG-A	A organização possui CIPA e monitores de segurança, que são voluntários e contribuem para evitar acidentes. Há um sistema de gestão voltado para segurança, com ferramentas de observação comportamental. Possui Ferramentas para investigar quase acidentes	Há um sistema de gestão voltado para segurança, com ferramentas de observação comportamental. Possui ferramentas para investigar quase acidentes.	A meta é ter zero acidentes anualmente, porém não é mencionada na visão 2050.	São relatadas práticas internas relacionadas à segurança do trabalho, com produtos sociais. A meta relacionada não está presente na visão 2050.
RH-A	Ações de voluntariado. Plano de desenvolvimento local do entorno da organização. Mobilizações para atender desastres naturais. Pesquisa de satisfação e engajamento com os funcionários	Plano de desenvolvimento local do entorno da organização. Pesquisa de satisfação e engajamento com os funcionários.	Há metas de PCDs e de mulheres na gestão, são metas consideradas ousadas.	São relatadas práticas externas para atender às demandas de <i>stakeholders</i> , menciona-se metas presentes na visão 2050
Relatório de Sustentabilidade	Traz práticas de desenvolvimento profissional, prêmios para iniciativas de empreendedorismo social, programas de estágio e trainee, movimento de valorização do empreendedorismo e empoderamento feminino, linha de produtos com lucro revertido para educação, benefícios sociais.	Todas as iniciativas expostas no relatório são em formatos de produtos sociais, em que há preocupação em satisfazer os <i>stakeholders</i> , e voltados para o longo prazo.	As metas referentes à dimensão social são apresentadas na visão 2050.	São relatadas práticas internas e externas para atender às demandas sociais dos <i>stakeholders</i> , em formato de produtos sociais de longo prazo.
Resumo das variáveis	São diversas práticas externas voltadas para atender às demandas sociais. As práticas internas são relatadas por SEG-A, além de incluírem o programa de diversão de incentivo a mulheres na gestão	Possui diversos produtos sociais, desenvolvidos para satisfazer seus <i>stakeholders</i> , como o Programa Amazônia, o plano de desenvolvimento do entorno, além da pesquisa de satisfação e engajamento com funcionários.	Os aspectos sociais são estratégicos, pois estão presentes na visão 2050, com objetivos e metas específicos para 2020 e 2050. Com relação à segurança, a meta anual é de zero acidentes	Possui diversas práticas internas e externas, traduzidas em produtos sociais de longo prazo para atender <i>stakeholders</i> . A dimensão social é considerada estratégica pois está presente na visão 2050.

Fonte: elaborado pela autora

Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho (SIPATs), não só anualmente (conforme exige a legislação), mas a organização desenvolve mensalmente diversas campanhas. Além disso, segundo relato do entrevistado, a organização possui monitores de segurança, que complementam os trabalhos dos membros da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), que é obrigatória por lei.

RH-A comenta da importância de recrutar pessoas das comunidades do entorno das plantas industriais da organização, como forma de desenvolver tais localidades. O entrevistado afirma “procuramos, seguindo essa política da valorização do entorno, fazer os recrutamentos pegando gente do entorno, então por exemplo a gente tem um processo aqui dos funcionários temporários, priorizamos que 100% desses caras sejam contratados localmente, não se exige tanta qualificação, então eu posso adquirir aqui no entorno”.

O Quadro 25 traz o resumo das práticas utilizadas para atender às demandas sociais dos *stakeholders*.

Quadro 25 - Práticas utilizadas para atender demandas sociais dos *stakeholders*

Práticas Internas	Práticas Externas
Pesquisa de satisfação com funcionários	Programa Amazônia
Programa de diversidade (com inclusão de PCDs)	Plano de desenvolvimento do entorno
Incentivo às mulheres na gestão	Linha de produtos com lucro revertido à educação
CIPA e monitores de segurança	Avaliação de Impacto Social das Consultoras (IDH)
Ferramentas de Observação Comportamental	Portal de Incentivo ao Empreendedorismo
Política de contratação de pessoas do entorno	Índice de Progresso Social
Voluntariado	Prêmios para projetos de empreendedorismo social.
Programas de desenvolvimento profissional	Voluntariado
Benefícios Sociais	

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, observa-se que foram citadas 15 iniciativas voltadas para atender às demandas sociais dos *stakeholders*, mostrando equilíbrio entre práticas internas e externas.

Com relação ao desempenho social, por isso, nota-se que a organização possui inclinações associado ao desempenho social, pois há a estruturação de produtos sociais aos *stakeholders*, com monitoramento evidente no relatório de sustentabilidade, com propósitos de avaliá-los a longo prazo e atender às demandas sociais dos *stakeholders*.

Um exemplo é o programa Amazônia, SOCIAL-A relata “foi um programa desenvolvido em colaboração com alguns conselheiros e com alguns da iniciativa de institutos de pesquisa, é uma forma de entender com a própria comunidade quais são as aspirações, as

necessidades e a partir disso desenvolver programas em conjunto com o governo, com a sociedade civil organizada”. Outro exemplo é a pesquisa de satisfação utilizada por RH-A, em que são feitas avaliações para posteriormente gerar planos de ação para atender às demandas dos funcionários. Neste sentido, a organização possui atuação para ter desempenho social relevante para satisfazer seus *stakeholders*, a longo prazo.

Quanto à visão estratégica da sustentabilidade social, há objetivos e metas estratégicas relacionadas à sustentabilidade na visão 2050, mencionada por SOCIAL-A, SUSTENT-A e RH-A, além de estarem presentes no relatório de sustentabilidade.

SOCIAL-A, RH-A e SUSTENT-A mencionam o programa de incentivo à diversidade e da busca da organização em ter 50% de mulheres na gestão na visão 2050. O relatório de sustentabilidade menciona a meta de atingir 8% de PNEs (Pessoas com Necessidades Especiais), também a meta de garantir que 30% dos insumos adquiridos sejam da região pan amazônica. Além disso, há um objetivo relacionado a ter medidas de desempenho que mensurem impacto nas comunidades da região amazônica e de aumentar a renda dos consultores de venda. Para outras práticas como o voluntariado, não foram encontrados metas e objetivos.

SEG-A menciona que a meta de acidentes é chegar a zero anualmente, porém não há indicadores desta meta no relatório de sustentabilidade. Nesse sentido, de uma forma geral, observa-se que a organização procura atrelar metas e objetivos aos seus processos/programas sociais, mesmo que não estejam presentes na visão 2050. Logo, a dimensão social é considerada estratégica para a organização.

4.1.1.4. Sistema de Medição de Desempenho na organização A

De acordo com Franco-Santos *et al.* (2007), o SMD é composto por características, processos e propósitos. Dessa forma, o painel de dados da variável características do SMD da organização A é apresentado no Quadro 26.

Na organização, diversas medidas de desempenho relacionadas à sustentabilidade são utilizadas. SUSTENT-A e SOCIAL-A comentam sobre o EPL – *Environment, Profit & Loss*, que corresponde a uma medida de valoração das externalidades ambientais, ou seja, contabiliza em recursos financeiros os efeitos do negócio a partir da emissão de gases de efeito estufa, água e ocupação do solo, conforme descreve o relatório de sustentabilidade. Os entrevistados destacam o uso desta medida, pois significa um passo

importante para transformar os efeitos de ações relacionados ao meio ambiente em valores financeiros.

Quadro 26 - Painel de dados da variável características do SMD da organização A

Fonte de informação	Medidas de Desempenho	Infraestrutura	Resumo das fontes de informação
SOCIAL-A	“Ao longo dos anos, a gente vem numa evolução de como mostrar os resultados socioambientais. Quando a gente fala no cálculo de PLR dos colaboradores e diretores, a gente tem lá a meta associada, que é de carbono”.	“A gente tem alguns sistemas, uma infraestrutura própria de cálculo, mas a gente acabou se utilizando das ferramentas que já existem no mercado para o cálculo e <i>report</i> de indicadores, [...] apenas incluiu esses indicadores, essas mensurações dentro da lógica que a gente já tinha anteriormente. [...]”	Tem preocupação de medir o desempenho para mostrar aos <i>stakeholders</i> . Há vários sistemas, nos quais a organização inseriu a lógica de mensuração.
SUST-A	“Os indicadores são desenvolvidos a partir dos temas estratégicos escolhidos pela organização. Há indicadores mais específicos que são desenvolvidos por uma área específica, como a Ciência e Tecnologia que desenvolveu o indicador de carbono”.	“Aqui a gente utiliza um sistema <i>Netview</i> para extrair os dados de relatórios e montar os indicadores, e depois a gente usa também o Excel para analisar eles”.	A organização desenvolveu medidas de desempenho a partir de temas estratégicos, e utiliza um sistema para extrair dados, além de planilhas eletrônicas
SEG-A	“Os indicadores reativos estão basicamente ligados a acidentes, e fora isso a gente tem indicadores proativos, a gente tem as ferramentas como essa que falei de observação comportamental”	“A gente trabalha muito com o Excel, a gente não tem um software de gestão de segurança, a gente tem alguns modelos que a nossa área consolida, a nossa área ela aborda, então tem um modelo de <i>cockpit</i> de segurança em Excel	Há medidas de desempenho reativas e proativas, e o setor utiliza planilhas eletrônicas como ferramenta de suporte à análise das medidas.
RH-A	“Vou te falar os indicadores: engajamento do funcionário né, o quanto ele está contribuindo, aí a gente tem dois indicadores que representam formalmente, então tem PCD e tem mulheres em cargo de liderança”	“Tem um, na verdade, eu posso chamar de sistema, porque o Excel é bem legal. Não é um sistema, ele é construído internamente, que é o modelo de gestão da performance”	Há medidas de desempenho que compõem ou não parte da remuneração dos funcionários. Para analisar e gestão do desempenho, as planilhas eletrônicas são utilizadas.
Relatório de Sustent.	“A tabela abaixo localiza os indicadores considerados na materialidade. Entretanto, mantemos o monitoramento e gestão de um grupo maior de indicadores próprios e da GRI que também publicamos no caderno de indicadores”.	“O desafio no IDH das consultoras foi criar um sistema próprio de coleta de informações. [...], Mas, no nosso caso, buscamos customizar as informações conforme a realidade desse grupo”	A organização reconhece que monitora um número maior de medidas de desempenho em comparação às que estão no relatório de sustentabilidade.
Observações	As medidas de desempenho estão presentes nos setores, com painéis de medidas de gestão à vista	Foi possível observar que diversas infraestruturas fazem parte da coleta e análise dos dados	A organização possui medidas de desempenho em quadros de gestão à vista e diversas infraestruturas
Resumo dos componentes da variável	A organização possui os mais variados tipos de medidas de desempenho tanto econômicas, sociais e ambientais	São diversas as infraestruturas que são utilizadas para coleta, tratamento e análises de dados das medidas.	A organização utiliza medidas de desempenho em sustentabilidade e faz uso de diferentes tipos de infraestrutura, com ênfase no uso de planilhas eletrônicas.

Fonte: Elaborado pela autora.

SUSTENT-A relata “Temos o EP&L, que foi desenvolvido por diversas áreas para avaliar as externalidades referentes ao meio ambiente, foi uma forma de valorar essas externalidades”. RH-A relata que esta medida também é acompanhada no próprio setor de recursos humanos, onde é colocado em um quadro de gestão à vista, o que foi comprovado durante a observação pela pesquisadora.

SUSTENT-A e SOCIAL-A também relatam sobre a medida de emissão de CO₂ e ela compõe a PLR – Participação nos Lucros e Resultados dos funcionários. SUSTENT-A afirma que “Há indicadores mais transversais como o de carbono (emissão de carbono), que envolvem várias áreas”. Já RH-A relata que “essa medida aparece no quadro de avisos do setor visível a todos os funcionários, o que foi vista em observação comprovado pela pesquisadora.

SEG-A foi o único que relacionou medidas de desempenho relacionadas à saúde e segurança do trabalho (acidentes e número de dias em afastamento). O entrevistado comentou também sobre medidas ambientais, como consumo de água e de energia nas operações industriais, pois se encaixa na respectiva gerência, ao analisar questões referentes à saúde, segurança e meio ambiente das operações da organização.

Destaca-se que todas as medidas citadas pelos entrevistados estão presentes no relatório de sustentabilidade da organização e há outras de cunho econômico, social e ambiental que não foram relatadas pelos entrevistados. No Quadro 27, algumas medidas de desempenho presentes no relatório de sustentabilidade de acordo com as dimensões do *triple bottom line*.

Quadro 27 - Exemplos de medidas de desempenho presentes no relatório de sustentabilidade da organização A

Dimensão	Medida de Desempenho
Econômica	- Lucro líquido consolidado - Distribuição de riqueza (R\$ milhões)
Social	- Rotatividade Brasil por gênero - Média de horas de treinamento (h/colaborador)
Ambiental	- Emissão relativa de gases GEE (kg CO ₂ e/kg produto faturado) - Embalagens recuperadas em relação ao total de produtos faturados

Fonte: Elaborado pela autora.

No que tange à infraestrutura, SEG-A e RH-A relatam que a organização faz uso de planilhas eletrônicas para armazenar as informações relacionadas às medidas. SOCIAL-A e SEG-A comentaram da existência de um *cockpit*, no qual há as principais medidas de desempenho visíveis para os gestores. SOCIAL-A relata que não houve alteração do sistema da organização para inserção de medidas de desempenho em sustentabilidade, somente foram feitas adaptação para acomodar tais medidas. SUSTENT-A e SOCIAL-A relatam o uso de diversas infraestruturas, como *NetView* e as planilhas eletrônicas.

Quanto aos processos e propósitos, o Quadro 28 apresenta o painel de dados da variável propósitos do SMD da organização A.

Quadro 28 - Painel de dados da variável propósitos do SMD da organização A

Fonte de Informação	Medir o Desempenho	Gerir a estratégia	Comunicar	Influenciar comportamentos	Gerar processos de aprendizado e melhoria	Resumo das fontes de informação
SOCIAL-A	Todo indicador tem propósito de ser um instrumento de compreensão do contexto de atuação	Na medida em que os indicadores evoluem, eles direcionam a atuação do negócio para avançar na agenda programada.	Há um fórum chamado “Grupo Gestor (GG) da Biodiversidade”, há reunião mensais e trimestrais para avaliar os indicadores.	O cálculo da PLR dos colaboradores e diretores possui metas associadas a redução de emissão e CO2.	O negócio responde com ações de melhoria à evolução dos indicadores e ambições.	Os indicadores são utilizados para direcionar a atuação em uma agenda programada. Para comunicar os resultados, o GG é uma ferramenta. O cálculo da PLR utiliza medidas de desempenho ambientais. Novas ações são propostas a partir dos resultados.
SUST-A	Os indicadores são desenvolvidos a partir dos temas estratégicos. Há indicadores mais transversais como o de carbono, que envolvem várias áreas.	Os nossos indicadores buscam contemplar os objetivos do desenvolvimento sustentável	Os resultados são comunicados trimestralmente aos nossos acionistas, há diversos fóruns com os <i>stakeholders</i> para discutir os nossos resultados. Para os funcionários, há o canal intranet no qual são divulgados os resultados trimestrais.		Há fóruns para a comunidade, nos quais discute-se os resultados, com o propósito de ter melhoria nas ações	Os indicadores são desenvolvidos a partir de temas estratégicos, buscando atender objetivos do desenvolvimento sustentável. Os resultados são comunicados em fóruns (e discute-se ações de melhoria) para os funcionários e acionistas.
SEG-A	Há indicadores chamados de reativos e indicadores proativos.		Existem fóruns nos quais são tratados os temas de segurança, tratando os indicadores proativos e reativos.		Foi criado um sistema de gestão, no qual há ferramentas de observação comportamental	Há indicadores reativos e proativos. Discute-se os resultados em fóruns de segurança, e as ferramentas são importantes para corrigir comportamentos.
RH-A	Temos indicadores de engajamento do funcionário e diversidade, além do gap salarial que não aparece na PLR.	Os indicadores são utilizados para avaliar o cumprimento da estratégia	Os indicadores são reportados mensalmente para finanças e o comitê executivo, que os discute. Há a rotina do grupo gestor e quadros de gestão à vista.	O PLR de RH inclui indicadores de engajamento e diversidade.		As medidas de desempenho são utilizadas para avaliar a estratégia, compor PLR e são comunicadas aos <i>stakeholders</i> .
Relatório de Sustent.	Os indicadores do relatório são os considerados na materialidade, porém há indicadores que vão além do GRI		A organização reúne anualmente os executivos para apresentar resultados e perspectivas para analistas e investidores. [...] os resultados dos colaboradores são debatidos no Fórum de Pessoas			A organização mede o desempenho além dos indicadores contidos no seu relatório de sustentabilidade. São promovidos encontros com investidores e funcionários para comunicação dos resultados.
Resumo dos componentes da variável	É evidente a relevância de medir o desempenho na organização, que aparecem no GRI, além de outras medidas que não aparecem no relatório	Os indicadores são utilizados para gerir a estratégia, avaliando seu cumprimento.	Os resultados das medidas são comunicados à gestores, <i>stakeholders</i> funcionários e comitê executivo.	As medidas de desempenho compõem a PLR dos funcionários, e por isso, influencia o seu comportamento	As medidas de desempenho também são importantes para proposição de planos de ação e melhorias de processo.	O SMD da organização é utilizado para diferentes propósitos, medindo o desempenho e gerindo a estratégia, comunicando os resultados aos gestores, influenciando o comportamento de funcionários e gerando planos de ação para melhoria dos processos

Fonte: Elaborado pela autora.

De forma geral, observa-se que o SMD contempla todos os propósitos relacionados por Franco-Santos *et al.* (2007). Todos os entrevistados e no próprio relatório de sustentabilidade, há questões relacionadas à comunicação dos resultados em diversos meios para os *stakeholders*, como os fóruns de discussão com comunidades, reunião com grupos gestores, gestão à vista e reunião com acionistas. A própria pesquisadora teve oportunidade de visualizar os quadros de gestão à vista utilizados na organização.

Outro propósito relatado é o de gerir a estratégia. SOCIAL-A aponta que as medidas contribuem para que a organização atinja as suas ambições. Logo, as medidas contribuem para o alcance de objetivos estratégicos.

Já RH-A relata que as medidas são para avaliar o cumprimento da estratégia. SUSTENT-A afirma que as medidas surgem de temas estratégicos, o que aponta a relação das medidas e a gestão da estratégia.

Ressalta-se também a relevância do SMD em influenciar o comportamento dos funcionários, pois RH-A relata que as medidas de desempenho de diversidade (mulheres na gestão e PCDs), além da própria medida de desempenho de emissão de CO₂, o que é corroborado por SOCIAL-A.

Quanto aos processos do SMD, o Quadro 29 apresenta o painel de dados da variável processos do SMD da organização A (não foi possível obter informações sobre o processo do SMD no relatório de sustentabilidade).

As medidas de desempenho são desenvolvidas em função da estratégia. SUSTENT-A relata isso quando afirma que “as medidas de desempenho são desenvolvidas a partir de temas estratégicos”. RH-A também corrobora quando afirma “Todo desdobramento, após a definição do planejamento estratégico, a gente define quais os indicadores que vão medir, essa entrega dessa estratégia”. SOCIAL-A também relata quando trata que a organização mede para evoluir em termos de suas ambições.

SOCIAL-A afirma que “A gente tenta ter uma visão do processo como um todo e como lançar. Então pegando o processo, você analisa entradas e as saídas e a partir daí você busca estabelecer um indicador que mensure e te dê poder de atuação para evoluir esse indicador”. Logo, na visão do entrevistado, utiliza-se a visão de processo também para desenvolver medidas.

Quanto a aspectos de coleta e análise das medidas, há o servidor Netview, que serve como banco de dados e o software o Excel® que foram citados como exemplos pelos entrevistados. Utilizam-se também *cockpits*, que funcionam como instrumento para tomada de

Quadro 29 - Painel de dados da variável processos do SMD da organização A

Fonte de informação	Selecionar e projetar as medidas	Coletar e tratar os dados das medidas	Gestão da informação	Avaliar desempenho e relacionar com as recompensas	Resumo das fontes de informação
SOCIAL-A	Uma metodologia básica de como construir o indicador é analisar as entradas e as saídas, e daí se estabelece um indicador	A gente tem alguns sistemas, uma infraestrutura própria de cálculo		A PLR possui uma meta associada de carbono. Então isso é uma forma para trazer responsabilidade dos resultados das ambições.	A metodologia básica desenvolver indicadores é analisar entradas e saídas. Há diversos sistemas utilizados. Para avaliação e PLR, inclui-se a medida de emissão de gás efeito estufa.
SUST-A	Os indicadores são desenvolvidos a partir dos temas estratégicos escolhidos pela organização. Cada área desenvolve o indicador necessário.	Utiliza o <i>Netview</i> para extrair os relatórios e o Excel para algumas ferramentas de análise.	O comitê executivo acompanha o alcance dos objetivos, bem como o conselho de administração, com relatórios mensais e trimestrais. São importantes para <i>compliance</i> , análise de riscos e revisar planos de ação.		Os indicadores são desenvolvidos por meio de temas estratégicos, onde cada área desenvolve seu indicador. O Excel e o <i>Netview</i> são duas infraestruturas e as medidas são acompanhadas pelo comitê executivo para tomada de decisão.
SEG-A		O Excel é a principal ferramenta utilizada. Há um modelo de <i>cockpit</i> de segurança em Excel.	Trabalha-se com o envio de informações por Excel. Aí envia-se os dados para a diretoria, para a vice-presidência de operações e logística.		O Excel é uma ferramenta que é utilizada para desenvolver medidas de desempenho. Envia-se as medidas para a alta gestão para tomada de decisão.
RH-A	Para desenvolver as medidas, é preciso considerar o modelo de gestão vigente da empresa provém do planejamento estratégico e ele que garante que o planejamento estratégico seja executado.	Utiliza-se o Excel, em um sistema construído internamente, que é o modelo de gestão da performance. Há um <i>cockpit</i> para gestão da performance.	Mensalmente, as áreas consolidam esse indicador, cada área tem os seus GG que fazem as reuniões de resultado. Fazem as reuniões gerenciais, e aí leva para o COMEX (comitê executivo) também em discussões maiores. São utilizadas para avaliar a estratégia.	Na definição dos indicadores da PLR, existe um indicador sócio ambiental, um indicador que represente, então por exemplo para o RH, há a medida de engajamento e a diversidade	As medidas são desenvolvidas a partir do planejamento estratégico. O Excel é a infraestrutura necessária para analisar os dados. As medidas de desempenho são discutidas em grupos gestores, levadas o COMEX para tomada de decisão.
Resumo dos componentes da variável	Há o desenvolvimento de medidas por meio da estratégia e utilizando a visão de entradas e saídas (visão de processo)	Há várias infraestruturas para coleta e análise, como Excel e <i>Netview</i> .	As medidas de desempenho são analisadas em grupos gestores e no comitê executivo para futura tomada de decisão e ajuste de ações.	As medidas de desempenho socioambientais fazem parte da PLR dos funcionários.	As medidas de desempenho são desenvolvidas a partir da estratégia. Há diversas infraestruturas de coleta e análise, como Excel e <i>Netview</i> . As medidas são analisadas por grupos gestores e pelo comitê executivo. A PLR é composta por medidas socioambientais.

Fonte: Elaborado pela autora.

decisão. RH-A afirma: “não temos um sistema, mas o Excel® é uma ferramenta utilizamos bastante”. O mesmo é reforçado por SEG-A e SUSTENT-A.

Quanto à gestão da informação e como o SMD influencia a tomada de decisão, SEG-A afirma: “os indicadores são importantes para revisar ações e propor planos de ação para melhorar os resultados”. Logo, observa-se que as medidas auxiliam em como a organização pode melhorar seus processos. SUSTENT-A aponta que as medidas de desempenho são importantes para avaliar os objetivos estratégicos, revisar planos de ação para avaliação de riscos e para atender a aspectos de *compliance*.

Além disso, os responsáveis pela tomada de decisão geralmente são os grupos gestores e o comitê executivo. SUSTENT-A afirma que o comitê executivo da organização utiliza trimestralmente as informações das medidas para tomada de decisão. RH-A citam os grupos gestores em cada setor, que discutem as medidas mensalmente.

4.1.1.5. Medição de Desempenho em Sustentabilidade Social na organização A

Para a descrição dos resultados nesta seção, não houve a elaboração do painel de dados, pois grande parte das informações já estavam disponíveis nos painéis anteriores.

Quanto ao processo de seleção e desenvolvimento das medidas de desempenho em sustentabilidade social, não foi possível observar diferença entre o processo de desenvolver medidas de desempenho referente à dimensão social e outras dimensões. RH-A e SUSTENT-A relatam que as medidas são desenvolvidas através do desdobramento da estratégia. Já SOCIAL-A aponta que um método básico para desenvolver indicadores é analisar as entradas e as saídas.

SOCIAL-A também menciona “por usar o GRI e por responder todos esses relatórios Dow Jones e tudo mais, a gente acaba adaptando a resposta para esses indicadores também”. SUSTENT-A também aponta “nós fazemos o relatório de acordo com as diretrizes do GRI, então a gente acaba utilizando alguns indicadores”. Nesse sentido, observa-se que os relatórios externos demandam a inclusão de outras medidas de desempenho, diferente das que são utilizadas para a gestão da organização.

No que tange à medição de impacto social, observa-se que a noção de impacto social está presente no discurso de SOCIAL-A e no próprio relatório de sustentabilidade. SOCIAL-A aborda “Então a gente busca promover impacto social, cultural, ambiental econômico positivo, não só neutralizando, reduzindo ou mitigando os impactos gerados aí para

a sociedade”. No relatório de sustentabilidade, há medidas com a denominação impacto, tal como está descrito no Quadro 30.

Os entrevistados SOCIAL-A e SUSTENT-A também citam medidas de impacto como o IDH (para medir o impacto das atividades da organização para as consultoras de vendas) e o Índice de Progresso Social (IPS) (para medir o impacto da organização nas comunidades pan amazônicas). SOCIAL-A cita que a medida IPS faz parte de um projeto piloto, ainda em estágio de aprimoramento. O relatório de sustentabilidade também aponta a existência dessas medidas e de outras utilizadas para medir impacto, conforme o Quadro 30.

Quadro 30 - Medidas de impacto utilizadas pela organização A

Nome da medida	Forma de medir impacto
Impactos negativos significativos, reais e potenciais, em direitos humanos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas;	Mede-se impacto por meio da evolução das medidas “valores pagos a fornecimento, repartição de benefícios e uso de imagem”, que são recursos pagos diretamente à comunidade.
Avaliações de impacto social, com base em processos participativos, incluindo a avaliação de impacto de gênero em programas de engajamento da comunidade local;	Avaliação por meio do IPS
Percentual de novos fornecedores selecionados com critérios de impactos na sociedade;	Não há relatos de como isso é avaliado
Não conformidades relacionadas aos impactos causados por produtos e serviços.	Avaliação pela quantidade de sanções recebidas: “Em 2015, a empresa não recebeu autuações, sanções ou multas por violação à lei e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços relativos à rotulagem de produtos ou por supostamente colocar em risco a saúde e segurança dos clientes”

Fonte: Elaborado pela autora.

SOCIAL-A e SUSTENT-A relatam que outra medida em desenvolvimento pela organização é o Social, Profit & Loss (SP&L), em que serão valoradas as externalidades em relação às iniciativas sociais desenvolvidas pela organização. SUSTENT-A relata uma dificuldade particular na concepção da medida: “a principal dificuldade no SP&L é saber o quanto do impacto social é atribuído à empresa”, ou seja, a dificuldade está em associar o quanto as atividades da organização impactam, de fato, as pessoas, diferenciando de ações do poder público ou de outras iniciativas.

Neste sentido, observa-se que os impactos avaliados são essencialmente externos. Não há medidas de desempenho declaradas pela organização para avaliar o impacto interno, relacionado à segurança do trabalho ou recursos humanos que sejam efetivamente declaradas pela organização. Contudo, mesmo sem declarar, há indícios de medidas de

desempenho internas de impacto como declarou RH-A: “Em 2014 a gente implantou esse conceito de engajamento que seria esse olhar mais integral sobre o funcionário e aí atuar mesmo nas motivações dele em estar aqui trabalhando, em conjunto com a pesquisa de clima”. Logo, há preocupação em avaliar e melhorar continuamente em função das pesquisas de engajamento e clima, porém sem a denominação de impacto social, pois este conceito, pelo o que foi observado, está associado a impacto social externo.

SOCIAL-A relata que a organização sabe que o impacto positivo social é visto como um resultado de longo prazo, pois, do ponto de vista da própria organização, o impacto social é negativo no curto prazo, porém com o tempo e a longo prazo, torna-se positivo, o que foi comprovado pela pesquisadora ao observar uma apresentação corporativa com esta explicação.

No relatório de sustentabilidade, as medidas de melhoria de renda das consultoras de venda são consideradas medidas de impacto econômico, e não de impacto social. O mesmo acontece com medidas de investimentos em comunidades.

A organização não utiliza a visão de cadeia de impacto (entrada, processo, saída, *outcome* e impacto), apesar do interesse em medir impacto. Mesmo assim, observou-se pelo relatório de sustentabilidade que existe medidas de entrada, saída e *outcome*/impacto (como a organização não diferencia *outcome*, as medidas podem ser tanto relacionadas a *outcome* ou impacto), que foram associadas dessa forma seguindo as definições propostas na Seção 2.5.1.

A organização possui mais de 100 medidas de desempenho em sustentabilidade social, porém, foram destacadas algumas, ilustradas no Quadro 31.

Quadro 31 - Medidas de desempenho em sustentabilidade social utilizadas pela organização A

Dimensão	Indicador	Qualitativo / Quantitativo	Entrada/ Saída/ Outcome/ Impacto
Pessoa	Colaboradores das comunidades do entorno (%)	Quantitativo	Saída
	Média de horas de treinamento (h/colaborador) - Brasil	Quantitativo	Entrada
Remuneração	Proporção entre o salário mais baixo da organização e o salário mínimo local, por gênero	Quantitativo	Saída
	Contribuições da empresa para o plano de previdência dos colaboradores – Brasil (R\$ milhões)	Quantitativo	Entrada
Saúde e Segurança	Taxa de frequência de doenças ocupacionais %	Quantitativo	Saída
	Dias perdidos – acidentes	Quantitativo	Saída
Diversidade	Mulheres (%) em relação ao total de colaboradores	Quantitativo	Saída
Relações trabalhistas	Prazo mínimo de notificação sobre mudanças operacionais	Quantitativo	Saída

(continua)

Dimensão	Indicador	Qualitativo / Quantitativo	Entrada/ Saída/ Outcome/ Impacto
Liberdade de associação e negociação coletiva	Unidades submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção	Qualitativo	Saída
Ética e Direitos humanos	Colaboradores treinados em políticas e procedimentos anticorrupção	Qualitativo	Entrada
Combate à corrupção	Total de empregados comunicados e/ou treinados em procedimentos anticorrupção	Quantitativo	Entrada
	Parceiros comerciais comunicados sobre procedimentos anticorrupção – Brasil	Quantitativo	Entrada
Práticas de segurança	Número de queixas e reclamações relacionadas a impactos em direitos humanos registradas, processadas e solucionadas	Quantitativo	Saída
	Impactos negativos significativos, reais e potenciais, em direitos humanos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas.	Qualitativo	Impacto
Políticas Públicas	Relações institucionais	Qualitativo	
Consultoras	Total de consultoras treinadas – Brasil (total)	Qualitativo	Entrada
	Consultoras engajadas no Movimento para valorização da educação (total)	Quantitativo	Outcome/impacto
	Índice de Satisfação (%)	Qualitativo	Outcome/impacto
Comunidades Locais	Percentual de operações com programas de engajamento da comunidade local, avaliação de impactos e desenvolvimento locais	Quantitativo	Impacto
	Avaliações de impacto social, com base em processos participativos, incluindo a avaliação de impacto de gênero.	Qualitativa	Impacto
	Operações com impactos negativos significativos, reais e potenciais, nas comunidades locais	Qualitativa e Quantitativo	Impacto
Fornecedores	Total de fornecedores avaliados	Quantitativo	Saída
	% de fornecedores contratados com base em critérios trabalhistas submetidos à avaliação de impacto trabalhista	Quantitativo	Impacto
Cliente	Avaliação global de pesquisa de imagem de marca (%)	Quantitativo	Outcome/impacto
	Investimento em inovação (R\$ milhões)	Quantitativo	Entrada
	Avaliação de impactos na saúde e segurança durante o ciclo de vida de produtos e serviços	Quantitativo	Impacto

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, a organização categoriza as medidas de acordo com as dimensões do GRI, separando também por *stakeholders*, e também para alguns assuntos relevantes como diversidade, ética e direitos humanos, e relações trabalhistas. A organização utiliza tanto medidas quantitativas quanto qualitativas, bem como a organização cita medidas relacionadas às entradas como horas de treinamento de funcionários e investimentos em inovação.

Observa-se também que a organização possui diversas medidas que podem ser consideradas como *outcome*/impacto, dependendo do contexto utilizado, como pesquisa de lealdade e satisfação. As medidas de impacto foram aquelas explicitamente denominadas como impacto pela própria organização.

Quanto aos propósitos das medidas de desempenho em sustentabilidade social, não foi possível verificar diferença entre a dimensão social em comparação às outras, logo, utiliza-se as medidas para medir o desempenho, gerir a estratégia, comunicar aos *stakeholders*, influenciar comportamentos e gerar aprendizado e melhoria.

O Quadro 32 resume as informações encontradas no estudo de caso sobre medição de desempenho em sustentabilidade social na organização A.

Quadro 32 - Síntese do *constructo* medição de desempenho em sustentabilidade social na organização A

Medição de Desempenho em Sustent. Social	Resumo das fontes de informação
Processo de seleção e desenvolvimento das medidas de desempenho	Não foram observadas diferenças nos discursos sobre o desenvolvimento de medidas de desempenho em sustentabilidade social. Assim, as medidas de desempenho em sustentabilidade social são desenvolvidas de acordo com o desdobramento da estratégia. O relatório de sustentabilidade da organização é feito de acordo com o padrão do <i>Global Reporting Initiative</i> , logo, algumas medidas de desempenho desenvolvidas são baseadas no modelo do relatório (SUSTENT-A), porém não foram relatadas quais medidas são essas.
Medição de Impacto Social Visão da cadeia de impacto	A organização possui duas principais medidas de impacto social: o IDH das consulto de vendas e o Índice de Progresso Social (IPS). Na própria visão, nos objetivos e no discurso dos entrevistados é visível essa preocupação em gerar impacto social, principalmente externo. Nota-se que há preocupação em gerar impacto interno no âmbito do Recursos Humanos, porém não há nenhuma medida declarada para medir impacto. A principal dificuldade em medir impacto é apurar o quanto do impacto da organização está associado às atividades da organização. Não há evidência do uso da cadeia de impacto na organização, ou seja, não há discernimento entre saída, <i>outcome</i> e impacto.
Dimensões de desempenho em sustentabilidade social	As dimensões são de acordo com o GRI. Além disso, categoriza-se as medidas de desempenho por <i>stakeholder</i> .
Uso das medidas de desempenho da sustentabilidade social	Não há diferença entre as outras dimensões da sustentabilidade, logo, os principais propósitos são medir o desempenho, gerir a estratégia, influenciar comportamentos, gerar aprendizados e melhoria e comunicar as medidas aos <i>stakeholders</i> .

Fonte: Elaborado pela autora.

De forma geral, a organização possui significativa medição de desempenho relacionada à impacto externo. Quanto à medidas internas de impacto, a organização pode até possuir mas não classifica essas medidas dessa forma.

4.1.1.6. Considerações sobre o caso na organização A

O Quadro 33 apresenta o resumo de cada *constructo* para a organização A

Quadro 33 - Síntese dos *constructos* na organização A

<i>Constructo</i>	Síntese do <i>constructo</i> na organização A
Sustentabilidade	A organização busca atender ao <i>triple bottom, line</i> , com enfoque estratégico, associado à missão e visão, atendendo aspectos normativos e além deles
<i>Stakeholders</i>	De forma, geral, a organização tem conhecimento de diversos <i>stakeholders</i> e formas de interação: fóruns, comitês, grupo gestor e gestão à vista. Para levantar demandas, utiliza-se a matriz de materialidade, além dos próprios fóruns e comitês, e a CIPA
Sustentabilidade Social	Possui diversas práticas internas e externas, traduzidas em produtos sociais de longo prazo para atender <i>stakeholders</i> . A dimensão social é considerada estratégica pois está presente na visão 2050.
Medição de Desempenho	A organização utiliza medidas de desempenho em sustentabilidade e faz uso de diferentes tipos de infraestrutura, com ênfase no uso de planilhas eletrônicas. Quanto aos processos, as medidas de desempenho são desenvolvidas a partir da estratégia e da visão de processo. Há diversas infraestruturas de coleta e análise, como Excel® e Netview. As medidas são analisadas por grupos gestores e pelo comitê executivo. A PLR é composta por medidas socioambientais. Quanto aos propósitos, o SMD da organização é utilizado para diferentes propósitos.
Medição de Desempenho em Sustentabilidade Social	Assim, as medidas de desempenho em sustentabilidade social são desenvolvidas de acordo com o desdobramento da estratégia. A organização possui duas principais medidas de impacto social: o IDH das consultoras de vendas e o Índice de Progresso Social (IPS). Na própria visão, nos objetivos e no discurso dos entrevistados é visível essa preocupação em gerar impacto social, principalmente externo. Não há evidência do uso da cadeia de impacto na organização, ou seja, não há discernimento entre saída, <i>outcome</i> e impacto.

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, quanto à primeira proposição do modelo (*as demandas dos stakeholders são o primeiro elemento básico para medição de desempenho em sustentabilidade social*), a organização possui diversos mecanismos de comunicação e interação dos seus resultados aos seus principais interessados, desde fóruns de discussão, quadros de gestão à vista e reunião com grupos gestores.

SUSTENT-A aponta que a organização desenvolveu a sua matriz de materialidade como ferramenta de identificação das demandas dos *stakeholders*. O relatório de sustentabilidade aponta que a visão 2050 foi desenvolvida a partir das materialidades encontradas.

Este aspecto é confirmado por Adams, Neely e Crowe (2001), em função do *Performance Prism*, em que a primeira pergunta do modelo é “o que os nossos *stakeholders* querem e desejam?”. Rouse e Putterill (2003) também tratam da relevância de compreender as demandas dos *stakeholders* para construir a missão e visão da organização.

Observa-se que a proposição do modelo se faz presente na organização. Por isso, o primeiro elemento do modelo também se faz presente na organização, pois a organização tem

mecanismos para identificar as demandas dos *stakeholders*, como a matriz de materialidade e as discussões em fóruns.

Dessa forma, observa-se que a primeira proposição e o elemento de identificação dos requisitos dos *stakeholders* se faz presente na organização A.

Quanto à segunda proposição do modelo (*os requisitos dos stakeholders são desdobrados em objetivos sociais de curto e longo prazo*), a visão 2050 da organização foi construída a partir da matriz da materialidade, que foi feita primeiramente em 2009 e foi revisada em 2015.

Além disso, a organização claramente inclui a sustentabilidade como um elemento estratégico, desde a visão e a missão até o desdobramento em objetivos estratégicos para 2020, e para a visão 2050. Este aspecto é compatível com Hallstedt, Ny e Robe (2010) sugerem que para ser efetiva, a sustentabilidade deve estar ligada aos objetivos organizacionais, incentivos internos e sistemas de avaliação e sistemas de suporte à decisão.

Nesse sentido, a própria sustentabilidade social é estratégica para a organização, com objetivos e metas na visão 2050. Além disso, SOCIAL-A aponta que os impactos positivos a serem alcançados pela organização são considerados como esforços de longo prazo, pois no curto prazo os impactos sociais são negativos, porém com o passar do tempo se tornam positivos.

Essa questão é reforçada pelo estudo Grayson *et al.* (2015), que apontam que os propósitos sociais quando associados aos objetivos da organização, permanecem por um longo período de tempo e contribuem para o sucesso do negócio.

Um aspecto relevante a ser notado é que a organização incorpora a sustentabilidade na missão e na visão, com objetivos, metas e métricas definidas para avaliar o alcance dessas ambições. SOCIAL-A afirma que a sustentabilidade está presente desde a missão e, principalmente, visão até os objetivos estratégicos, buscando a gestão integrada. Além disso, o próprio relatório de sustentabilidade confirma essa informação, em conjunto com a observação da pesquisadora.

Rouse e Putterill (2003) e Kaplan e Norton (1996) afirmam que os objetivos organizacionais são tradução da visão e missão e, assim, corroboram com o desdobramento realizado na organização. Hansen e Spitzack (2011) apontam que o esforço em desenvolver medidas de desempenho de benefícios à comunidade é justificado pelo fato do envolvimento com a comunidade ser parte da estratégia formal da organização analisada (refletido na missão e visão).

Assim, observa-se que a segunda proposição e o segundo elemento do *framework* (objetivos sociais) tão estão presentes na organização A.

No que se refere à terceira proposição do modelo (*para avaliar os objetivos, é necessário ter medidas de desempenho que refletem impacto social*), a organização possui medidas de desempenho social para medir entradas, saídas e impacto, além de ter medidas quantitativas e qualitativas. Não foi possível visualizar cadeias de impacto social.

Mesmo assim, para Epstein e Buhovac (2014), a visão de entrada-processo-saída é importante para direcionar os resultados da organização. Hutchins e Sutherland (2008) indicam que a visão entrada-saída facilita definição de impactos sociais.

Claramente, a organização reconhece a preocupação de medir impacto social. Há duas medidas específicas para medir impacto, o Índice de Progresso Social e o IDH para as consultoras de venda. O Índice de Progresso Social (IPS) avalia o desenvolvimento de comunidades extrativistas da região pan amazônica, e o IDH avalia a evolução das consultoras de venda ao longo do tempo. Há também outras medidas de impacto em formato de percentual como “Percentual de novos fornecedores selecionados com critérios de impactos na sociedade”.

A medida de IDH corporativo também é proposta por Spangenberg (2016), em que é avaliada a longevidade e as relações industriais, educação, conhecimento e habilidade e padrão de vida. A medida de IDH proposta pela organização é semelhante, pois avalia saúde (semelhante à longevidade), conhecimento e padrão de vida. A medida é considerada como um instrumento de avaliação de gestão social da organização, conforme o relatório de sustentabilidade e SUSTENT-A.

O IPS é uma medida considerada experimental por SOCIAL-A, porém é uma forma que a gente busca receber da sociedade as necessidades e dificuldades que ela tem no dia a dia. O entrevistado afirma que ainda não é possível avaliar diretamente o quanto a organização causa influência no resultado da medida de impacto, porém a medida é válida para orientar novos programas e estratégias.

Foi relatado por SOCIAL-A e SUSTENT-A que a organização está desenvolvendo uma medida para contabilizar as externalidades sociais da organização, ou seja, mensurar em valores monetários o quanto a organização melhora socialmente as localidades onde está localizada.

Segundo SOCIAL-A a principal dificuldade está em definir especificamente como a organização é responsável pelo impacto e não o poder público. Essa dificuldade também é relatada por Ditz e Ranganathan (1997) e Maas e Liket (2011) e, que afirmam que é difícil a associação do impacto com os esforços da organização.

Não há medidas claras de impacto social interno, porém a organização mede engajamento, possui pesquisa de clima e nível de satisfação, que são consideradas medidas de impacto por Hansen e Spitzeck (2011).

A organização possui medidas de desempenho relacionadas a entradas, saídas de processo, possíveis *outcomes* e impacto (sem saber a distinção entre os conceitos), conforme foi observado no relatório de sustentabilidade e na visão dos entrevistados, distribuídos em dimensões do GRI.

Dessa forma, a terceira proposição é parcialmente válida para a organização A, bem como o elemento de cadeia de impacto social, também se faz presente, apesar de não haver evidências da cadeia articulada.

No que tange à quarta proposição do modelo (*as medidas de desempenho em sustentabilidade social devem refletir aspectos internos e externos à organização*), a organização possui diversas medidas de desempenho internas e externas. Como exemplo de medidas internas, destaca-se número de horas de treinamento e percentagem de mulheres na gestão. Quanto às medidas externas, tem-se % de fornecedores contratados com base em critérios trabalhistas submetidos à avaliação de impacto trabalhista e Avaliação global de pesquisa de imagem de marca (%).

As próprias práticas de sustentabilidade social refletem preocupações internas e externas, referentes aos produtos sociais, que são avaliados em longo prazo e que visam atender às necessidades dos *stakeholders*, como o Programa Amazônia e a linha de produtos com lucros voltados para a educação como iniciativas externas.

Quanto às iniciativas internas, há programas de treinamento e iniciativas próprias para segurança do trabalho, como a CIPA e ferramentas de gestão comportamental. Essas iniciativas também aparecem na pesquisa de Mani *et al.* (2015).

Logo, a quarta proposição também é válida para a organização A, assim como o quarto elemento do *framework* (aspectos internos e externos)

4.1.2 Organização B

A organização B pertence ao setor químico, possui seis plantas industriais no Brasil, onde produz diversos tipos de produtos desde equipamentos de segurança até componentes para o setor hospitalar, com mais de quatro mil funcionários. É uma subsidiária de uma organização cuja matriz está localizada na América do Norte.

De acordo com os entrevistados e com documentos disponibilizados no *website* da empresa, o tema sustentabilidade está presente na organização desde a década de 1970, quando lançou sua política corporativa de meio ambiente e iniciou um programa de prevenção de poluição. Nesse período, a organização deu início ao programa de voluntários e doações corporativas. Na década de 1990, ela incluiu metas organizacionais voltados para preservação do meio ambiente. Nos anos 2000, a organização começa a utilizar a abordagem do ciclo de vida para avaliar impactos ambientais no desenvolvimento de produtos e processos.

No ano de 2007, surgiu o instituto próprio da organização voltado para lidar com questões sociais externas. Em 2015, ela reestruturou a sua política de sustentabilidade, e elegeu cinco direcionadores estratégicos para sustentabilidade: matérias-primas, água, energia e mudanças climáticas, saúde e segurança e educação e desenvolvimento, que perpassa todos os processos da organização.

A organização possui uma profissional dedicada à sustentabilidade corporativa, apesar de haver outros funcionários com atribuições relacionadas ao tema, nos diversos setores, desde recursos humanos, logística, operações.

Por conta de sua atuação em sustentabilidade, a organização ganhou participa do *ranking Ethisphere* de empresas mais éticas do mundo, *ranking Greatest Places to Work*, está no índice *Dow Jones* de Sustentabilidade e na lista de melhores empregadores do *ranking* da *Forbes*.

Para a realização da pesquisa, foram entrevistados quatro funcionários. O Quadro 34 ilustra o cargo do funcionário, perfil e o código correspondente a cada respondente para facilitar a identificação ao longo do texto.

Quadro 34 - Perfil das pessoas entrevistadas na organização B

Cargo	Perfil do entrevistado	Códigos
Coordenadora de Projetos Sociais	Projetos Sociais Externos do Instituto	SOCIAL-B
Responsável pela Sustentabilidade Corporativa	Aspectos gerais de sustentabilidade	SUSTENT-B
Higienista Industrial e Ergonomista	Segurança do Trabalho	SEG-B
Especialista em Treinamento	Recursos Humanos	RH-B

Fonte: Elaborado pela autora.

SOCIAL-B trabalha no Instituto Social da organização e lida com os projetos sociais externos da organização. SUSTENT-B lida com aspectos relacionados à sustentabilidade ambiental e social. SEG-B lida com questões relacionadas à ergonomia e

segurança do trabalho. Já RH-B lida com questões relacionadas à treinamentos em RH e também tratou de alguns aspectos gerais em Recursos Humanos. Todos interagem com o sistema de medição de desempenho e geram informações para o relatório de sustentabilidade.

Além das entrevistas, foram utilizados como fontes de informação os relatórios de sustentabilidade da organização no Brasil e o relatório global da organização (os últimos lançados em 2016, com resultados de 2015), além da observação da pesquisadora.

4.1.2.1. Sustentabilidade na organização B

O painel de dados do constructo Sustentabilidade é apresentado no Quadro 35. Quanto às dimensões da sustentabilidade, todos mencionam a relevância de aspectos ambientais para a definir sustentabilidade. SOCIAL-B e SUSTENT-B assumem a visão do *triple bottom line*, enquanto que SEG-B relaciona sustentabilidade a preocupações com riscos ambientais no local de trabalho, além de saúde e segurança do funcionário. SEG-B afirma: “nós temos uma série de riscos ambientais e que podem colocar em risco a saúde desses trabalhadores, então o que seria a sustentabilidade no processo de produção, em que envolve uma centena de produtos químicos, riscos físicos como radiação, ionizantes, então tudo a princípio é um perigo”.

SUSTENT-B corrobora: “então a gente olha, esse estudo é para gente entender onde estão os pontos críticos seja no produto que está sendo desenvolvido, seja no produto existente, então para você atacar e poder lançar o produto da melhor forma possível ou com melhor impacto possível no meio ambiente, na saúde, segurança, todas esferas”.

Ao tratar de sustentabilidade social, SOCIAL-B afirma sobre o instituto social da organização: “E na parte do desenvolvimento social, tem nos EUA um departamento específico. Eles passam algumas diretrizes – não é a mesma coisa para todas as subsidiárias – a gente tem bastante liberdade, criatividade para trabalhar projetos no Brasil”. A entrevistada também menciona a prática de voluntariado e de saúde e segurança.

Já SUSTENT-B afirma, quanto à questão sociais, “o próprio instituto cuida nisso”, SEG-B também tem a mesma visão.

A organização investe em programas de diversidade e de treinamentos para os funcionários, oferece benefícios, porém, essas questões não são associadas a questão de sustentabilidade social de forma direta para os entrevistados SOCIAL-B, SUSTENT-B e SEG-

Quadro 35 - Pannel de dados do constructo sustentabilidade na empresa B

Fonte de informação	<i>Triple bottom line</i>	Visão estratégica	Aspectos regulatórios	Certificados	Resumo das fontes de informação
SOCIAL-B	A organização considera o tripé – como você falou – econômico, ambiental e social. Possui um programa de voluntários desde 1978, além de doações corporativas.	A matriz possui algumas diretrizes para desenvolver alguns projetos, porém há bastante liberdade para trabalhar projetos no Brasil.			Visão do <i>triple bottom line</i> e atende à diretrizes da matriz para desenvolver projetos sociais externos.
SUSTENT-B	Em 2011, a organização estabeleceu objetivos e metas referentes ao desenvolvimento de funcionários, políticas de diversidade, não utilização de aterros sanitários e saúde e segurança dos funcionários e clientes.	Em 2015, pesquisou megatendências que poderiam impactar os seus negócios, em função de aspectos econômico, sociais e ambientais. Os objetivos da organização, eles estão alocados em 4 grandes pilares. As metas foram estabelecidas para 2025.	As exigências legais estão embutidas no sistema de gestão ambiental, de segurança ou de qualquer outra área, buscar atender aspectos não relacionados com leis. Valores ética são fortes na organização.	Possui a ISO 9001 e a 14001, No passado, obteve a OHSAS 18001, porém os clientes não exigiam e o sistema de gestão em saúde e segurança da organização era mais exigente que a norma.	Visão do <i>triple bottom line</i> e a visão estratégica vem da matriz. Busca atender requisitos legais, apesar de não ser o principal, e possui normas em função de clientes que demandam.
SEG-B	A sustentabilidade é vista como avaliação de riscos ambientais que colocam em risco saúde desses trabalhadores.	O plano de objetivos e metas da organização não é traçado pela subsidiária do Brasil, mas é um plano global isso já foi traçado lá pela alta gerência.	As atividades de segurança do trabalho são totalmente regulatórias, buscando atender as NR's. Além disso, a organização valoriza o código de conduta ética.	A organização possui a ISO 9001 e 14001. Há alguns anos atrás, também tinha a OHSAS 18001, porém nenhum cliente ou parceiro de negócio exigia.	Importância de saúde e segurança e análise de riscos ambientais. Busca atender à aspectos normativos.
RH-B	Há preocupação com sustentabilidade com questões ambientais e com a implantação de políticas de diversidade e programas de desenvolvimento profissional.	Iniciativas referentes à diversidade e desenvolvimento de funcionários foram iniciadas em função de diretrizes da matriz.	As iniciativas desenvolvidas não fazem parte de questão regulatórias, são estratégias globais. Para isso, ela assinou cartas de compromissos com a promoção de direitos humanos, LGBT e racial.		Forte ênfase em aspectos de desenvolvimento dos funcionários.
Relatórios de Sustentabilidade Brasil e Global	O relatório apresenta diretrizes para o monitoramento de medidas de desempenho econômicas, sociais e ambientais.	Os valores da organização são baseados em princípios da sustentabilidade. O relatório global apresenta diversas metas globais em termos de sustentabilidade.	Os relatórios enfatizam a relevância do código de conduta ética da organização		O relatório global possui diversas metas para sustentabilidade, aspectos fortes para dimensão ambiental e metas amplas para dimensão social.
Observações	Possui grande preocupação com questões ambientais (coleta seletiva e centro de inovação em pesquisa) e de saúde e segurança do funcionário, pela infraestrutura de saúde e segurança.		A preocupação com as normas e o código de conduta ética da organização foram evidentes.		A organização se preocupa com códigos de conduta e atendimento de normas, além e questões ambientais.
Resumo das variáveis	A organização possui grande preocupação com o meio ambiente e com questões relacionadas à saúde e segurança do trabalhador.	Os objetivos e metas são estabelecidos pela matriz e desdobrados para a subsidiária do Brasil.	A organização busca atender aspectos legais, porém não é a maior prioridade. Valoriza questões éticas	A organização possui certificados para atender aos requisitos de clientes.	Possui a visão do TBL, porém possui grande preocupação com metas ambientais, e itens de saúde e segurança. Ênfase em ética.

Fonte: Elaborado pela autora.

B. Esta questão é mais evidente para RH-B e também é mencionada no relatório de sustentabilidade.

Logo, apesar de a organização tratar de diversas questões sociais internas e externas, os entrevistados adotam pontos de vista diferentes quanto a esta dimensão.

Quanto à visão estratégica, observa-se que a organização possui diretrizes estratégicas para sustentabilidade vindas da sua matriz, o que é evidenciado pelo discurso de todos os entrevistados, apesar de haver iniciativas próprias da subsidiária, como o programa de meditação para funcionários, mencionado por RH-B ou projetos sociais externos específicos para o Brasil mencionados por SOCIAL-B.

O relatório de sustentabilidade da subsidiária brasileira também mostra que valores da organização estão alinhados à sustentabilidade, como honestidade, satisfação dos clientes com tecnologias inovadoras, respeito ao ambiente físico e social, desenvolvimento e reconhecimento da diversidade de talentos dos funcionários.

Porém, os objetivos e metas para sustentabilidade aparecem claramente no relatório de sustentabilidade global, com metas para 2025 referentes à redução do desperdício de água, redução de emissão de gases de efeito estufa, redução de resíduos, participação de funcionários em programas de desenvolvimento profissional.

SUSTENT-B dá um exemplo de como as subsidiárias no Brasil contribuem para as metas globais: “algumas subsidiárias foram eleitas para não mandar resíduos para o aterro. Aqui no Brasil, a subsidiária eleita foi a que está localizada no Norte, então não pode mandar resíduo para aterro”. RH-B também corrobora: “esses programas de treinamento surgem a partir de diretrizes estratégicas da matriz”.

Os objetivos ambientais são mais específicos do que os objetivos sociais. No relatório de sustentabilidade global, é descrita a seguinte meta ambiental: “melhorar a eficiência energética em 25% até 2015, tendo como base o ano de 2005, indexado às vendas em rede”. Quando à aspectos sociais, SUSTENT-B afirma: “O terceiro ponto desse pilar é prover treinamento para 5 milhões de pessoas, sejam eles trabalhadores ou pacientes em relação à segurança, ou seja, todos os treinamentos para funcionários são voltados para atender a esse objetivo”.

No que tange aos aspectos regulatórios em sustentabilidade, isso é relatado por SUSTENT-B e SEG-B, além dos próprios relatórios de sustentabilidade. SEG-B aponta que a organização busca seguir todas as regulamentações associadas a saúde segurança, obedecendo à normas regulamentadoras. SUSTENT-B afirma que a organização tem como princípio não

buscar atender somente à questão legais, e sim, em concilia-los, com seus sistemas de gestão próprios.

RH-B relata que a organização assinou cartas de compromisso com a promoção de direitos humanos, causas LBGT e cartas de compromisso racial, para melhorar o seu engajamento em iniciativas desta natureza.

Outro ponto frisado por SEG-B, SUSTENT-B e pelos próprios relatórios de sustentabilidade é a importância do código de conduta ética da organização. SEG-B afirma: “a organização dá muito valor a essa parte de código de conduta, nós temos treinamentos anuais que são obrigatórios. Para você ter uma ideia, se você não faz um treinamento desse código de ética, vamos supor, você esqueceu de fazer e deixou passar, passou 1 dia, o seu chefe imediato recebe uma notificação”.

Quanto aos certificados de gestão, a organização possui certificados ISO 14001 e ISO 9000, citados por SEG-B e SUSTENT-B, que são os que são exigidos pelos clientes. A organização possuía OHSAS 18001, porém, observou-se que o seu sistema de gestão em saúde e segurança era mais rigoroso, além do fato dos clientes não exigirem.

4.1.2.2. *Stakeholders* na organização B

O Quadro 36 apresenta o painel de dados do *constructo Stakeholders* na organização B. Há diferentes formas de interação com os *stakeholders*. SOCIAL-B relata que o principal *stakeholder* são as comunidades do entorno, sendo que os programas são direcionados para as pessoas que estão próximas das fábricas. Há relatos de parcerias com universidades e governo para a realização dos projetos sociais.

SEG-B e RH-B apontam que os funcionários são seus principais *stakeholders*, sendo que a interação ocorre ao longo da realização das iniciativas propostas pela organização.

Já SUSTENT-B aponta diversos canais de interação com os *stakeholders* da organização, como: quadros de avisos para os funcionários, relações com o governo por meio de um departamento chamado relações governamentais, interação entre vendedores e clientes, a participação em associações de classe também é destacada.

O relatório de sustentabilidade corrobora com a afirmação de SUSTENT-B, ao apontar que há discussões com entidades de classe e governo em prol da organização, de seus funcionários e comunidade. A pesquisadora também identificou diversos murais e televisões com informativos dentro da organização, além de comunicados no restaurante e corredores.

Quadro 36 - Painel de dados do constructo *Stakeholders* na organização B

Fonte de informação	Identificação e interação com os <i>stakeholders</i>	Necessidades dos <i>stakeholders</i>	Resumo das fontes de informação
SOCIAL-B	Os programas próprios em parcerias possuem foco na formação dessa geração de jovens, com prioridade para as comunidades onde a companhia atua. Também atende a uma demanda de funcionários voluntários	O instituto avalia a necessidade de ter projetos voltados para a formação, empregabilidade. Há diretrizes da matriz para desenvolver alguns projetos.	As comunidades do entorno das fábricas o principal <i>stakeholders</i> do instituto. O próprio instituto analisa a necessidade de projetos ou vem de diretrizes da matriz.
SUSTENT-B	Reclamações de comunidade do entorno, seja comentários na internet, seja dúvidas, então a gente tem relações públicas e marketing corporativo que endereça essas demandas para nós. Há os vendedores também que captam demandas dos clientes. Há entidades de classe, governo, funcionários.	A empresa fez uma matriz de materialidade com uma visão mais holística na matriz e a partir disso, surgiram novos objetivos para 2025, que são fruto desta dessa pesquisa.	Há diversas formas para interagir com os <i>stakeholders</i> , por meio de diversos departamentos, relações públicas, marketing, vendedores. Para identificar a necessidade dos <i>stakeholders</i> , a matriz fez uma matriz de materialidade, que gerou os objetivos estratégicos para 2025.
SEG-B	Os funcionários são os meus <i>stakeholders</i> .	Ao realizar a avaliação de risco, do perigo, identifica-se as potenciais exposições à agentes químicos e é aberta uma ação e endereçada aos responsáveis.	O principal <i>stakeholder</i> é o funcionário, e a própria avaliação de risco é uma forma de levantar a necessidade dele e evitar um acidente.
RH-B	Na realização dos fóruns de diversidade, é o momento de troca de experiências, de interação com os funcionários e com profissionais de Rh que participam dos fóruns. Há também grupos de discussão do RH uma vez ao mês.	Os fóruns de diversidade que acontecem 1 vez ao ano levam informações para as pessoas, identifica necessidades baseadas na estratégia global com a matriz da organização.	Os próprios fóruns de diversidade constituem como elemento de interação e identificação das demandas dos <i>stakeholders</i> funcionários e profissionais de RH.
Relatórios de Sustent	A subsidiária no Brasil mantém contato com entidades de classe, órgãos governamentais e monitora debates sobre assuntos que impactam a empresa, seus funcionários e a comunidade.	As avaliações de materialidade são vitais para os componentes de estratégias e de relatórios da empresa	São reconhecidos os diversos <i>stakeholders</i> , como entidades de classe, funcionários, comunidade. A matriz de materialidade é o instrumento para avaliar as demandas desenvolver estratégias.
Observações	Observou-se diversos registros por meio de fotos dos fóruns de diversidade, dos encontros com a comunidade do entorno por meio de projetos. Além disso, foram observados quadros de aviso e televisões com informativos.		
Resumo das variáveis	A organização interage com seus diversos <i>stakeholders</i> por meio de diversos. Há clara identificação dos principais interessados na organização em cada fonte de informação	A matriz de materialidade é uma ferramenta utilizada pela matriz para identificar as demandas críticas, bem como as avaliações de risco feita por SEG-B e os próprios fóruns de diversidade.	Há diversos meios de interação da organização com seus <i>stakeholders</i> , e quanto ao levantamento das demandas dos <i>stakeholders</i> , a matriz de materialidade e interações durante as atividades são as principais fontes

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao levantamento das necessidades dos *stakeholders*, a matriz de materialidade é um componente estratégico para identificar os requisitos dos *stakeholders*, a nível estratégico, o que é evidente somente para SUSTENT-B, que aponta que a matriz elaborou a matriz por meio dos principais *stakeholders* globais. Segundo a entrevistada, a subsidiária no Brasil tentou desenvolver uma matriz de materialidade local, porém, as respostas obtidas não foram satisfatórias, pois os públicos entrevistados não souberam apresentar suas demandas.

O relatório de sustentabilidade indica que os objetivos estratégicos globais da organização foram desenvolvidos a partir da matriz de materialidade desenvolvida. Percebe-se que o desdobramento estratégico oriundo da matriz também é mencionado por SOCIAL-B, SEG-B e RH-B, que relatam que as suas atividades e as necessidades de realização das iniciativas da organização dependam da estratégia global.

SOCIAL-B afirma: “Esse primeiro projeto que eu te apresentei, de ciências, ele estaria em uma diretriz internacional da matriz por exemplo, se você for olhar todas as subsidiárias, você vai ter algum projeto de incentivo a prática de ciências”.

O desenvolvimento de novos projetos sociais a serem realizados também surge a partir de uma necessidade do próprio instituto, de uma avaliação própria de oferecer algo novo para a comunidade, porém não foi mencionada nenhuma iniciativa formal de identificar as necessidades dos *stakeholders* por SOCIAL-B.

4.1.2.3. Sustentabilidade Social na organização B

O painel com os dados do *constructo* Sustentabilidade Social é apresentado no Quadro 37. Quanto ao atendimento de demandas sociais, as principais práticas mencionadas pelos entrevistados são os cursos de educação profissional para os jovens (mencionados por SOCIAL-B, SUSTENT-B e SEG-B), o fórum de liderança feminina (mencionado por SUSTENT-B e RH-B), as práticas de voluntariado na organização (mencionados por SOCIAL-B, SUSTENT-B e SEG-B) e a avaliação de riscos em saúde e segurança do trabalho (mencionados por SUSTENT-B e SEG-B).

Uma iniciativa externa citada é o curso de formação profissional para jovens, que é mencionado por SOCIAL-B, SUSTENT-B e SEG-B. SOCIAL-B afirma: “todos os professores são voluntários, a gente chama de “educadores voluntários”, eles é que dão todas as aulas, e vai de um currículo básico até uma pratica profissional, um currículo técnico um pouco mais avançado”. Para esta iniciativa, há participação significativa de funcionários voluntários. SEG-B afirma: “Jovens que fazem um curso aqui que é o de formação técnica,

Quadro 37 - Painel de dados do *constructo* sustentabilidade social na organização B

Fonte de informação	Demandas Sociais	Desempenho Social	Visão Estratégica	Resumo das fontes de informação
SOCIAL-B	Possui diversos projetos sociais: Curso profissionalizante em Funilaria e Pintura para jovens. Prêmio para iniciativas de Ciência e Tecnologia. Desafio de Inovação. Programa de incentivo ao empreendedorismo para jovens. Programa de formação técnica a jovens, voluntariado	Os produtos sociais são desenvolvidos por iniciativa própria do Instituto e por diretriz da matriz da organização. Os programas são considerados permanentes, em que há monitoramento e evolução de longo prazo.		São desenvolvidas iniciativas externas para atender à comunidade do entorno, em programas permanentes e com avaliação contínua
SUSTENT-B	Relata iniciativas como: fórum de liderança feminina, fórum de diversidade, universidade corporativa, programa de formação técnica a jovens, programas de treinamento para funcionários, auditorias em fornecedores acerca de saúde e segurança, avaliação de riscos ambientais no local de trabalho, treinamentos em ética	Do ponto de vista, a organização compreende que os seus esforços de longo prazo, como os programas de diversidade e de educação e treinamento. Logo, os produtos sociais são desdobrados para serem executadas nas subsidiárias.	A matriz da organização desenvolveu possui objetivos sociais, estabelecidos a partir da matriz de materialidade, com objetivos para educação e treinamento e para programas de diversidade.	São relatadas diversas iniciativas internas e externas, estruturadas em produtos sociais a serem executadas nas subsidiárias
SEG-B	O entrevistado relata: programa de formação técnica a jovens, avaliação de riscos ambientais, avaliação de riscos ergonômicos, voluntariado, treinamentos em ética.		As atividades são estabelecidas de acordo com a estratégia global.	Iniciativas internas e externas são mencionadas pelo entrevistado
RH-B	A entrevista relata: universidade corporativa, fórum de liderança feminina, fórum de diversidade, programa de meditação para funcionários, programas de treinamento para cargos de liderança, avaliação de desempenho do funcionário.	Os produtos sociais são desenvolvidos a partir de estratégias globais da organização, porém há produtos sociais para atender necessidades locais, como o programa de meditação.	Os programas de treinamento e diversidade são desenvolvidos a partir de estratégias globais, apesar de haver adaptação para atender demandas locais.	A entrevistada relata iniciativas internas que são desenvolvidas para atender à produtos sociais globais.
Relatório de Sustentabilidade	São relatadas todas as iniciativas internas e externas abordadas pelos entrevistados, além de outras como a benefícios sociais, pesquisa de engajamento, pesquisa de clima, programas para realizar desejos de crianças com doenças graves.	A organização relata as iniciativas como os programas de diversidade e os programas de treinamento, porém, há iniciativas que não são permanentes, como o extinto programa de treinamento para cargos de liderança local (agora o programa é global).	O relatório de sustentabilidade global traz metas e objetivos referentes à dimensão social abrangentes, como “educar e treinar 5 milhões de pessoas em saúde e segurança”.	O relatório de sustentabilidade global e local traz informações sobre os produtos sociais desenvolvidos, além de objetivos e metas sociais abrangentes
Resumo das variáveis	A organização possui iniciativas internas e externas para atender às demandas sociais dos <i>stakeholders</i> , como programas de diversidade, projetos de atendimento à comunidade do entorno, avaliação de riscos ambientais, programas de treinamento para funcionários	De forma geral, a organização possui diversos produtos sociais com o propósito de atingir seus objetivos sociais, visado atender os <i>stakeholders</i> .	A organização possui objetivos e metas sociais abrangentes e desdobram em estratégias globais a serem desenvolvidas pelas subsidiárias	A organização possui iniciativas internas e externas para atender aos <i>stakeholders</i> , que são estruturados em produtos sociais com o propósito de atender à objetivos sociais globais e abrangentes

Fonte: Elaborado pela autora.

então tem várias pessoas aqui na organização que fazem esse serviço de professores universitários, e eu sou uma dessas pessoas também, dentro da minha formação profissional eu também tenho uma contribuição com essas crianças”.

Iniciativas internas relacionadas à saúde e segurança são mencionadas por SEG-B que relata da avaliação de riscos ambientais no local de trabalho, além do acompanhamento e plano de ação para eliminar os riscos identificados.

SUSTENT-B e RH-B também mencionam iniciativas internas relacionadas à recursos humanos, como a universidade corporativa e o fórum de liderança de mulheres. RH-B afirma: “Começamos a trabalhar essa temática por uma diretriz da matriz. Isso começou em 2014 e vem acontecendo desde então. Para isso, a gente tem várias estratégias para a gente trabalhar essa diversidade”.

SUSTENT-B e SEG-B mencionam a relevância de treinamentos relacionados à ética na organização. SEG-B aponta que são realizados treinamentos mensais sobre o assunto. SUSTENT-B corrobora e também afirma que há diversos procedimentos rigorosos para cumprimento do código de ética da organização, com procedimentos anticorrupção. A entrevistada relata: “eu não posso participar de reuniões com entidades governamentais sem a presença de alguém do setor de relações governamentais, temos diversos treinamentos para que o código de ética seja cumprido à risca”.

No Quadro 38, há um resumo das práticas internas e externas da organização relacionadas à sustentabilidade social. Nesse sentido, a organização apresenta iniciativas internas para atender aos funcionários e iniciativas externas para atender a comunidade do entorno e fornecedores.

Quadro 38 - Síntese das iniciativas utilizadas para atender a demandas sociais dos *stakeholders*

Práticas Internas	Práticas Externas
Universidade corporativa	Curso profissionalizante em Funilaria e Pintura para jovens
Fórum de liderança feminina,	Prêmio para iniciativas de Ciência e Tecnologia.
Fórum de diversidade,	Desafio de Inovação
Programa de meditação para funcionários,	Programa de incentivo ao empreendedorismo para jovens
Programas de treinamento para cargos de liderança	Programa de formação técnica a jovens
Treinamentos sobre ética	Voluntariado
Avaliação de desempenho do funcionário	Avaliação de fornecedores com base em critérios de saúde e
Avaliação de riscos ambientais	segurança
Avaliação de riscos ergonômicos	
Voluntariado	
Benefícios Sociais	

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao desempenho social, a organização possui produtos sociais internos e externos estruturados para atender às necessidades dos *stakeholders* e que são considerados em horizonte de longo prazo, como os programas de diversidade (relatado por RH-B), o desafio de inovação e o programa de formação técnica a jovens (relatados por SOCIAL-A). Pelo fato dos objetivos sociais serem amplos, algumas práticas estão associadas não são diretamente associadas a eles, como os cursos desenvolvidos pelo instituto, que podem atender ao objetivo de educar e treinar 5 milhões de pessoa temas relacionados à saúde e segurança.

Com relação à visão estratégica da sustentabilidade social, os objetivos e metas sociais são definidos no nível global, a partir da matriz da organização, porém há flexibilidade em ter produtos sociais locais, como o programa de meditação para funcionários e o curso de formação técnica para jovens. As metas e objetivos são abrangentes e estão especificadas no relatório global de sustentabilidade da organização.

SEG-B, RH-B e SUSTENT-B afirmam que os programas são definidos a partir da matriz, baseada na estratégia global da organização, e que há objetivos e metas a serem atingidos no longo prazo.

SUSTENT-B afirma: “então você vai mudar aos poucos, então a gente vai ter os resultados disso daqui a 10, 20 anos e a gente vê em pesquisas mulheres recebendo menos que os homens e isso a gente não vê aqui dentro, mas que existia uma predominância de homem em relação a mulheres existia, mas isso está sendo trabalhado”. Logo, a organização tem a visão de que as mudanças sociais serão realizadas no longo prazo.

4.1.2.4. Sistema de Medição de Desempenho na organização B

Quanto ao sistema de medição de desempenho, o painel de dados das características do SMD na organização B é apresentado no Quadro 39:

Quadro 39 - Painel de dados da variável características do SMD na organização B

Fonte de informação	Características	Infraestrutura	Resumo das fontes de informação
SOCIAL-B	“Cada projeto tem o seu acompanhamento, seus indicadores “	“Ai não tem um sistema próprio da empresa voltado para os indicadores”	Cada projeto tem suas medidas de desempenho selecionadas, porém não há uma estrutura própria de coleta e análise de dados
SUST-B	“Os indicadores de desempenho, eles são desenvolvidos a partir desses objetivos estratégicos”	“A gente tem um banco de dados que a cada trimestre é analisado pela internacional [...]” “Tem o banco de dados para a gente registrar qualquer tipo de acidente, tem os controles que a gente faz	As medidas de desempenho são desenvolvidas em função dos objetivos estratégicos. A organização armazena os dados referentes às medidas no seu sistema corporativo ERP

(continua)

Fonte de informação	Características	Infraestrutura	Resumo das fontes de informação
		parciais, seja de geração de resíduos, seja de energia, seja planilha de Excel”.	(<i>Enterprise Resource Planning</i>), além de utilizar planilhas eletrônicas.
SEG-B	“Então, os principais indicadores que nós utilizamos, número de pessoas que usam os respiradores, por exemplo, se você diminui o número de usuários é porque você está melhorando o ambiente de trabalho. Número de pessoas que são tiradas do programa de conservação auditiva”	“Isso é tudo dentro do sistema corporativo da empresa, então a gente cria por exemplo um plano de monitoramento de ruído, então lá as áreas que você tem que fazer as avaliações, o número de amostras que você tem que coletar e a porcentagem que você tem que cumprir por trimestre”	As medidas de desempenho refletem as melhorias no processo. As informações referentes às medidas são armazenadas no sistema ERP da organização.
RH-B	“A gente trabalha com indicadores como o número de participantes por evento, dentro do número de atividades que a gente faz no ano, que entra como uma métrica, e o número de participações”	“O ERP da empresa é utilizado para inserir as informações. Então toda a estrutura de treinamento, os dados, o número de participantes e horas de treinamento, eles ficam todos armazenados dentro do ERP. Na plataforma online de treinamentos corporativos, a gente consegue visualizar quem participou do treinamento e por quanto tempo”.	A organização trabalha com medidas de desempenho para avaliar as atividades em Recursos Humanos, e utiliza o sistema ERP para armazenar as medidas de desempenho. Além disso, a própria plataforma online de treinamentos permite que sejam extraídas informações para gerar as medidas.
Relatório de Sustent.	O método, o mais completo e reconhecido para relatórios de sustentabilidade, traz diretrizes para o monitoramento de indicadores econômicos, sociais e ambientais		O relatório de sustentabilidade apresenta evidências de medidas de desempenho em sustentabilidade, para todas as dimensões.
Observações	A organização possui diversas medidas de desempenho, parte dessas medidas não estão no relatório de sustentabilidade.	A infraestrutura predominante é o SAP da organização, porém há outras estruturas como planilhas eletrônicas.	
Resumos dos itens da variável	As medidas de desempenho são utilizadas a partir de objetivos e usadas para avaliar projetos e processos, com diversos propósitos, porém nem todas aparecem no relatório de sustentabilidade.	A organização utiliza diferentes infraestruturas para coleta e análise dos dados referentes às medidas de desempenho, como o sistema ERP, planilhas eletrônicas e portais da internet.	A organização possui diversas medidas de desempenho, que são desenvolvidas a partir da estratégia e possuem diversas infraestruturas como Excel, o ERP e a plataforma online de treinamentos para coleta e análise dos dados.

Fonte: Elaborado pela autora.

No que tange às características, todos os entrevistados e o próprio relatório trazem menções e exemplos de como a organização avalia seu próprio desempenho em sustentabilidade. Pelas informações obtidas pela pesquisadora, a organização possui diversas medidas associadas a cada prática de sustentabilidade, como número de acidentes de trabalho, número de alunos atendidos por projeto, que são usadas para avaliar projetos e processos.

O Quadro 40 apresenta exemplos de medida de desempenho utilizadas pela organização B presentes no relatório de sustentabilidade ou para controle interno. As medidas para controle interno foram obtidas por meio dos próprios entrevistados.

Quanto à infraestrutura, SEG-B, RH-B e SUSTENT-B mencionam que o sistema corporativo da organização ERP é utilizado para inserir dados sobre as medidas de desempenho.

Quadro 40 - Exemplos de medidas de desempenho presentes no relatório de sustentabilidade da organização B

Dimensão	Medida de Desempenho
Econômica	Faturamento bruto Volume despachado pelo Centro de Distribuição
Social	Número de lesões Número de doenças ocupacionais Horas de treinamento
Ambiental	Consumo de água total Demanda Biológica de Oxigênio

Fonte: Elaborado pela autora.

Já SOCIAL-B menciona que, para monitorar ações voltadas para a comunidade do entorno, existem medidas de desempenho para cada projeto, porém, não há um sistema próprio para inserir dados sobre as medidas de desempenho. Essa diferença entre sistemas pode ocorrer pois alguns monitoramentos dos projetos sociais externos não estão diretamente ligados aos objetivos e metas estratégicas.

SUSTENT-B menciona que há sistemas de suporte à coleta e análise de medidas de desempenho como planilhas eletrônicas. RH-B também relata o uso de dados obtidos da plataforma *online* de treinamentos utilizado pela organização, no qual é possível visualizar os usuários que realizam cursos e o tempo que cada usuário permaneceu utilizando o sistema.

O Quadro 41 apresenta o painel de dados da variável propósitos do SMD na organização B. Todos os entrevistados citam o propósito de avaliar o desempenho das iniciativas relacionadas à sustentabilidade. RH-B destaca a dificuldade de medir o desempenho em ações de diversidade, pois é algo que reflete mudança no comportamento, não é diretamente observável. Para ela, a percepção de sucesso das iniciativas surge a partir da participação de *rankings* e sistemas de classificação, como o *Greatest Places to Work*.

Quadro 41 - Pannel de dados da variável propósitos do SMD da organização B

Fontes de informação	Medir o Desempenho	Gerir a estratégia	Comunicar	Influenciar comportamentos	Gerar processos de aprendizado e melhoria	Resumo das fontes de informação
SOCIAL-B	Cada projeto tem o seu acompanhamento, seus indicadores		Nem todas os indicadores são inseridos no relatório de sustentabilidade. São inseridos dados mais frios no relatório. Grande parte dos indicadores é utilizado para controle interno.		O principal propósito é provar a eficácia dos projetos e programas, e com as medidas, consegue-se propor melhorias. As medidas são importantes para conseguir mais investimentos, ampliar projetos e programas, para pensar em criar novos projetos e programas	Cada projeto possui seu monitoramento, no qual o principal objetivo é avaliar eficiência e eficácia dos projetos, propor melhorias e para conseguir mais investimentos, novos programas.
SUST-B	Há um banco de dados que é analisado pela matriz trimestralmente, seja de redução de água, de energia, de resíduos, todo o sistema de gestão ambiental e saúde e segurança também é verificado.	O banco de dados é alimentado para que a matriz verifique como a subsidiária está desenvolvendo os objetivos	Externamente, a comunicação é feita pelo relatório de sustentabilidade. Internamente, a comunicação é feita com reuniões da diretoria e gestores. No chão de fábrica, existem várias reuniões chamadas de <i>gemba</i> . É feita a divulgação por meio de murais e televisões.	Há uma avaliação de desempenho dos funcionários e as medidas de desempenho em sustentabilidade são levadas em consideração.		Há um banco de dados analisado pela matriz trimestralmente para verificar como a subsidiária está desenvolvendo os objetivos. A comunicação é feita externa e internamente.
SEG-B	Os principais indicadores que nós utilizamos, número de pessoas que usam os respiradores, por exemplo, se você diminui o número de usuários é porque você está melhorando o ambiente de trabalho”	A estratégia é de um plano global traçado pela matriz, há um processo de reconhecimento dos riscos ambientais, uma avaliação inicial qualitativa e quantitativa, identificação dos perigos, medidas de controle e <i>follow-up</i> .	Ao fazer uma avaliação, os resultados não são comunicados só para a gerência, esses resultados são comunicados aos trabalhadores.	As medidas influenciam o comportamento dos funcionários, pois a pessoa só vai se proteger quando conhece o risco, a tendência do ser humano é minimizar o risco	As medidas são importantes para mostrar se há um trabalho eficaz, se o investimento está sendo bem aplicado e se poder ser melhorado.	Utilizam-se vários indicadores. As medidas são utilizadas para avaliar a estratégia global da organização. Os resultados são comunicados à gestão e funcionários, e que influenciam os funcionários e minimizar os riscos das atividades, e mostram um trabalho eficaz, visando a melhoria do ambiente.
RH-B	Há indicadores, porém na prática do dia a dia, a mensuração é difícil, não há como mensurar, por conta que é uma mudança no comportamento do indivíduo	Presta-se conta desses números para a matriz, está nas metas do RH, metas de áreas, que são definidas em nível global	Os indicadores são monitorados mensalmente e feitas reuniões gerenciais, além que são entregues à alta gestão, e foi o fechamento trimestralmente e nos eventos realizados.	Os indicadores entram na sabatina dos funcionários anualmente	Os <i>rankings</i> são como indicadores externos que mostram a efetividade das ações. Caso não estejam, são revistas.	A mensuração é difícil pois avalia mudança no comportamento nas pessoas, os indicadores servem para prestar conta em relação à estratégia global.
Resumo dos componentes da variável	As medidas de desempenho buscam avaliar a eficácia das ações	As medidas são utilizadas para avaliar a estratégia global	A comunicação externa é feita pelo relatório. Internamente discute-se com a gestão e com os funcionários.	As medidas fazem parte da análise de desempenho dos funcionários	As medidas são utilizadas para averiguar o que pode ser melhorado.	As medidas são utilizadas para avaliar a estratégia, com comunicações internas e externas, fazem parte da análise de desempenho e para melhoria das iniciativas.

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com a visão dos entrevistados, um dos propósitos é o de gerir a estratégia. RH-B, SEG-B e SUSTENT-B citam que as medidas de desempenho são usadas para verificar o cumprimento de metas e objetivos definidos pela matriz.

Outro propósito verificado é o de comunicar os resultados aos *stakeholders*. De acordo com SEG-B, os resultados são comunicados aos funcionários e à gerência. Já RH-B aponta que os resultados são discutidos em reuniões gerenciais e durante eventos do setor de Recursos Humanos. A pesquisadora observou que há murais e televisões com informativos para os funcionários. Para SUSTENT-B, a forma de comunicar os resultados externamente é por meio de relatórios de sustentabilidade.

Outro propósito citado é o de influenciar comportamentos, pois as medidas de desempenho são utilizadas para avaliar os funcionários que desenvolvem as atividades. Para SUSTENT-B e RH-B, as medidas influenciam o comportamento dos funcionários pois faz parte da avaliação de desempenho do mesmo. Para SEG-B, as medidas influenciam o funcionário para que ele tenha melhor avaliação dos riscos envolvidos em sua atividade e melhore o seu comportamento para evitar acidentes.

Ademais, a geração de aprendizado e melhoria também é mencionada pelos entrevistados. SEG-B e SOCIAL-B apontam que as medidas são utilizadas para averiguar a eficácia dos investimentos realizados na organização, buscando a melhoria de ações para segurança de funcionários e novos projetos.

Quanto aos processos do SMD da organização B, o Quadro 42 apresenta o painel de dados para análise. A organização seleciona e desenvolve medidas a partir do seu planejamento estratégico, gerando objetivos e metas para questões relacionadas à sustentabilidade, porém, ao considerar projetos sociais externos próprias da subsidiária brasileira, as medidas de desempenho são desenvolvidas para cada projeto, o que aparentemente mostra que a vinculação com o planejamento estratégico não é feita de forma direta. SOCIAL-B afirma: “tudo é avaliado projeto por projeto”.

SOCIAL-B aponta: “tem o sistema da fundação parceira, que é onde a gente formaliza os dados para ir para o sistema da Universidade, então frequência nas aulas, nota, então tudo isso é um sistema controlado”. Assim, para avaliar projetos externos, a organização utiliza sistemas de controle de seus parceiros para gerar as medidas de desempenho. Para coleta e tratamento de dados, o sistema ERP é a principal referência para SUSTENT-B, RH-B e SEG-B. SEG-B detalha que são coletadas informações utilizadas amostras para validação estatística. RH-B menciona que a plataforma online de treinamento também fornece dados para compor a

Quadro 42 - Painel de dados da variável processos do SMD na organização B

Fontes de informação	Selecionar e projetar as medidas	Coletar e tratar os dados das medidas	Gestão da informação	Avaliar desempenho e relacionar com as recompensas	Resumo das fontes de informação
SOCIAL-B	As medidas são selecionadas projeto a projeto	Há o sistema da fundação parceira, no qual o Instituto formaliza dados de dois projetos.	A partir dos indicadores, propõe-se melhorias nos projetos e surgem projetos novos		As medidas são selecionadas projeto a projeto. Para coleta de dados, os sistemas de parceiros são utilizados. A partir dos indicadores, propõem-se melhorias nos projetos e desenvolvimento de projetos novos.
SUST-B	Os indicadores são desenvolvidos a partir de objetivos estratégicos	Há o sistema ERP que avalia o monitoramento dos objetivos.	Há um <i>traffic light</i> , verde, amarelo e vermelho, no qual a matriz avalia os objetivos.	As medidas são utilizadas nas análises de desempenho dos funcionários.	As medidas são desenvolvidas a partir da estratégia. Os dados para avaliar são inseridos no sistema ERP. Para gestão da informação, o <i>traffic light</i> do sistema indica o status em relação aos objetivos, a partir deles, é tomada a decisão.
SEG-B	Os indicadores são desenvolvidos a partir da estratégia global	Na área de produção, deve-se fazer as avaliações, o número de amostras que você tem que coletar e a porcentagem que você tem que cumprir por trimestre. Você tem que coletar amostras suficientes para que estatisticamente seja válida com 95% de certeza	Existe o <i>scorecard</i> , ele vai ficar vermelho se você não cumpriu, amarelo se você cumpriu parcialmente ou verde se você está dentro do que foi proposto, trimestralmente avaliado e todo ano é renovado.		Os indicadores são desenvolvidos a partir da estratégia global vinda da matriz. Os dados são coletados na área de produção, onde são coletadas amostras sobre os riscos. São inseridas no sistema ERP, sendo avaliadas trimestralmente com o <i>traffic light</i> .
RH-B	As metas dos indicadores são definidas globalmente	Para inserção e monitoramento dos dados, utiliza-se o sistema corporativo da organização, no qual se insere as medidas, as metas. Há a plataforma <i>online</i> de treinamentos, onde é possível verificar o tempo que uma pessoa permanece na plataforma e assim, pode-se coletar dados.		As medidas de desempenho são usadas para avaliar o desempenho anual dos funcionários.	As medidas de desempenho são definidas globalmente pela estratégia da matriz, no qual se utiliza o sistema ERP e a plataforma online de treinamentos para obter as medidas de desempenho. As medidas também são usadas na análise de desempenho dos funcionários.
Resumo dos componentes da variável	As medidas são definidas pela matriz, por meio do planejamento estratégico global. Para projetos sociais, as medidas surgem projeto a projeto.	O sistema corporativo ERP é o sistema utilizada para inserção e tratamento de dados. São citadas outras estruturas para coleta e tratamento.	Há o <i>traffic light</i> , que baliza a tomada de decisão sobre os resultados obtidos.	As medidas são usadas na análise de desempenho anual dos funcionários.	As medidas são definidas a partir dos objetivos estratégicos definidos pela matriz. Para projetos sociais externos, define-se projeto a projeto. O sistema ERP e outros sistemas são usados para coleta e tratamento. Para tomada e interpretação dos resultados para a matriz, o <i>traffic light</i> , que indica se o desempenho é satisfatório ou não. Além disso, as medidas são usadas na análise de desempenho dos funcionários.

Fonte: Elaborado pela autora.

métrica “horas de treinamento”, pois é possível visualizar quanto tempo a pessoa permaneceu na plataforma por meio do seu *login*.

Quanto à gestão da informação, as medidas de desempenho são avaliadas trimestralmente pela matriz, por meio do registro de informações das medidas no sistema de gestão corporativo ERP. SEG-B afirma: “existem métricas anuais que têm que ser cumpridas isso é tudo dentro do sistema corporativo da empresa, então a gente cria por exemplo um plano de monitoramento de ruído e fazer as avaliações, o número de amostras que você tem que coletar”. RH-B também aponta: “Os indicadores são monitorados mensalmente, e a gente entrega os números para a nossa chefe, para a nossa líder na América Latina no final de cada trimestre”

Neste sistema, para auxílio à tomada de decisão, SEG-B e SUSTENT-B afirmam que o no sistema corporativo, existe um *traffic light* que informa se o desempenho está de acordo com as metas estabelecidas, sinalizando nas cores verde, amarela e vermelha. SEG-B afirma: “se você não cumpre aquela porcentagem que você se propôs a fazer, existe o que a gente chama de *traffic light*, ele vai ficar vermelho se você não cumpriu, amarelo se você cumpriu parcialmente ou verde se você está dentro do que foi proposto”

Quanto à avaliação de desempenho dos funcionários, foi relatado por RH-B e SUSTENT-B que as medidas de desempenho são utilizadas para avaliar o desempenho individual dos funcionários. RH-B afirma: “Então, dentro das reuniões gerenciais, é importante, as pessoas precisam entender o que a gente está fazendo e é lógico que o recorte desse número também vai para a nossa sabatina”.

4.1.2.5. Medição de Desempenho da Sustentabilidade Social na organização B

Para os resultados desta seção, não foi realizado o painel de dados relacionados às variáveis. Assim, quanto a medidas de desempenho em sustentabilidade social, foi observado que há diferenças entre o desenvolvimento de medidas internas e externas. As medidas internas armazenadas no sistema de gestão corporativo da organização, e as medidas externas são monitoradas à parte, por pessoas do instituto referente à organização.

Para as medidas internas, as medidas surgem a partir dos objetivos estratégicos. Quanto a medidas externas, além da necessidade de atender às diretrizes da matriz, a necessidade surge projeto a projeto, conforme SOCIAL-B. A entrevistada ainda afirma que as medidas são utilizadas para controles internos. Dessa forma, observou-se que há medidas que não são reportadas no relatório de sustentabilidade. SOCIAL-B afirma: “gente põe dados mais

frios e mais precisos, de quantos a gente formou, quantos estão fazendo o curso no momento, isso está lá no relatório”.

Quanto à utilização de normas de gestão e o modelo de relatório GRI, não foram encontradas evidências acerca de como essas ferramentas contribuem para o desenvolvimento de medidas de desempenho em sustentabilidade social. Com relação à utilização de sistemas de classificação, RH-B afirma que o reconhecimento em prêmios e *rankings* mostra a efetividade das ações realizadas, diante da dificuldade de avaliar progresso em atividades relacionadas a recursos humanos, em temas como diversidade, pois refletem mudança de comportamento, algo difícil de quantificar.

SUSTENT-B também afirma que é difícil ter medidas que avaliem a mudança de comportamento e a melhoria de vida das pessoas. Segundo a entrevistada, é difícil compreender as necessidades sociais das pessoas. Além disso, pela própria deficiência de serviços públicos, as pessoas não compreendem qual é o papel da organização e do Estado no atendimento de suas necessidades.

No relato de SOCIAL-B, há evidências de que a organização mede impacto: “Ele (o aluno dos cursos) também, ele é avaliado a parte, então a gente continua em contato com esse aluno, 2 anos depois que ele sai daqui, para a gente saber onde ele está, quantos estão trabalhando, quantos trabalham aqui, quantos estão estudando”. Assim, observa-se que a organização tem interesse em saber o quanto aquele curso de formação mudou a sua vida, porém novamente a organização não associa esse monitoramento à medição de impacto social.

Além disso, essa medida considerada de impacto social não consta no relatório de sustentabilidade da organização. Segundo SOCIAL-B é uma medida para uso interno. Dessa forma, é observado que a organização não utiliza a visão da cadeia de impacto.

Foram identificadas mais de 70 medidas de desempenho para sustentabilidade social, porém o Quadro 43 apresenta as principais medidas utilizadas pela organização que estão presentes no relatório de sustentabilidade e pela visão dos entrevistados.

Quadro 43 - Medidas de Desempenho em Sustentabilidade Social identificadas na organização B

Dimensão	Indicador	Qualitativa/ Quantitativa	Entrada/ Saída/ Outcome/ Impacto
Perfil funcional	Total de colaboradores em 2014 e 2015	Quantitativa	Saída
	Distribuição dos colaboradores próprios por gênero	Quantitativa	Saída
	Distribuição dos terceiros por gênero	Quantitativa	Saída
	Número de mulheres na gestão	Quantitativa	Saída
	Horas de treinamento	Quantitativa	Entrada

(continua)

Dimensão	Indicador	Qualitativa/ Quantitativa	Entrada/ Saída/ Outcome/ Impacto
Desenvolvimento profissional	Número de participantes em treinamentos	Quantitativa	Saída
	Pesquisa de satisfação dos funcionários	Qualitativa	Outcome/Impacto
Relacionamentos com a comunidade	Total de doações em investimentos financeiros	Quantitativa	Entrada
	Total de doações em investimentos de produtos	Quantitativa	Entrada
	<u>Desafio de Inovação</u>		
	Número de professores cursistas	Quantitativa	Entrada
	Frequência nas atividades	Quantitativa	Entrada
	Número de projetos inscritos no Mostra de Ciências	Quantitativa	Saída
	Número de cidades participantes	Quantitativa	Saída
	<u>Cursos de educação profissional para jovens</u>		
	Quantidade de inscritos nos processos seletivos	Quantitativa	Entrada
	Número de alunos formados	Quantitativa	Saída
	Número de alunos cursando	Quantitativa	Entrada
	Número de ex-alunos empregados na empresa	Quantitativa	Impacto
	Número de ex-alunos empregados	Quantitativa	Impacto
	<u>Outros projetos</u>		
	Número de atendidos	Quantitativa	Saída
	Número de voluntários	Quantitativa	Saída
Saúde e Segurança do Trabalho	Número de expostos a agentes químicos	Quantitativa	Saída
	Número de usuários de respiradores	Quantitativa	Saída
	Número de acidentes de trabalho relacionados a doenças ocupacionais	Quantitativa	Saída
	Número de dias perdidos por acidente de trabalho	Quantitativa	Saída
Relacionamentos com clientes	Pesquisa de satisfação com consumidores	Qualitativa	Outcome/Impacto

Fonte: Elaborado pela autora.

Vale ressaltar que algumas medidas relatadas pelos entrevistados não aparecem no relatório de sustentabilidade, com as relatadas por SOCIAL-B sobre o número de ex-alunos que estão na faculdade, que não aparece no relatório. O mesmo ocorre com a medida número de funcionários com respiradores relatada por SEG-B. Provavelmente, a organização possui medidas de desempenho que não estão presentes no relatório, que, pela sua estrutura, apresenta somente as principais medidas de desempenho.

Todas as medidas são essencialmente quantitativas, destaca-se que a organização possui medidas de entrada de processo, como horas de treinamento e total de doações financeiras, porém, observa-se que grande parte das medidas são saídas de processo, e há

medidas relacionadas à impacto social, porém, na visão dos entrevistados e no próprio relatório de sustentabilidade, não é utilizada a denominação impacto social. Quanto a medidas de desempenho qualitativas, são utilizadas as medidas de pesquisa de satisfação com clientes e funcionários.

Observa-se que as dimensões de desempenho em sustentabilidade social estão associadas aos temas desenvolvidos pela organização como: desenvolvimento profissional, relacionamento com as comunidades, saúde e segurança e relacionamento com os clientes.

Quanto ao uso de medidas de desempenho em sustentabilidade social, observou-se que não há diferenças entre os propósitos das medidas sociais em relação às ambientais, logo, as medidas são utilizadas para medir o desempenho, gerir a estratégia, comunicação com *stakeholders*, influenciar comportamentos e gerar aprendizado e melhoria.

O Quadro 44 resume as informações encontradas no estudo de caso acerca da medição de desempenho em sustentabilidade social da organização B. De forma geral, a organização B desenvolve as medidas de desempenho em sustentabilidade social a partir de uma estratégia corporativa definida na matriz, porém para projetos sociais externas, a lógica não é a mesma, pois avalia-se cada projeto individualmente. Quanto à medição de impacto social, essa questão não tratada pelos entrevistados, há uma medida de desempenho relacionada a impacto, que não foi denominada dessa forma. SEG-B também mostra preocupação com impacto, porém, não denomina dessa forma.

Quadro 44 - Síntese do *constructo* medição de desempenho em sustentabilidade social na organização B

Medição de Desempenho em Sustent. Social	Evidências
Processo de seleção e desenvolvimento das medidas de desempenho	Há diferenças para o desenvolvimento de sustentabilidade social interna e externa. Para medidas internas, como em saúde e segurança e para treinamentos, o monitoramento ocorre no próprio sistema de gestão corporativo. Quanto a medidas externas (para avaliar atividades referentes à comunidade do entorno), o processo é avaliar projeto a projeto, com medidas diferentes das que aparecem no relatório de sustentabilidade. Para RH-B, os reconhecimentos externos refletem efetividade das ações realizadas, diante da dificuldade de mensurar a mudança de comportamento dos funcionários.
Medição de Impacto Social	Existe um indicador utilizado para avaliar um projeto social externo, que avalia impacto social, porém, para a organização, não é visto desta forma. Nota-se preocupação de avaliar impacto por SEG-B. Não foram encontradas evidências de que a organização usa a visão de cadeia de impacto para conceber ou analisar medidas de desempenho.
Dimensões de desempenho da sustentabilidade social	Temas desenvolvidos pela organização como: desenvolvimento profissional, relacionamento com as comunidades, saúde e segurança e relacionamento com os clientes
Uso das medidas de desempenho da sustentabilidade social	Não há diferença entre as dimensões de desempenho, logo, observou-se que as medidas de desempenho atendem a todos os propósitos relatados por Franco-Santos <i>et al.</i> (2007)

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.2.6. Considerações sobre o caso na organização B

O Quadro 45 apresenta o resumo dos *constructos* na organização B. Quanto ao *constructo* sustentabilidade, a organização B possui grande preocupação com metas ambientais, em que a concepção de sustentabilidade está associada a questões ambientais. Existe grande preocupação com questões relacionadas a saúde e segurança, até pelo fato da organização desenvolver produtos relacionados a esta temática.

Quadro 45 - Síntese dos *constructos* na organização B.

<i>Constructo</i>	Síntese dos <i>constructos</i> na organização B
Sustentabilidade	Apesar de assumir a visão do TBL, possui grande preocupação com metas ambientais, e itens de saúde e segurança.
<i>Stakeholders</i>	Há diversos meios de interação da organização com seus <i>stakeholders</i> , e quanto ao levantamento das demandas dos <i>stakeholders</i> , a matriz de materialidade e interações durante as atividades são os principais meios utilizados.
Sustentabilidade Social	A organização possui iniciativas internas e externas para atender aos <i>stakeholders</i> , que são estruturados em produtos sociais com o propósito de atender à objetivos sociais globais e abrangentes.
Medição de Desempenho	A organização possui diversas medidas de desempenho, que são desenvolvidas a partir da estratégia e possuem diversas infraestruturas para coleta e análise dos dados. As medidas são utilizadas para avaliar a estratégia, com comunicações internas e externas, fazem parte da análise de desempenho e para melhoria das iniciativas. As medidas são definidas a partir dos objetivos estratégicos definidos pela matriz. Para projetos sociais externos, define-se projeto a projeto. O sistema ERP e outros sistemas são usadas para coleta e tratamento. Para tomada e interpretação dos resultados para a matriz, o <i>traffic light</i> , que indica se o desempenho é satisfatório ou não. Além disso, as medidas são usadas na análise de desempenho dos funcionários.
Medição de Desempenho em Sustentabilidade Social	Há diferenças para o desenvolvimento de sustentabilidade social interna e externa. Para RH-B, os reconhecimentos externos refletem efetividade das ações realizadas. Existe um indicador utilizado para avaliar um projeto social externo, que avalia impacto social, porém, para a organização, não é visto desta forma. Não foram encontradas evidências de que a organização usa a visão de cadeia de impacto para conceber ou analisar medidas de desempenho. Temas desenvolvidos pela organização como: desenvolvimento profissional, relacionamento com as comunidades, saúde e segurança e relacionamento com os clientes. Os propósitos das medidas de desempenho em sustentabilidade social são: medir o desempenho, gerir a estratégia, comunicação com os <i>stakeholder</i> , influenciar comportamentos e gerar aprendizado e melhoria.

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse sentido, quanto à primeira proposição de pesquisa (*as demandas dos stakeholders são o primeiro elemento básico para medição de desempenho em sustentabilidade social*), a organização interage com seus *stakeholders* internos por meio de reuniões, murais, televisões (as duas últimas ferramentas foram comprovadas pela pesquisadora), com relação os *stakeholders* externos, há ouvidoria, relações governamentais e *marketing* corporativo.

Para identificar as necessidades dos *stakeholders*, a matriz da organização desenvolveu uma matriz de materialidade que orienta grande parte das ações das subsidiárias.

Esta questão foi relatada por SUSTENT-B e o no próprio relatório de sustentabilidade, além de verificação pela pesquisadora.

Assim, observa-se que a proposição é válida para a organização e o elemento (requisitos dos *stakeholders*) se faz presente na organização B.

No que se refere à segunda proposição (*os requisitos dos stakeholders são desdobrados em objetivos sociais de curto e longo prazo*), a estratégia global da organização foi desenvolvida com base na matriz de materialidade, que foi construída em 2015. Logo, os objetivos e metas são todos relacionados a esta matriz.

Este desdobramento da materialidade em objetivos e metas é reforçado pelo *Performance Prism* de Adams, Neely e Crowe (2001), que afirmam que o primeiro questionamento da organização deve ser “o que os *stakeholders* desejam? ”, o que é expresso no formato dos resultados da matriz de materialidade, que foi desenvolvida pela matriz da organização. O mesmo é corroborado por Rouse e Putterill (2003) e Nudurupati *et al.* (2011)

De forma geral, observa-se que a organização atende ao *triple bottom line*, porém, há forte ênfase na dimensão ambiental e em questão de saúde e segurança do trabalho, o que se reflete na definição de objetivos e metas, pois enquanto os objetivos ambientais são mais específicos e claros, os objetivos sociais são mais amplos e abrangentes, como “treinar 5 milhões de pessoas entre clientes e funcionários em educação e desenvolvimento”.

Dessa maneira, observa-se que a segunda proposição de pesquisa é válida para a organização B e o segundo elemento (objetivos sociais) se faz presente.

Quanto à terceira proposição de pesquisa (*para avaliar os objetivos, é necessário ter medidas de desempenho que refletem impacto social*), não foram encontradas medidas específicas para impacto, apesar de SOCIAL-B apontar que a organização tem uma medida específica de um projeto, que contabiliza o número de alunos que estão trabalhando ou fazendo faculdade, após dois anos da realização do projeto, porém esta medida não está associada ao sistema ERP da organização, nem está no relatório de sustentabilidade, sendo utilizada somente para controle interno.

Segundo a definição de Lim (2015) e GECES (2015), a definição de impacto social está relacionada a perspectiva de mudança de indivíduos, associado aos programas sociais desenvolvidos. Logo, se a organização está interessada em saber as atividades desempenhadas pelo aluno após a realização do curso, então há interesse em avaliar o impacto da realização do curso.

RH-B relata dificuldades em ter medidas de desempenho que meçam a eficiência de ações relacionadas à diversidade, como os fóruns de liderança feminina e LGBT, pois os

principais resultados a serem obtidos estão relacionados à mudança de comportamento das pessoas e ela considera difícil mensurar essa mudança.

SUSTENT-B também aponta a dificuldade em medir mudança na vida das pessoas, pois, em seu ponto de vista, o ser humano possui dificuldade de entender as suas próprias necessidades sociais. Logo, como avaliar o atendimento das necessidades das pessoas se nem elas sabem o que precisam?

A organização possui medidas de desempenho relacionadas à saída e entrada de processo, apesar de não utilizar estas denominações. Também não utiliza o termo *outcome*, apesar de ter medidas relacionadas à *outcome*/impacto, como pesquisa de satisfação dos funcionários. Dessa maneira, a visão de cadeia de impacto não se faz presente na forma de medir o desempenho em sustentabilidade social.

Apesar de não haver evidências da cadeia de impacto social, a terceira proposição é parcialmente válida na organização, assim como o terceiro elemento (cadeia de impacto social) se faz presente, mesmo que de forma não articulada, pois há medidas de desempenho de entrada, saída, *outcome* e impacto.

No que tange à quarta proposição de pesquisa (*as medidas de desempenho em sustentabilidade social devem refletir aspectos internos e externos à organização*), a organização possui medidas de desempenho internas (como número de acidentes de trabalho, número de dias afastado do trabalho e horas de treinamento), além de medidas externas, relacionadas aos projetos sociais desenvolvidos pelo instituto social da organização (como número de alunos formados, número de participantes de projeto).

As práticas de sustentabilidade social internas e externas também refletem essa preocupação em ter medidas internas e externas. Há produtos sociais para atender às demandas dos *stakeholders*, como o Programa de Curso Técnico a jovens (mencionado por SEG-B, SOCIAL-B e SUSTENT-B), programas de treinamentos para funcionários (mencionado por RH-B e SUSTENT-B), fóruns de liderança feminina e fórum LGBT (RH-B).

Segundo SEG-B as iniciativas são parte do plano estratégico da matriz, o que é corroborado por RH-B, porém essa última entrevistada afirma que há iniciativas próprias desenvolvidas pela subsidiária brasileira como o programa de meditação.

Segundo SUSTENT-B, a organização sabe que os efeitos desses programas serão sentidos no longo prazo. RH-B também comenta algo nesse sentido, pois afirma da dificuldade de associar medidas pois os resultados refletem mudança de comportamento, o que é difícil de mensurar e por isso.

Há outras iniciativas citadas que não estão relacionadas com o planejamento estratégico, como treinamentos em ética (mencionados por SUSTENT-B e SEG-B) e projetos sociais desenvolvidos pelo Instituto.

Logo, a quarta proposição é válida para a organização e o quarto elemento (aspectos internos e externos) também é presente.

4.1.3 Organização C

A organização produz adesivos e impermeabilizantes para a construção civil e possui uma planta industrial localizada na região Sudeste do Brasil, com 55 funcionários. Foi fundada em 1987 e em 2009 incluiu a sustentabilidade na missão da organização.

Não há uma estrutura própria para sustentabilidade, porém a organização estruturou um comitê de sustentabilidade para discutir a incorporação de aspectos de sustentabilidade nos processos da organização. Os participantes são: o presidente da empresa, a diretora de comunicação, a diretora de recursos humanos, a coordenadora de comunicação, um funcionário da controladoria, um funcionário do setor de logística e um funcionário que cuida do sistema de gestão integrado.

A organização publica o relatório de sustentabilidade desde 2011. No ano de 2017, a organização recebeu o reconhecimento por estar presente no *ranking* “*Greatest Places to Work*”, na categoria de Pequenas e Médias Empresas.

Para a realização da pesquisa, foram entrevistadas três funcionárias. O Quadro 46 ilustra o cargo das funcionárias, as informações levantadas a partir de cada respondente e o código correspondente para facilitar a identificação ao longo do texto.

Quadro 46 - Perfil das pessoas entrevistadas na organização C

Cargo	Atribuições	Códigos
Coordenadora de CRM - <i>customer relationship management</i> (gestão de relacionamento com o consumidor)	Projetos Sociais Externos e Segurança do Trabalho	SOCIAL-C
Diretora de Comunicação	Aspectos gerais de sustentabilidade	SUSTENT-C
Diretoria de Gestão de Pessoas	Recursos Humanos	RH-C

Fonte: Elaborado pela autora.

SOCIAL-C lida com questões relacionadas comunicação com a comunidade e projetos sociais externos, além de participar da brigada de incêndio, que faz parte da estrutura da organização para segurança do trabalho. SUSTENT-C lida diretamente com o planejamento em sustentabilidade da organização, sendo a responsável direta pela elaboração do relatório de sustentabilidade, apesar de todas as entrevistadas contribuem também no desenvolvimento do

mesmo. Já RH-C lida com questões relacionadas a recursos humanos na organização. Todas interagem com o sistema de medição de desempenho da organização.

Além das entrevistas, foi utilizado como fonte de informação o último relatório de sustentabilidade divulgado pela organização (ano 2017 com resultados de 2016), além da observação da pesquisadora.

4.1.3.1. Sustentabilidade na organização C

O painel de dados do constructo sustentabilidade está no Quadro 47.

Quanto à definição de sustentabilidade na organização, todas as entrevistadas associam a visão tridimensional do *triple bottom line* à sustentabilidade. A preocupação com aspectos econômicos, sociais e ambientais é clara em todas as planilhas de controle e apresentação feita aos funcionários, às quais a pesquisadora teve acesso. Além disso, o próprio relatório de sustentabilidade faz menção às três dimensões, apresentando diversas medidas.

A sustentabilidade na organização foi inserida em 2009, e a partir 2014, houve mudança na missão e visão da organização. SUSTENT-C afirma: "há dois anos, a gente conseguiu colocar na missão da organização que é criar valor sustentável e que a gente fazia isso através dos indicadores do relatório de sustentabilidade do GRI"

SOCIAL-C também comenta a relevância do GRI para mudança de direcionamento estratégico em relação à sustentabilidade: "Usamos as diretrizes do GRI para fazer e aí a sustentabilidade começou a ser incorporada"

Sendo assim, no que tange à visão estratégica acerca de sustentabilidade, a organização possui objetivos e metas estratégicas relacionadas a sustentabilidade, conforme relatado por SOCIAL-C: "estamos avançando, por mais que a gente fale desde 2009 de sustentabilidade ainda não é uma coisa que podemos falar que já avançou, nós queremos ser reconhecidos como uma empresa sustentável, isso está no nosso planejamento estratégico".

RH-A até comenta que no início de cada reunião trimestral de apresentação dos resultados, é apresentada a missão da organização, "criar valor sustentável", com a finalidade de disseminar constantemente a missão e lembra-los do propósito da organização em relação à sustentabilidade.

SUSTENT-C relata como a incorporação da sustentabilidade na missão mudou o próprio BSC da organização e como o BSC está alinhado com o GRI: "os objetivos do GRI são os mesmos objetivos e metas estratégicos, eles são bem parecidos com o *Balanced Scorecard* que vai lá da base".

Quadro 47 - Pannel de dados do constructo sustentabilidade na empresa C

Fonte de informação	Triple bottom line	Visão estratégica	Aspectos regulatórios	Certificados	Resumo das fontes de informação
SOCIAL-C	A visão de valor sustentável, por meio de processos, produtos e comunicação transparente, incluindo a governança, gestão de pessoas de qualidade, a gestão econômica, a saúde e segurança, meio ambiente”	A partir de 2009, a missão da organização passou a ser “criar valor sustentável para os setores de adesivos e construção civil. Com a adoção do relatório GRI, nossos objetivos passaram a atender critérios de sustentabilidade.	Devido à ISO 14001 são atendidas legislações, além do GRI que é o que é utilizado como padrão de desenvolvimentos de práticas de sustentabilidade.	A ISO 9001 e a ISO 14001 basicamente são as normas que padronizam a qualidade da empresa e o desenvolvimento ambiental então as duas acabam sendo os pilares da sustentabilidade”	A organização possui preocupação em gerar valor sustentável em aspectos econômicos, sociais e ambientais. Para isso, mudou a sua missão e com o protocolo GRI e a adoção da ISO 14001, foi possível incorporar questões de sustentabilidade nos processos, produtos e na comunicação transparente.
SUSTENT-C	Com a sustentabilidade, foi incorporada a gestão ambiental e os outros indicadores, para influenciar as pessoas, ter processos melhores, clientes satisfeitos e atingir o lucro	Sempre houve uma preocupação com o meio ambiente. Em 2009 a sustentabilidade foi incorporada na organização por meio do GRI e isso fez parte da missão da empresa e dos objetivos estratégicos do BSC”	O próprio GRI e o atendimento aos requisitos do Pacto Global são aspectos regulatórios para a organização.	Os processos são certificados em ISO 9001 e 14001, para melhorar os processos com relação à matéria-prima e preocupação com meio ambiente.	A sustentabilidade é vista do ponto de vista de meio ambiente, econômica e sociedade, que causou mudança nos processos da organização, além de causar mudanças na estrutura do BSC. O GRI e a ISO 14001 ofereceram o direcionamento em prol da sustentabilidade.
RH-C	O sistema de gestão compartilhada da organização inclui aspectos ambientais, qualidade e pessoas.	Ao iniciar cada reunião trimestral, sempre é comunicada a missão da organização e pergunta-se aos funcionários: como criar valor sustentável?		O sistema de gestão compartilhada envolve processos certificados pela ISO 14001 e 9001, que envolvem meio ambiente e qualidade.	Há a visão do <i>triple bottom line</i> , e como isso mudou a comunicação para os funcionários. A organização possui um sistema de gestão compartilhado baseado no uso dos certificados de gestão
Relatório de Sustentabilidade	Há preocupação em relatar os impactos do seu desempenho econômico, ambiental, social e de governança”	Com o objetivo de criar valor sustentável a organização considera em seu modelo de negócios princípios de sustentabilidade, aspectos sociais e questões ambientais, assim como interesses de outros públicos nas suas estratégias	As negociações coletivas seguem os padrões e os limites determinados pela legislação local	A principal abordagem adotada pela organização para enfrentar impactos ambientais potenciais foi a implantação da ISO 14.001 e com ela o estabelecimento do procedimento de identificação de aspectos e impactos ambientais	Apesar do uso de relatar impactos sociais, econômicos e ambientais, o relatório apresenta indícios de apresentação dos resultados descritivos do que ocorreu ao longo dos três últimos anos, sem esclarecer exatamente a ideia de impacto.
Observações	Há diversos avisos no quadro e comunicações sobre o relatório de sustentabilidade da organização e sua preocupação com o <i>triple bottom line</i> .	Houve mudança do BSC com a incorporação de práticas de sustentabilidade, além de a comunicação com os funcionários também mudou.			A organização é orientada para sustentabilidade, em termos do TBL, mudando o seu BSC ao incorporar medidas de desempenho econômicas sociais e ambientais.
Resumo das variáveis	Há consenso no uso das dimensões do <i>triple bottom line</i> , apesar de não ser diretamente associado. A sustentabilidade percorre processos, produtos e comunicação	Para incorporar aspectos de sustentabilidade, a organização reestruturou a sua missão e os objetivos estratégicos, adaptando o seu BSC.	Atende aos critérios do GRI, que é visto como um aspecto que regula as práticas de sustentabilidade. Há também menções à ISO 14001, que auxiliou no atendimento de aspectos legais.	Os certificados ISO 14001 e 9001 são utilizados como diretriz para o aprimoramento de processos em prol de práticas de sustentabilidade.	A organização possui preocupação com aspectos econômicos, sociais e ambientais, por meio das diretrizes do relatório GRI e com a adoção de certificado ISO 14001, visando ter processos, produtos e comunicação mais transparente para os seus <i>stakeholders</i> .

Fonte: Elaborado pela autora.

O próprio relatório de sustentabilidade evidencia essa questão, não há declaração direta de objetivos estratégicos, porém a organização faz uso de metas para todas as suas medidas de desempenho presentes no relatório de sustentabilidade para o ano seguinte.

Quanto aos aspectos regulatórios e sua influência sobre a sustentabilidade, a SOCIAL-C aponta: “Porque antes a gente já tinha a brigada, mas era uma equipe menor, e quando a gente se adequou mesmo à ISO 14001, a gente começou a fazer a análise das instruções técnicas, regulamentárias, começamos a ler as leis, e a gente começou a fazer todo um trabalho de estruturação, então a brigada hoje atende um item que é de instrução técnica”. Assim, organização tomou como base a própria ISO 14001 para se adequar a legislações relacionadas à saúde e segurança do trabalho.

SUSTENT-C afirma que o próprio protocolo GRI é uma referência regulatória para a organização, bem como o Pacto Global da ONU, ao qual a organização tornou-se signatária em 2016, pois levam a organização a mudar seus processos e se adequar aos procedimentos adotados por estes protocolos.

4.1.3.2. *Stakeholders* na organização C

O Quadro 48 traz o painel de dados sobre o *constructo Stakeholders* na organização C, que mostra que os principais *stakeholders* com os quais a organização interage são os funcionários (SOCIAL-C, RH-C), comunidade do entorno (SOCIAL-C, RH-C e SUSTENT-C) e clientes (SUSTENT-C E SOCIAL-C).

No relatório de sustentabilidade e no relato de SUSTENT-C, há a identificação completa de todos os *stakeholders* da organização, que estão em três categorias, *stakeholders* com alto engajamento (colaboradores, grupo de apoio à organização, fornecedores, governo, especificadores e projetistas e clientes), *stakeholders* para manter satisfeito com engajamento casual (comunidade, associações de classe, instituições financeiras, companhia ambiental do estado) e *stakeholders* para manter informadas com engajamento casual (instituições beneficentes, família dos colaboradores, companhia de saneamento do estado, ONGS e sindicatos).

Quanto à interação com os *stakeholders*, a organização possui alguns processos, como avaliações trimestrais das medidas de desempenho, que segundo SUSTENT-C “é uma reunião que participa o presidente, a gestão de pessoas, os coordenadores”. Essa reunião também é destacada pelas outras entrevistadas.

Quadro 48 - Painel de dados do constructo *Stakeholders* na organização C

Fonte de informação	Identificação e interação com os <i>stakeholders</i>	Necessidades dos <i>stakeholders</i>	Resumo das fontes de informação
SOCIAL-C	Durante do relatório de 2014, foi feito um evento para divulgar o relatório. Além disso, as pessoas da comunidade do entorno buscam interagir com a organização, solicitando apoio. Além disso, a organização faz pesquisa de satisfação com membros do entorno e com os clientes.	A organização fez uma pesquisa com acionistas, funcionários, fornecedores, clientes para avaliar as 10 principais medidas do GRI e solicitaram que eles identificassem o item mais crítico.	Foram feitos eventos para a divulgação do relatório de sustentabilidade, e solicitação de apoio da comunidade. Quanto ao levantamento da demanda, foi identificada a matriz de materialidade.
SUSTENT-C	É feita reunião trimestral com os funcionários apresentando os resultados. Também são feitas pesquisas de satisfação do cliente	Foi feita uma verificação avaliando se esse público afeta a capacidade da organização em implantar suas estratégias e se esse público afeta as atividades da organização, para então elaborar a matriz de materialidade.	É citada a reunião trimestral como meio de interação com os <i>stakeholders</i> . Além disso, a matriz de materialidade foi feita para levantar demandas críticas dos <i>stakeholders</i> .
RH-C	São três momentos, da análise crítica com o fechamento com todos feito trimestralmente, da matriz de competência com ele, o coordenador, o presidente e a diretora de gestão de pessoas, e o momento de fechar os indicadores que é trimestral, que é com a equipe de cada setor. Além disso, há quadros de gestão à vista		O RH cita três momentos de interação: na comunicação trimestral dos resultados, durante o desenvolvimento da matriz de competência, além de reuniões com as pessoas do setor.
Relatório de Sustent.	Há identificação dos públicos interessados na organização.	A organização estruturou um processo chamado Diálogos de Sustentabilidade que consistiu em identificar os temas de interesse e refletir sobre o contexto da sustentabilidade com cada público.	Os <i>stakeholders</i> são identificados e a relevância da matriz de materialidade.
Observações	A pesquisadora observou quadros de aviso, além de ter a oportunidade de visualizar o arquivo com apresentação do trimestre para os funcionários		Foram identificados componentes de interação da organização com <i>stakeholders</i> .
Resumo das variáveis	A organização identifica adequadamente os seus <i>stakeholders</i> . Interage com a comunidade por meio de pesquisa de satisfação e por meio de solicitações deles mesmos. Há interações com os funcionários ao comunicar os resultados do trimestre	Foram feitos diálogos de sustentabilidade como instrumento de preparação para a elaboração da matriz de materialidade, no qual foram consultados os principais grupos de <i>stakeholders</i> da organização.	De forma, geral, há diversos tipos de interação com os <i>stakeholders</i> , comunicação dos resultados, solicitação da comunidade. Com relação ao levantamento da demanda, utiliza-se a matriz de materialidade.

Fonte: elaborado pela autora.

SOCIAL-C e RH-C também destacam a interação da organização com a comunidade, pois os representantes de associações comunitárias procuram os funcionários para colaborar em alguma questão da comunidade.

RH-C também destaca que as avaliações de desempenho dos funcionários é um outro momento de interação, nos quais os mesmos levantam questões a serem melhoradas na organização. Um exemplo mencionado é que foi durante as avaliações de desempenho que os funcionários sugeriram uma mudança no tipo de prêmio oferecido pela organização pelo melhor desempenho.

SUSTENT-C afirma: “aí vai entrar uma análise de desempenho com todos os colaboradores, uma reunião que participa o presidente, a gestão de pessoas, os coordenadores, com os fornecedores a gente faz desde uma avaliação por homologação o quanto que eles atendem os critérios de sustentabilidade, a gente vai fazendo as visitas, eles vêm aqui e nós vamos lá então é um contato muito próximo”.

Para clientes, a organização dispõe de um canal de ouvidoria e também faz pesquisa trimestrais de avaliação, em que os resultados do período são divulgados e também busca identificar os pontos de melhoria para alguns resultados, de acordo com o relato de SUSTENT-C. Há também um momento posterior à reclamação, quando a organização retorna ao cliente para comunicar como foi resolvida a demanda do cliente (caso haja).

Quanto à identificação formal das necessidades dos *stakeholders*, a organização utiliza a matriz de materialidade do GRI. De acordo com o relatório de sustentabilidade e com o relato das entrevistadas SOCIAL-C e SUSTENT-C, a organização identificou os principais temas de interesse de seus *stakeholders*, foram feitos encontros presenciais, atendimentos por telefone e aplicados questionários via internet, com o propósito de identificar temas críticos e revisar a matriz de materialidade.

SOCIAL-C aponta: “A gente está lançando agora o relatório 2016, a última matriz que nós fizemos foi em 2014. Então são clientes, fornecedores, os colaboradores, os próprios sócios e a gente fez uma pesquisa com eles para saber, com cliente, fornecedores, com os sócios e os colaboradores”. Além disso, no relatório de sustentabilidade, há metas para medidas de desempenho em sustentabilidade social interna e externa.

4.1.3.3. Sustentabilidade Social na organização C

Acerca de sustentabilidade social, o painel de dados sobre o constructo sustentabilidade social está no Quadro 49.

Quadro 49 - Pannel de dados do *constructo* sustentabilidade social na organização C

Fonte de informação	Demandas Sociais	Desempenho Social	Visão Estratégica	Resumo das fontes de informação
SOCIAL-C	Ações para comunidade do entorno são pouco desenvolvidas pela organização, pois preferiu ações internas para depois agir externamente. Realiza doações mensais de dois salários mínimos para a APAE. Para lidar com questões de saúde e segurança, a organização possui CIPA e a brigada de incêndio. Iniciativas externas demandam muitos recursos financeiros.	De forma estruturada, a organização busca atender às demandas sociais dos seus <i>stakeholders</i> por meio da CIPA e a brigada de incêndio para os funcionários e por meio de doações sistemáticas para a APAE, apresentando metas trimestrais.	A dimensão social é incluída no planejamento estratégico em função das medidas de desempenho utilizadas. O nosso planejamento estratégico possui três pilares, e o terceiro, de atingir as metas de gestão, inclui a comunidade.	A organização não investe em aspectos sociais externos, em função de uma decisão dos próprios gestores e por demandas altos recursos financeiros. Ainda assim, a organização faz doações sistemática para a APAE e possui a CIPA e a brigada de incêndio, que são caracterizam como produtos sociais. A dimensão social faz parte do planejamento estratégico, porém reconhece que é possível aumentar os esforços para a comunidade do entorno
SUSTENT-C	A primeira preocupação social da organização é com os funcionários, em desenvolver os funcionários, que são pessoas da própria região. Além disso, realiza doações mensais à APAE e reconhece que a organização preferiu investir internamente, e depois contribuir para os <i>stakeholders</i> externos.	Percebe-se que a política de desenvolvimento de funcionário é um produto social e as doações sistemáticas são outro produto.	Faz parte da estratégia, pois há medida de desempenho e metas atreladas aos impactos na comunidade. A organização é signatária do Pacto Global e já incluiu os objetivos do desenvolvimento sustentável em seu relatório	A organização reconhece que priorizou iniciativas internas do que as externas, e que as doações e o plano de desenvolvimento de funcionários são práticas de sustentabilidade social. A organização em dificuldades de enxergar o seu papel social externo.
RH-C	São desenvolvidas ações relacionadas à análise de desempenho do funcionário, com premiações, matriz de competências e treinamentos A organização oferece previdência privada, além de ter a CIPA e a brigada de incêndio.	Os principais produtos sociais são a análise de desempenho do funcionário, a realização de matriz de competência, a CIPA e a brigada de incêndio.	A CIPA e a brigada possuem metas anuais desdobras por trimestre atreladas à eficácia de suas ações. Além disso, há meta também quanto à análise de desempenho dos funcionários.	A organização possui iniciativas internas para atender às demandas sociais dos seus funcionários, que constituem na CIPA e brigada de incêndio.
Relatório de Sustentabilidade	O relatório não apresenta as iniciativas, somente as metas para as medidas de desempenho que monitoram o progresso relacionado às ações.		Há metas anuais para as medidas de desempenho em sustentabilidade social, desdobradas em metas trimestrais, para brigada, CIPA, doações e número de funcionários que possuem análise de desempenho	As iniciativas sociais são monitoradas por meio de medidas de desempenho, a qual são atribuídas metas anuais.
Resumo das variáveis	Desenvolve matriz de competências, análise de desempenho, treinamentos, além de iniciativas como a CIPA e a brigada de ações, além de doações mensais à APAE	A organização se preocupa em ter produtos sociais internas para atender às demandas sociais dos seus funcionários	A organização possui metas anuais relacionadas a cada uma das iniciativas. Para cada medida, há metas anuais a serem atingidas.	A organização tem iniciativas internas e poucas externas para atender às demandas sociais dos seus <i>stakeholders</i> , que fazem parte do planejamento estratégico com o monitoramento de metas anuais.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para atender às demandas sociais, a organização possui iniciativas internas e iniciativas externas para atender aos *stakeholders*. As iniciativas são voltadas para os *stakeholders* internos (CIPA, benefícios sociais, treinamentos, campanha de vacinação, brigada de incêndio, premiação para funcionários) e somente uma ação é voltadas para *stakeholders* externos.

Dessa forma, a organização possui iniciativas estruturadas para atender seu *stakeholder* interno. Outras iniciativas internas são destacadas como os benefícios sociais. RH-C destaca que a organização paga plano de previdência privada para os seus funcionários e desenvolve matriz de competências e avaliações de desempenho individuais, com planos de treinamento. Além disso, SOCIAL-C e SUSTENT-C apontam que a organização possui a CIPA e a brigada de incêndio como iniciativas voltadas para saúde e segurança do trabalho.

No Quadro 50, há o resumo das iniciativas utilizadas para atender a demandas sociais dos *stakeholders*.

Quadro 50 - Síntese das iniciativas utilizadas da organização C para atender às demandas sociais dos *stakeholders*

Práticas Internas	Práticas Externas
Benefícios Sociais Matriz de competências Análise de Desempenho do Funcionário Treinamentos CIPA Brigada de incêndio	Doações para a comunidade Pesquisa com a comunidade

Fonte: elaborada pela autora.

RH-C destaca a matriz de competências que é desenvolvida para cada funcionário: “eu faço matriz de competência todo ano com cada colaborador, aí participa o presidente, o coordenador do colaborador, ele e eu, e mais alguns convidados, é uma análise que a gente faz de todos, inclusive, com os diretores, inclusive o presidente tem uma matriz, e aí todo ano eu faço um cronograma das matrizes, e aí, quando chega novembro, dezembro, aí eu termino a análise individual”.

SOCIAL-C afirma: “Então resolvemos começar de pouquinho em pouquinho, então a gente faz uma parte junto com os nossos colaboradores e uma parte fora com o entorno e aos poucos vamos pegando ruas e ruas” Logo, percebe-se que a organização preferiu se estruturar internamente e posteriormente desenvolver iniciativas para o público externo.

Quanto aos *stakeholders* externos, observa-se que os programas são incipientes pois a organização só realiza doações e pesquisa de satisfação com a comunidade. SOCIAL-C afirma: “A organização contribui, por exemplo, com a APAE que fica bem próxima daqui e

todos os meses com dois salários mínimos. E às vezes as pessoas pediam ajuda tipo na festa da igreja ou das crianças, mas coisas pontuais”.

SUSTENT-C afirma que a organização possui dificuldades em saber exatamente qual é o seu papel em relação ao desenvolvimento de iniciativas externas: “Qual que é o papel do governo nisso tudo? Então a dificuldade é: vamos falar sobre a fome, sendo que ela precisa faturar, sendo que a gente precisa olhar para outras coisas”. Assim, para a organização, é necessário compreender melhor qual o seu papel para atendimento das necessidades sociais da comunidade e como conciliar o desempenho financeiro com o desempenho social.

Além disso, SOCIAL-C também relata a dificuldade em aportar recursos financeiros para iniciativas externas: “É tem essa parte fora, que a gente se preocupa, que tem coisas que não conseguimos fazer, que vai demandar um investimento, vai demandar algumas coisas, mas tem coisas pequenas que dá para fazer que conseguimos nós mesmos”.

No que tange ao desempenho social, para cada produto social como, a organização possui medidas de desempenho, que possuem metas para serem atingidas anualmente. São metas anuais que estão presentes no relatório de sustentabilidade.

Um exemplo dado por RH-C são as metas de treinamento: “cada funcionário deve receber X horas por trimestre em treinamentos específicos, que são propostos pelo RH”. Nesse sentido, pela existência de produtos sociais para atender às demandas sociais dos *stakeholders*, (ainda que os produtos sociais externos sejam incipientes), observa-se que a organização tem preocupação em ter desempenho social.

No que tange da visão estratégica da sustentabilidade social, observa-se que a organização possui preocupação de curto e longo prazo com questões sociais internas e externas. SUSTENT-C afirma: ” para os indicadores dos vizinhos a meta é ultrapassar 90%, um dos nossos objetivos é impactos na comunidade, a meta é 90%, a gente aumentou essas metas para 2017, o ano passado a gente fechou com 90%, que é o mesmo número que aparece aqui tá vendo? Então, a gente fez uma análise e a gente falou se a gente conseguiu 90, a meta para 2017 não pode ser menor que isso, então desde a gente avaliar os impactos na comunidade, assim como avaliar o faturamento, eles incorporam esses objetivos e olhamos isso todo trimestre”.

SOCIAL-C também relata: “A gente inclui questões sociais por conta dos indicadores. O nosso planejamento estratégico possui três pilares, a gente definiu que, para 2020, nós queremos ser uma empresa reconhecida no país, uma marca conhecida no país, o segundo item que a gente tem é ser uma empresa reconhecida pela sustentabilidade e o terceiro pilar é atingir as nossas metas de gestão, então a comunidade ela está inserida nesse indicador de gestão”.

Nesse sentido, observa-se que a organização inclui a sustentabilidade social como um componente estratégico, relacionando objetivos e metas relacionadas a esta dimensão.

4.1.3.4. Sistema de Medição de Desempenho na organização C

O painel de dados da variável características do SMD da organização C é apresentado no Quadro 51.

Quadro 51 - Painel de dados da variável características do SMD da organização C

Fonte de informação	Características	Infraestrutura	Resumo das fontes de informação
SOCIAL-C	“A gente tem 10 indicadores voltados para a sustentabilidade que atendem os critérios do GRI”	“A gente tem o sistema de gestão compartilhada que fica aberto, então os indicadores cada coordenador, cada colaborador preenche seus próprios indicadores	A organização possui medidas de desempenho que atendem aos critérios do GRI, além de um sistema de gestão compartilhado com todos. Cada gestor cuida das suas medidas.
SUSTENT-C	“Esses indicadores que monitoramos são os mesmos do GRI. São exatamente esses”	“Aqui estão todos os indicadores do GRI produzido, então o consumo de energia, a gente tira do site lá da Eletropaulo. Aí, o consumo de gás a gente usa o Proteus, pela entrada da nota fiscal do gás eu tiro um relatório para ver o quanto consumimos de gás”	A organização possui medidas de desempenho baseadas no GRI, e utiliza o seu ERP e sistemas externas para coletar dados das medidas.
RH-C	“Aí os indicadores de desempenho, todos os nossos colaboradores têm indicadores de desempenho”	“O Radar que é uma ferramenta de gestão de pessoas também, a gente constrói uma planilha com itens”	Cada colaborador possui medidas de desempenho que são apresentadas trimestralmente. A infraestrutura necessária para coletar dados são planilhas eletrônicas
Relatório de Sustent.	“O Relatório de Sustentabilidade 2016 atende às diretrizes G4 da GRI, na opção essencial, oferece um pano de fundo contra o qual a organização relata os impactos do seu desempenho econômico, ambiental, social e de governança”		As medidas de desempenho da organização atendem aos critérios do GRI para relatar resultados referentes às dimensões econômica, social e ambiental.
Observações	A organização utiliza medidas de desempenho nas três dimensões da qualidade, tomando como base o GRI	A organização utiliza planilhas eletrônicas para coleta e análise de dados.	A organização apresenta medidas baseadas no <i>triple bottom line</i> e no GRI. Como infraestrutura
Resumo dos itens das variáveis	As medidas de desempenho são alinhadas ao relatório GRI	Quando à infraestrutura, há um sistema de gestão compartilhado, do qual são extraídas informações do sistema ERP da empresa, fontes externas e uso de planilhas eletrônicas.	As medidas de desempenho são alinhadas ao GRI e como infraestrutura possui o sistema ERP, planilhas eletrônicas e fontes externas para coletar e analisar dados.

Fonte: elaborado pela autora.

A organização C possui diversas medidas de desempenho em seu relatório de sustentabilidade e que também são apontadas pelas entrevistadas. SOCIAL-A afirma: “nós temos os indicadores de consumo de água, de energia, resíduos, gases de efeito estufa, as ações das brigadas de desempenho, as ações da CIPA, temos a parte de gestão da comunidade, gestão de matrizes de competência e treinamentos e cada colaborador tem um indicador de desempenho”. RH-C afirma: pensando na hora de médias de treinamentos, o que é uma sustentabilidade, sustentabilidade não é apenas você pensar no meio ambiente, é você ter colaboradores treinados e capacitados para exercer a sua função, então na sustentabilidade a gente pensa no desenvolvimento do colaborador”

Já SUSTENT-C destaca as medidas de intensidade que a organização utiliza: “então não adianta eu falar assim, eu consumi 1200 metros cúbicos de água em um ano, no outro eu consumi 1300, então a análise era consumir mais, mas e quanto eu produzi, então fazer o indicador de intensidade e a gente mudou inclusive”.

Destaca-se que todas as medidas citadas pelos entrevistados estão presentes no relatório de sustentabilidade da organização e há outras de cunho econômico, social e ambiental. No Quadro 52, algumas medidas de desempenho presentes no relatório de sustentabilidade de acordo com as dimensões do *triple bottom line*.

Quadro 52 - Exemplos de medidas de desempenho presentes no relatório de sustentabilidade da organização C

Dimensão	Medida de Desempenho
Econômica	Pagamentos para provedores de capital Pagamentos ao governo Valor econômico retido
Social	Eficácia das ações da Brigada Média de horas de treinamento
Ambiental	Água (l/kg vendido) Gases de Efeito Estufa (kg/kg vendido)

Fonte: elaborado pela autora.

Com relação à infraestrutura do SMD, SOCIAL-C comenta sobre o sistema de gestão compartilhada da organização, enquanto que SUSTENT-C informa que grande parte das medidas de desempenho são extraídas do sistema ERP da organização, além de utilizar sistemas externos à organização para obter medidas. A pesquisadora em conjunto com RH-C pôde verificar diversas planilhas eletrônicas utilizadas para gerar as análises de desempenho dos funcionários.

Quanto aos propósitos, o Quadro 53 apresenta o painel de dados sobre os propósitos do SMD da organização C.

Quadro 53 - Painel de dados sobre propósitos do SMD da organização C

Fonte de informação	Medir o desempenho	Gerir a estratégia	Comunicar	Influenciar comportamentos	Gerar aprendizados e melhoria	Resumo das fontes de informação
SOCIAL-C	Monitora-se os indicadores mensais e trimestralmente	O planejamento estratégico possui três pilares. Há definição de metas para 2020, que são avaliadas por medidas de desempenho	A comunicação transparente inclui nessa comunicação de progresso que tanto é o relatório de sustentabilidade quanto a comunicação interna realizada trimestralmente.	Cada funcionário tem o seu indicador que é analisado trimestralmente, que é voltado para desenvolvimento de carreira.	As medidas sociais são importantes para mostrar melhorias, se há á gerando um ambiente melhor para as pessoas (funcionários e comunidade)	Os indicadores de desempenho são monitorados com periodicidade. As medidas são usadas para monitoramento dos objetivos estratégicos, pois a organização utiliza para avaliar os pilares e as metas para 2020. É feita comunicação interna por meio de reuniões e externas por meio do relatório de sustentabilidade. Cada funcionário possui seu indicador de desempenho, apesar de não estar relacionado com medidas de sustentabilidade e também são utilizadas como instrumento de melhoria.
SUSTENT-C	O desenvolvimento profissional é um indicador de análise de desempenho do funcionário	Os mesmos objetivos e metas que a gente relata são os mesmos e bem semelhantes ao <i>balanced scorecard</i> que vai lá da base que é o social até os clientes, possuindo indicadores para avaliar o alcance de objetivos	Há reuniões trimestrais com colaboradores, nas quais são feitas divulgadas as análises de desempenho e com os fornecedores há avaliação quanto à critérios de sustentabilidade.	Cada funcionário tem uma análise desempenho individual, uma reunião que participa o presidente, a gestão de pessoas, os coordenadores		As medidas de desempenho são usadas para medir o desempenho. Utiliza-se a o BSC e o GRI para desdobrar objetivos estratégicos em medidas de desempenho. Para comunicar os resultados das medidas, há reuniões trimestrais. Cada funcionário possui uma medida de desempenho, logo, influencia o seu comportamento.
RH-C	Todo o nosso colaborador tem indicadores de desempenho	Então todos possuem indicadores e temos de cumprir essa meta anuais e trimestrais.	O relatório do GRI é divulgado no website da organização e é feita uma divulgação para os colaboradores Alguns resultados ficam disponíveis em redes sociais, quadros de gestão à vista e na sala de convivência	Todos os nossos colaboradores têm indicadores de desempenho e há uma premiação para o funcionário com melhor desempenho no trimestre.	As medidas sociais contribuem gerar melhorias, melhorar o entorno.	Todo colaborador possui medidas de desempenho. Os indicadores são usados para avaliar o cumprimento das metas estratégicas trimestrais e anuais. O relatório de sustentabilidade é um meio de comunicação externo, além do uso de redes sociais para comunicar os resultados das medidas, quadros de gestão à vista e na sala de convivência. Cada funcionário possui uma medida de desempenho. E as medidas tem propósito de promover a melhoria contínua.
Resumo dos componentes da variável	A organização possui medidas de desempenho relacionados aos processos e aos funcionários	As medidas são usadas para avaliar as metas estabelecidas, que foram estabelecidos por meio do BSC.	Há comunicação interna com os funcionários por meio de reuniões trimestrais e externa por meio do relatório de sustentabilidade	Cada funcionário possui uma medida de desempenho, que é avaliado a cada trimestre e com premiação.	A proposta é mostrar que a organização melhora continuamente.	A organização utiliza as medidas para medir o desempenho dos processos e dos funcionários. Além disso, as medidas são usadas para gerir a estratégia e comunicação interna e externa. Cada funcionário possui uma medida de desempenho, pelo qual é avaliado trimestralmente e o melhor desempenho é premiado. Além disso, busca-se a melhoria contínua dos processos.

Fonte: Elaborado pela autora.

De forma geral, o SMD da organização contempla todos os propósitos relacionados por Franco-Santos *et al.* (2007). Todas as entrevistadas relatam a importância das medidas de desempenho na gestão da estratégia. SUSTENT-C aponta que a organização utiliza o *Balanced Scorecard*, até mesmo adaptado para a sustentabilidade, no qual foram incluídos somente as medidas de desempenho, sem alterar as perspectivas. SOCIAL-C afirma que as medidas fazem parte do planejamento estratégico e RH-C aponta que o cumprimento de metas estratégicas faz parte da rotina da organização.

O propósito de comunicar os resultados também foi destacado pelas entrevistadas. RH-C, SOCIAL-C e SUSTENT-C abordam a reunião trimestral dos resultados como um instrumento de comunicação interna, enquanto que o relatório de sustentabilidade é o instrumento de comunicação externa. SOCIAL-C afirma: “aí quando a gente fala de comunicação transparente a gente inclui nessa comunicação de progresso que tanto é o relatório de sustentabilidade quanto a comunicação que a gente realiza aqui, que a gente faz a análise crítica, então a gente reúne todos os funcionários no trimestre e fala todos os resultados da empresa naquele período”

RH-C aponta que a organização faz análises de desempenho individuais dos funcionários, e que há premiação trimestral para aquele com melhores resultados. Porém, observou-se que as medidas de desempenho em sustentabilidade social ou ambiental não fazem parte dessa avaliação.

Quanto aos processos do SMD, o Quadro 54 apresenta o painel de dados dos processos do SMD da organização C.

Com relação aos processos do SMD, a organização desenvolve as medidas a partir do próprio relatório GRI com base nas sugestões geradas pelas diretrizes do relatório. SOCIAL-C afirma: “A gente segue o protocolo do GRI, os indicadores são indicadores de intensidade que eles chamam que você consegue ver a melhoria continua desse indicador”

SUSTENT-C afirma que a organização já tinha um modelo de medidas de desempenho baseado no *Balanced Scorecard*. Assim, a organização adaptou o modelo inserindo medidas de desempenho sociais e ambientais, a entrevistada SUSTENT-C relata: “A gente implantou, lá atrás antes da sustentabilidade, os nossos objetivos já eram organizados dessa forma, mas aí com a sustentabilidade, a gente incorporou a gestão ambiental e os outros indicadores”. A pesquisadora teve acesso ao mapa estratégico da organização, confirmando a versão dada pela entrevistada.

Quadro 54 - Pannel de dados da variável processos do SMD da organização C

Fonte de informação	Selecionar e projetar as medidas	Coletar e tratar os dados das medidas	Gestão da informação	Avaliar desempenho e relacionar com as recompensas	Resumo das fontes de informação
SOCIAL-C	A gente segue o protocolo do GRI, os indicadores são indicadores de intensidade que eles chamam que você consegue ver a melhoria continua desse indicador	Os indicadores cada coordenador, cada colaborador preenche seus próprios indicadores, então trimestralmente a gente faz uma reunião em que se analisa conjuntamente os resultados	As medidas de desempenho mostram se está sendo gerado o valor sustentável almejado pela organização.	Cada colaborador tem um indicador de desempenho. Então cada colaborador a gente analisa trimestralmente esse indicador que constam as atividades de cada pessoa, e no trimestre a gente avalia se a pessoa atingiu ou não	Para desenvolver as medidas, a organização usa o protocolo do GRI. Quanto à coleta, tratamento e análise, cada coordenador de área é responsável pelas medidas do setor. As informações são tratadas no sistema de gestão e posteriormente os resultados são analisados trimestralmente. Cada funcionário possui uma análise de desempenho, e que também é avaliado trimestralmente.
SUSTENT-C	As medidas são selecionadas a partir do protocolo do GRI e do BSC	Utiliza-se sistemas externos e o ERP para coletar informações para montar os indicadores	Os indicadores do ano corrente são parâmetros para o estabelecimento de metas para o próximo ano.		As medidas são desenvolvidas por meio do GRI e do BSC. Para coleta e análise dos dados, o ERP da organização é utilizado, além de sistemas externos. Os indicadores do ano corrente são parâmetros para as metas do próximo ano.
RH-C		Utiliza-se planilhas eletrônicas, em que a diretora de gestão de pessoas vai em cada departamento reunir com os funcionários e coletar as informações da análise de desempenho	Analisam-se trimestralmente os indicadores e discute-se a razão de não alcançar determinada meta, além de captar sugestões de melhoria dos funcionários	Cada colaborador tem uma medida de desempenho associada, além de ter premiações para o funcionário com melhor desempenho semestre.	Para a coleta, tratamento e análise de dados, utiliza-se planilhas eletrônicas, em que a diretora de gestão de pessoas vai de setor em setor coletar as informações de análise de desempenho do funcionário. As medidas são analisadas trimestralmente e discute-se a razão de não atingir as metas no período. Cada colaborador possui sua medida, e o melhor funcionário do trimestre é premiado.
Resumo dos componentes da variável	As medidas são desenvolvidas conforme o protocolo Gris e o BSC	Para coleta dos dados, utiliza-se planilhas eletrônicas, o ERP e sistemas externos, há um conjunto de rotinas organizacionais para coletar e analisar as informações	Os indicadores do ano corrente são parâmetro para o estabelecimento de metas no próximo ano. Em cada reunião se discute a razão de não atingir algumas metas.	Cada colaborador possui uma medida de desempenho, no qual é avaliado trimestralmente.	As medidas são desenvolvidas por meio do GRI e do BSC. Para coleta de dados, há rotinas organizações e sistemas de apoio, como planilhas eletrônicas e ERP. Os indicadores são utilizados para discutir os resultados do trimestre além de serem parâmetros para metas do próximo ano. Cada funcionário possui sua medida de desempenho e avaliado trimestralmente, premiando o melhor do período.

Fonte: Elaborado pela autora.

No que tange à coleta e análise de dados, SOCIAL-C relata que os dados são gerados em cada setor da organização, “A gente tem o sistema de gestão compartilhada que fica aberto, então os indicadores cada coordenador, cada colaborador preenche seus próprios indicadores”. SUSTENT-C aponta que o sistema ERP da organização ajuda a gerar os relatórios para gerar as medidas de desempenho. RH-C usa planilhas eletrônicas para realizar entrevistas com os funcionários para gerar a análise de desempenho dos funcionários, gerando assim as medidas de desempenho para cada um.

Quanto à gestão da informação e como o SMD influencia a tomada de decisão, SUSTENT-C afirma: “a gente conseguiu colocar na missão da organização que é criar valor sustentável e que a gente fazia isso através dos indicadores do relatório de sustentabilidade, então hoje a gente tem os mesmos objetivos e metas que a gente relata”. Nesse sentido, nota-se que as medidas de desempenho são importantes para mostrar o direcionamento estratégico e para o alcance da missão da organização. SUSTENT-C aponta que os resultados dos indicadores do ano corrente são parâmetro para as metas do próximo ano.

RH-C afirma: Aqui a despesa, nós temos meta de despesas, então a gente cumpriu essa meta. Aí entra a parte de gestão ambiental com todos os resultados na parte de gestão ambiental. Aí tem os requisitos legais, tudo é parte da gestão ambiental, a brigada e fala o que aconteceu com a brigada, as outras metas, meta de água, aí a gente explica melhor na hora, emissões de CO₂, resíduos, energia, efluentes e assim a gente mostra o que aconteceu no trimestre”

SOCIAL-C relata: “a gente percebeu que explicar o conceito de sustentabilidade ficou mais fácil quando a gente dividiu entre processos, produtos e comunicações, e dentro dessas caixinhas o que é que gente faz? Em todas as nossas reuniões a gente tem começado falando disso, como que a gente cria valor sustentável para fazer que o pessoal se encontre, então isso ficou mais fácil, hoje a sustentabilidade está inserida na organização desta forma”. Logo, as medidas de desempenho mostram se a organização está atingindo o valor sustentável desejado.

4.1.3.5. Medição de Desempenho em Sustentabilidade Social na organização C

A organização não tem um processo específico para o desenvolvimento de medidas de desempenho em sustentabilidade social. Logo, o relatório GRI e o BSC Sustentável são base para a construção das medidas de desempenho em sustentabilidade social.

SUSTENT-C afirma: “Se eu conseguir fornecer saúde e segurança para os clientes e para a comunidade, conseguir treinamento para os colaboradores eu terei processos melhores porque as pessoas vão fazer as coisas que precisam ser feitas, então para nós essas, a essência do *Balance Scorecard* que está no social, são as pessoas e o que a gente envolveu como pessoas para nós os colaboradores em nº 1, os clientes pois vamos oferecer um produto que vai levar benefícios ambientais e sociais. Então está na base do negócio”.

Logo, as medidas de desempenho em sustentabilidade social externa estão na base da perspectiva do BSC da organização, inseridas na perspectiva “aprendizado e inovação”, e as medidas de desempenho em sustentabilidade social interna estão na perspectiva “processos internos”.

A organização possui uma medida chamada “Impactos na comunidade”. SOCIAL-C relata: “hoje como a gente faz a pesquisa, a gente vai mesmo na casa das pessoas e pergunta e a gente não tem um retorno negativo da nossa empresa da nossa comunidade. A nossa empresa acaba até passando despercebido, que as pessoas acham ‘ahh vocês não fazem barulho, não tem cheiro, não tem isso, não tem aquilo’ ”.

SUSTENT-C afirma: “A gente não é uma ONG, filantropia, então como um negócio pode abordar temas que são difíceis para o mundo? Não é para uma empresa, então qual o desafio que nós colocamos? A gente vai aderir à agenda 2030 do Pacto Global, o que a gente vai fazer é um plano de trabalho. O primeiro desafio: colocar publicamente que a gente concorda que isso é importante para o mundo e que a gente precisa fazer alguma coisa e as empresas estão aprendendo a fazer isso, então os ODS (objetivos de desenvolvimento sustentável do Pacto Global) estão trazendo uma resposta de como falar do lado social dentro do negócio e como isso pode ter impactos positivos para tudo, para o negócio, para as pessoas e para o meio ambiente”

Nesse sentido, nota-se que há uma efetiva preocupação em gerar impacto positivo e não haver impactos negativos das atividades da organização na comunidade, apesar de ainda não haver programas ou medidas de desempenho estruturadas e planejadas para impacto social.

Internamente há preocupação em melhorar o desempenho dos funcionários, desenvolver planos de carreira, porém a organização não possui mecanismos para medir impacto social interno. RH-C, SOCIAL-C e SUSTENT-C afirmam que a organização possui grande preocupação em atender seus *stakeholders*. SUSTENT-C afirma: “Somos uma empresa de médio porte então o que a gente viu, antes da gente sair fazendo uma série de ações sociais

a gente vê o que pode fazer dentro de casa, os nossos colaboradores precisam de ajuda? Quem são essas pessoas? Seus dependentes dependem da empresa”.

Não há medidas explícitas referentes à impacto social interno, em temas como segurança do trabalho ou recursos humanos. Logo, há preocupação em avaliar e melhorar continuamente em função das análises de desempenho e preocupação com a satisfação do funcionário, porém sem a denominação de impacto social. As medidas de desempenho em sustentabilidade da organização estão dispostas no Quadro 55.

Quadro 55 - Medidas de desempenho em sustentabilidade social utilizadas pela organização C

Dimensão	Indicador	Qualitativo / Quantitativo	Entrada/ Saída/ Outcome/ Impacto
Interno ⁴	Força de trabalho em comitês de saúde	Quantitativo	Saída
	Eficácia das ações da Brigada	Quantitativo	Entrada
	Média de horas de treinamento	Quantitativo	Entrada
	Investimentos em educação	Quantitativo	Entrada
	Análise de desempenho de colaboradores	Quantitativo	Entrada
Externo	Total de pesquisas de satisfação	Quantitativo	Saída
	Reclamações solucionadas dentro do ano	Quantitativo	Saída
	Satisfeitos com tratamento de reclamação	Qualitativo	Outcome/Impacto
	Investimentos comunitários	Quantitativo	Entrada
	Vizinhos promotores ⁵ (Avaliação de Impactos na comunidade)	Qualitativo	Outcome/Impacto
	Cientes promotores	Qualitativo	Outcome/Impacto

Fonte: Elaborado pela autora.

Grande parte das medidas de desempenho em sustentabilidade social são quantitativas, porém existem medidas qualitativas como “satisfação com tratamentos de reclamação” e a medida de “vizinhos promotores”. A organização mensura entradas de processo e saídas, e também possui medidas que podem ser *outcomes* ou impactos, apesar de não ser utilizada esta denominação.

Com relação ao uso das medidas de desempenho em sustentabilidade social, SUSTENT-C afirma: “Os nossos sociais, quando a gente fala dos nossos colaboradores, prezamos o treinamento e educação da comunidade, é importante para o nosso negócio. Quando a gente fala sociedade, então começamos dentro de casa, se os nossos colaboradores estão bem é a base, eles têm de ter saúde e segurança, eles têm de ser treinados para fazer bem o trabalho

⁴ A organização não separa as suas medidas por dimensão, essa foi uma dimensão atribuída pela pesquisadora

⁵De acordo com o relatório de sustentabilidade da organização, os promotores são aqueles que avaliam a organização entre 9 e 10, num espectro de 1 a 10

deles, eles têm de estar motivados. Se eu conseguir fornecer saúde e segurança para os clientes e para a comunidade, conseguir treinamento para os colaboradores eu terei processos melhores porque as pessoas vão fazer as coisas que precisam ser feitas”

Já SOCIAL-C relata: Os nossos indicadores hoje são só um pedacinho da nossa missão, que é a missão criar valor sustentável, ela está interagindo o tempo todo com esses indicadores. A gente mede o nosso esforço diário, mas ao mesmo tempo quando a gente compila tudo o que a gente faz”.

Logo, as medidas de desempenho em sustentabilidade social têm propósitos de gerir a estratégia, auxiliando a organização a evidenciar o alcance dos seus objetivos e da realização da missão de gerar valor sustentável. Além disso, há propósito de promover melhorias e crescimento.

O Quadro 56 resume as informações encontradas no estudo de caso sobre medição de desempenho da sustentabilidade social na organização C.

Quadro 56 - Síntese sobre medição de desempenho em sustentabilidade social na organização C

Medição de Desempenho em Sustent. Social	Resumo das fontes de informação
Processo de seleção e desenvolvimento das medidas de desempenho	As medidas de desempenho em sustentabilidade social são desenvolvidas de acordo com o GRI e o <i>Balanced Scorecard</i> Sustentável, no qual estas medidas funcionam são base para que a organização tenha processos melhores, estão na base do BSC. A organização desenvolveu suas medidas de desempenho com base nas diretrizes propostas pelo relatório GRI. Além disso a organização já tinha um BSC, ao qual adaptou para incluir medidas de desempenho em sustentabilidade social.
Medição de Impacto Social Visão da cadeia de impacto	A organização tem uma medida chamada “impactos na comunidade”, que avalia de forma qualitativa, por meio de pesquisa de satisfação, os pontos positivos e negativos da sua atuação na comunidade. Não há evidência do uso da cadeia de impacto na organização, ou seja, não há discernimento entre saída, <i>outcome</i> e impacto.
Dimensões de desempenho em sustentabilidade social	A organização não categoriza suas medidas de desempenho em sustentabilidade social.
Uso das medidas de desempenho em sustentabilidade social	As medidas têm propósito de gerir a estratégia e de promover melhorias e aprendizado.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.3.6. Considerações sobre o Estudo de Caso na organização C

O Quadro 57 resume os *constructos* da pesquisa na organização C. Além disso, a análise das proposições de pesquisa evidencia como as práticas desenvolvidas pela organização são compatíveis com as proposições que dão base ao *framework* teórico proposto.

Quadro 57 - Síntese dos *constructos* na organização C

<i>Constructo</i>	Síntese do <i>constructo</i> na organização A
Sustentabilidade	A organização possui preocupação com aspectos econômicos, sociais e ambientais, por meio das diretrizes do relatório GRI e com a adoção de certificado ISO 14001, visando ter processos, produtos e comunicação mais transparente para os seus <i>stakeholders</i> .
<i>Stakeholders</i>	De forma, geral, há diversos tipos de interação com os <i>stakeholders</i> , comunicação dos resultados, solicitação da comunidade. Com relação ao levantamento da demanda, utiliza-se a matriz de materialidade.
Sustentabilidade Social	A organização tem iniciativas internas e poucas externas para atender às demandas sociais dos seus <i>stakeholders</i> , que fazem parte do planejamento estratégico com o monitoramento de metas anuais.
Medição de Desempenho	As medidas de desempenho são alinhadas ao GRI e como infraestrutura possui o sistema ERP, planilhas eletrônicas e fontes externas para coletar e analisar dados. Quanto aos propósitos, a organização utiliza as medidas para medir o desempenho dos processos e dos funcionários. Com relação aos processos, as medidas são desenvolvidas por meio do GRI e do BSC. Para coleta de dados, há rotinas organizações e sistemas de apoio, como planilhas eletrônicas e ERP. Os indicadores são utilizados para discutir os resultados do trimestre além de serem parâmetros para metas do próximo ano. Cada funcionário possui sua medida de desempenho e avaliado trimestralmente, premiando o melhor do período.
Medição de Desempenho em Sustentabilidade Social	Para a seleção e projeto das medidas de desempenho, a organização utilizou as medidas aconselhadas pelo relatório GRI, e partir disso, desenvolveu medidas a serem incluídas no seu planejamento estratégico. Tal planejamento segue os padrões do <i>Balanced Scorecard</i> Sustentável, com a inclusão de medidas de desempenho em sustentabilidade sem alterar as perspectivas. A coleta de dados é feita em cada área, com cada colaborador, e com o auxílio de informações extraídas do ERP da organização em conjunto com planilhas eletrônicas, a organização constrói os resultados das medidas de desempenho. Os resultados são avaliados trimestralmente em uma reunião que reúne o presidente, os diretores e todos os colaboradores, para acompanhamento das metas e para desenvolver ações corretivas. Cada funcionário possui sua própria medida de desempenho sendo que ele se auto avalia e é avaliado pelos seus pares, com premiação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, quanto à primeira proposição de pesquisa (*as demandas dos stakeholders são o primeiro elemento básico para medição de desempenho em sustentabilidade social*), a organização busca interagir com seus *stakeholders* internos (funcionários) trimestralmente para análise de resultados, de acordo com todas as entrevistadas.

Além disso, dispõe de ouvidoria interna e externa, de acordo com SOCIAL-C e RH-C. Quanto à comunidade externa, a organização realiza pesquisas de satisfação com a comunidade do entorno. Para o levantamento das necessidades dos *stakeholders*, a organização desenvolveu a matriz de materialidade em 2014 e realizou a revisão da matriz em 2016.

Dessa maneira, a organização toma os *stakeholders* como direcionador de práticas de sustentabilidade, conforme afirmam Bansal (2005) e Montiel e Delgado-Ceballos (2014).

Nesse sentido, a primeira proposição de pesquisa é válida para a organização C, bem como o primeiro elemento (requisitos dos *stakeholders*) se faz presente.

Já no que se refere à segunda proposição (*os requisitos dos stakeholders são desdobrados em objetivos sociais de curto e longo prazo*), a organização a sustentabilidade faz parte do planejamento estratégico da organização, com metas traçadas anualmente.

Assim, observa-se que a dimensão social é considerada estratégica pois faz parte do BSC da organização e possui metas atreladas às práticas realizadas, especialmente as iniciativas internas. As iniciativas relacionadas à sustentabilidade social estão diretamente relacionadas à satisfação dos funcionários e clientes, e em segundo plano há desenvolvimento de ações para a comunidade.

Tal questão é explicada pela própria decisão da organização de priorizar ações internas junto aos funcionários (ações estruturadas de desenvolvimento profissional e de saúde e segurança), do que para a comunidade externa, por questões de recursos financeiros e também por prioridade de “arrumar a casa internamente” para depois sair e atender à comunidade externa.

Dessa forma, observa-se que a segunda proposição é parcialmente válida, pois a organização possui objetivos sociais e metas atreladas às práticas internas, apesar de não ter sido possível identificar se os requisitos geraram os objetivos. Assim, o terceiro elemento (objetivos sociais) também se faz presente.

No que se refere à terceira proposição (*para avaliar os objetivos, é necessário ter medidas de desempenho que refletem impacto social*), Quanto à medição de desempenho em sustentabilidade social, não há diferença no desenvolvimento de medidas específicas para essa dimensão.

A organização não usa a visão de cadeia de impacto, e por isso não distingue entrada, saída, *outcome* e impacto. Além disso, usa a denominação de impacto na comunidade, para uma medida que avalia a opinião da comunidade do entorno sobre as atividades da organização. A organização monitora medidas de entrada, saída e que poderiam ser associadas a *outcome* e impacto.

De forma geral, a organização possui preocupação em medir impacto social, porém, observou-se que as práticas internas estão mais consolidadas do que as externas, o que pode facilitar a inserção de medidas de impacto em âmbito interno.

A organização incorpora as medidas de desempenho em sustentabilidade, de acordo com a proposta de Figge *et al.* (2012) e Nikolau e Tsalis (2003), ou seja, não há adição de novas perspectivas, enquanto os objetivos sociais e ambientais são inseridos ao longo das tradicionais quatro perspectivas.

Assim, a terceira proposição é parcialmente válida para a organização em questão, pois não foi possível identificar a cadeia de impacto, apesar dela ter medidas de entrada, saída, *outcome* e impacto. O terceiro elemento também se faz presente, apesar de não haver articulação da cadeia.

Quanto à quarta proposição (*as medidas de desempenho em sustentabilidade social devem refletir aspectos internos e externos à organização*), a organização possui tanto medidas de desempenho internas quanto externas, porém, como abordado anteriormente, as medidas internas são mais consolidadas do que as externas.

A organização disponibiliza de produtos sociais internos para atender aos funcionários, porém, há somente a política de doações como produto social estruturado para atender à comunidade do entorno. Não foi observada uma compreensão do papel da organização diante da sociedade em comparação com o poder público, de tal forma que ainda há questionamentos se investimentos em saúde e educação da comunidade do entorno não configuram duplicidade ou sobreposição de papéis em relação ao Estado, seja na esfera municipal, estadual ou federal. Além disso, a organização não consegue conciliar o desempenho financeiro com o desempenho social considerando *stakeholders* externos, no sentido de que não sabe o quanto deve ser investido em iniciativas sociais externas.

Para Keys, Malnight e Van der Graaf (2009), as doações não geram benefícios mútuos para a sociedade e para o negócio. É necessário que as organizações busquem parcerias estratégicas, incorporando questões da sociedade em horizontes de longo prazo. Para esses autores, é importante concentrar esforços em questões sociais, compreender profundamente os benefícios a serem alcançados e encontrar os parceiros corretos.

Nesse sentido, mesmo que a organização tenha problemas em saber o seu papel perante a sociedade, a quarta proposição de pesquisa é válida para a organização D, bem como o quarto elemento do *framework* (aspectos internos e externos).

4.1.4 Organização D

A organização D pertence ao setor de materiais escolares e possui três plantas industriais e um escritório comercial no Brasil. É subsidiária de uma organização, cuja matriz está localizada na Europa. A área de sustentabilidade faz parte da Diretoria de Recursos Humanos e Sustentabilidade, e foi estruturada na companhia em 2013.

Ela não possui um setor relacionado ao sistema de medição de desempenho e não possui relatório de sustentabilidade (de acordo com os entrevistados, a organização deve lançar um novo relatório em 2017, após alguns anos sem divulgá-lo).

Para a realização da pesquisa, foram entrevistados três funcionários. O Quadro 58 ilustra o cargo do funcionário e o tipo de informações levantadas e o código correspondente a cada respondente para facilitar a identificação ao longo do texto.

Quadro 58 - Perfil das pessoas entrevistadas na organização D

Cargo	Perfil do entrevistado	Códigos
Gerente de Sustentabilidade	Aspectos gerais de sustentabilidade, saúde e segurança do trabalho	SUSTENT-D
Analista de Sustentabilidade	Questões sociais internas e externas	SOCIAL-D
Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	RH-D

Fonte: Elaborado pela autora.

SUSTENT-D lida com questões relacionadas a sustentabilidade (ambiental e social), e também é responsável pelas medidas de desempenho referentes à saúde e segurança do trabalho. SOCIAL-D lida com questões relacionadas à sustentabilidade e também tratou de informações referentes a questões sociais internas e externas. Já RH-D lida com questões relacionadas à recursos humanos. Todos os entrevistados lidam com o sistema de medição de desempenho da organização e são responsáveis por gerar as medidas de desempenho em sustentabilidade e de recursos humanos.

Além das entrevistas, foram utilizados como fontes de informação uma planilha com as medidas relatório de medidas de desempenho da sustentabilidade social requisitado por um cliente corporativo da organização e a observação da pesquisadora.

4.1.4.1. Sustentabilidade na organização D

O painel de dados do constructo Sustentabilidade é apresentado no Quadro 59. Quanto à visão de sustentabilidade do *triple bottom line*, todos os entrevistados associam

Quadro 59 - Painel de dados do constructo sustentabilidade na empresa D

Fonte de informação	<i>Triple bottom line</i>	Visão estratégica	Aspectos regulatórios	Certificados	Resumo das fontes de informação
SOCIAL-D	A organização possui grande preocupação com o meio ambiente, saúde e segurança e auditorias de processos, além de possuir um instituto que se mantém com doações voluntárias dos funcionários e da própria organização.				A visão é da importância de aspectos ambientais e sociais internos (saúde e segurança) e externos (voluntariado)
SUSTENT-D	A área Sustentabilidade contempla essas 4 grandes áreas: segurança do trabalho, responsabilidade social, meio ambiente e auditoria de fornecedores e clientes e é corporativa pois abrange todas as unidades da organização	Possui um relatório chamado FisReport, em que é reportado para a Alemanha todos os nossos indicadores, objetivos e metas”	Há uma consultoria contratada que monitora com relação a todas as questões legais devido à quantidade de legislações aplicada à atividade. A organização possui certificado ISO 14001, sendo que um dos requisitos é o atendimento a questões legais.	Possui a ISO 14001 e a ISO 9001, que é sistema de gestão da qualidade e tem também o FSC, a certificação de manejo florestal, ou seja, todas as práticas florestais nas florestas. Também segue a orientação da SA 8000 e OHSAS 18001.	A sustentabilidade é vista sobre quatro pontos de vista: segurança do trabalho, responsabilidade social, meio ambiente e auditoria de clientes e fornecedores, apesar de a maior relevância é para a dimensão ambiental, em função dos certificados e no atendimento de requisitos legais.
RH-D	A organização possui grande preocupação com o meio ambiente. Conseguiu melhorar a biodiversidade da floresta na cercania das suas plantas, sendo totalmente sustentável em matéria-prima.	A preocupação estratégica é vista pelo fato da matéria-prima ser plantada e utilizada somente 20 anos depois.		As normas representam a essência do controle. Há diversas normas para gerar os controles referentes às questões ambientais, para ter garantia de que os controles acontecem.	Destacou-se a importância da gestão ambiental e do uso de normas de sistemas de gestão para o monitoramento dos processos.
Observações	Observa-se a preocupação da organização em esforços de preservação da floresta, tendo em vista que é a sua principal fonte de matéria-prima. Aspectos sociais são considerados regulatórios ou para atender à clientes e fornecedores.	Não foram encontradas evidências de objetivos e metas estratégicas relacionadas à sustentabilidade, apesar de compreender da relevância estratégica da matéria-prima.			
Resumo das variáveis	De forma geral, há grande preocupação com a dimensão ambiental, com os processos e uso da matéria-prima. Os aspectos sociais são mais enfatizados ao ser relacionados com saúde e segurança e ações sociais externas.	Apesar de possuir um sistema que relata informações à matriz na Alemanha e da importância estratégica da matéria-prima, não foi apresentado nenhum exemplo de objetivo estratégico.	Há uma preocupação em gerenciar aspectos legais pela organização, principalmente do ponto de vista ambiental e de saúde e segurança.	As normas são de grande relevância para a organização. Ela possui a ISO 9001, 14001 e a FSC, de manejo florestal.	A dimensão ambiental é a grande força da organização, tendo suporte de normas de gestão para o monitoramento de processos.

Fonte: Elaborado pela autora.

sustentabilidade à dimensão ambiental, como a dimensão mais relevante para a organização. RH-D afirma: “A empresa na minha opinião particular que está muito à frente das outras porque se você pegar desde o cuidado que ela tem com as florestas é diferenciado”.

SUSTENT-D declara: “um dos grandes pilares da empresa é a área ambiental. Hoje tem um suporte da área ambiental como uma grande estrutura”. O entrevistado também afirma que a organização tem interesse em consolidar a área de saúde e segurança: “Nós estamos iniciando um trabalho mais voltado para a área de Segurança do Trabalho, que é a gestão comportamental”.

SOCIAL-D e SUSTENT-D também ressaltam a relevância da dimensão ambiental e citam também questões relacionadas à saúde e segurança, além projetos sociais em prol da comunidade.

No que tange à visão estratégica da sustentabilidade para a organização, não foram citados exemplos de objetivos estratégicos relacionados à sustentabilidade, apesar de SUSTENT-D citar que as ações de sustentabilidade são relatadas para a matriz na Alemanha, e de RH-D apontar que os esforços para a preservação da floresta são considerados para 20 anos, o que mostra visão de longo prazo.

Quanto à aspectos regulatórios, SUSTENT-D afirma que há uma empresa que presta serviço de consultoria para monitorar os requisitos legais que a organização precisa atender em termos de saúde e segurança do trabalho, questões sociais e principalmente a questões ambientais, o que demonstra preocupação da organização em atender a legislação vigente.

Com relação aos certificados em sustentabilidade, SUSTENT-D afirma que a organização possui ISO 14001, ISO 9001 e o certificado FSC - *Forest Stewardship Council* de manejo florestal. O entrevistado relata: “todas as práticas florestais nas florestas efetivamente, né, como é que eu faço um manejo florestal, manejo de solo, de água, de plantio, de processo operacional na floresta mesmo, até manejo de espécies, animais, então isso eu tenho uma certificação e o FSC tem uma outra certificação de cadeias de custódia, que me dá toda a rastreabilidade da madeira, desde a sua origem até o produto final, eu consigo determinar a rastreabilidade dessa madeira”. Além disso, SOCIAL-D e SUSTENT-D afirmam que a organização não é certificada mas segue as diretrizes de SA 8000 e OHSAS 18001.

RH-D também enfatiza a relevância das normas de gestão: “as normas na verdade são a essência do controle. Então para todos a gente tem normas das mais diversas que é para poder ter esses controles, ter garantia de que esses controles acontecem”.

Logo, observa-se a relevância de possuir normas de gestão, e da sua contribuição para o monitoramento das práticas da organização, principalmente referentes à dimensão ambiental, além da forte ênfase em atender aspectos regulatórios e requisitos dos certificados em sistemas de gestão relacionados à sustentabilidade, como o ISO 14001 e o FSC.

4.1.4.2. *Stakeholders* na organização D

O Quadro 60 apresenta o painel de dados do *constructo Stakeholders*. Os principais *stakeholders* identificados pelas fontes de informação são: funcionários (SOCIAL-D e SUSTENT-D), governo (SUSTENT-D) e comunidade do entorno (RH-D, SOCIAL-D e SUSTENT-D), organização não governamentais (SOCIAL-D e SUSTENT-D).

Quadro 60 - Painel de dados do *constructo Stakeholders* na organização D

Fonte de informação	Identificação e interação com os <i>stakeholders</i>	Necessidades dos <i>stakeholders</i>	Resumo das fontes de informação
SOCIAL-D		As pessoas têm essa liberdade de perguntar à funcionários do RH, se eles têm algum projeto que eles querem ajudar. A comunidade procura a empresa para realização de projetos sociais.	Qualquer funcionário pode gerar ideias de projetos para a organização
SUSTENT-D	A empresa chegou em um ponto recentemente de querer estra mais próximo da comunidade do entorno. Com os funcionários, o RH mantém conversas informais	Para identificar as necessidades, a organização busca estar próximo aos funcionários, no dia a dia, em conversas informais. Além disso, há o programa Saiba Mais. Quanto à comunidade, a organização aguarda o contato de interessados para ajudar com doações de produtos em projetos sociais externos.	Há iniciativas de interação da organização com seus <i>stakeholders</i> , porém são informais. O saiba mais é uma reunião onde o funcionário pode ouvir o que está acontecendo e também comunicar suas demandas.
RH-D	Preocupação com a vizinhança a vizinhança, pois para as florestas há trabalhos de brigada de incêndio, e há preocupação com a floresta e a sociedade.	“Há m programa chamado de “saiba mais”, no qual a gente reúne toda a fábrica uma vez por mês, uma vez a cada dois meses para falar o que aconteceu no mês e ouvir o funcionário.	Há preocupação com vizinhos, além do programa saiba mais.
Resumo das variáveis	Conversas informais são as principais formas de interação da organização com os <i>stakeholders</i> .	O Programa Saiba Mais é a ferramenta utilizada para identificar as demandas dos funcionários, além de conversas informais com eles. Com a comunidade, os interessados entram em contato com a organização para solicitar contribuições.	Utiliza-se esses mecanismos informais possa interagir com os <i>stakeholders</i> . A ferramenta formal de interação com os <i>stakeholders</i> é o programa Saiba Mais. A comunidade procura a organização para solicitar contribuições em projetos.

Fonte: Elaborado pela autora

Pelos relatos dos entrevistados, a organização possui um mecanismo formal de interação com os *stakeholders* e identificação de suas demandas, que é o programa Gestão da Cultura, em que há o “Saiba Mais”, que consiste em uma reunião com todos os funcionários para discutir as mais variadas demandas e informações pertinentes ao ambiente de trabalho.

Segundo SUSTENT-D, “a gente trabalha muito com conversas, a gente tem canais de comunicação com eles. A gente inclui um disque-denúncia um 0800, um canal aberto para esses funcionários, mas essa reivindicação do que o funcionário precisa não vem por meio desse canal, nós percebemos no dia a dia qual é o sentimento desse funcionário, e aí saem as nossas diretrizes para os nossos próximos eventos, os nossos próximos orçamentos”. Sendo assim, as conversas informais entre funcionários e gestores são a forma de levantamento de necessidades dos funcionários.

Segundo SOCIAL-D, “a gente sabe que em uma determinada situação a comunidade vai estar precisando de algum tipo de ajuda e os nossos colaboradores já estão acostumados com essa cultura, então não existe porta fechada, então a gente sempre tenta ajudar um pouquinho, a gente consegue internamente e externamente também”. Assim, com relação à levantamento da necessidade da comunidade, a organização aguarda o contato de empresas, pessoas que queiram ter algum projeto patrocinado. O funcionário também pode procurar a organização para desenvolver projetos.

SUSTENT-D e RH-D também apontam que existe preocupação de manter contato com instituições da cidade e com o poder público, com o desenvolvimento de projetos assistenciais junto às prefeituras das cidades onde possuem plantas industriais.

Logo, as interações com os *stakeholders* são mais informais. O único instrumento formal de identificação das necessidades dos *stakeholders* é o programa Saiba Mais, utilizado para comunicação com os funcionários e identificação de suas necessidades.

4.1.4.3. Sustentabilidade Social na organização D

O Quadro 61 apresenta o painel de dados do constructo Sustentabilidade Social na organização D. Quanto ao atendimento das demandas sociais dos *stakeholders*, SUSTENT-D aponta que os aspectos normativos representam direcionadores para atender às demandas sociais dos *stakeholders*.

Quanto a práticas internas, o Programa Gestão da Cultura (consiste em captar as necessidades dos funcionários e desenvolver ações para suprir essas necessidades) é citado

Quadro 61 - Painel de dados do *constructo* sustentabilidade social na organização D

Fonte de informação	Demandas Sociais	Visão Estratégica	Desempenho Social	Resumo das fontes de informação
SOCIAL-D	A organização já realizou diversos projetos de doação, seja em investimento, seja em produtos. O instituto é educacional e assistencialista. Foram realizados projetos de reformas de creches, escolas. Há programa de voluntários, além de benefícios sociais como reembolso para compra de remédios e realização de exames. Há também o Programa Gestão da Cultura, que consiste em ouvir o funcionário e estruturar ações que atenda às suas necessidades.		Dentre as iniciativas as doações, benefícios sociais e o programa Saiba Mais são produtos sociais, avaliados pela organização	O enfoque é em projetos relacionados a doações e ao programa de voluntariado. Além disso, há benefícios sociais para funcionários e o Gestão da Cultura.
SUSTENT-D	Aspectos normativos são direcionadores das práticas. A organização está iniciando a implantação de gestão comportamental no contexto de saúde e segurança. Além disso, há o Programa Gestão da Cultura. Há também a estrutura completa do SESMT. São citados benefícios para os funcionários como licença maternidade de 6 meses. Também foi feito um estudo do impacto das atividades da organização em uma cidade onde possui planta industrial.	As medidas de saúde e segurança são constantemente monitoradas.	O programa Saiba Mais, o SESMT e os benefícios são produtos sociais oferecidos que são avaliados pela organização	A organização prioriza iniciativas de saúde e segurança, além do Programa Gestão da Cultura.
RH-D	A organização realiza doações, reformas em creches. Há benefícios como reembolsos para compra de remédios, óculos, licença maternidade de 6 meses, eventos comemorativos em feriados. Há pesquisa de entropia. Realização de campanhas como maio amarelo, outubro rosa.		As doações e o programa de benefícios são os produtos sociais oferecidos pela organização.	
Resumo das variáveis	A organização possui diversas iniciativas internas para atender às demandas dos <i>stakeholders</i> , como benefícios sociais, eventos para funcionários e programa de voluntariado. Além disso há o Programa Gestão da Cultura com conjunto com o Saiba Mais, que é utilizado para ouvir as demandas dos funcionários e também iniciativas relacionadas a saúde e segurança do funcionário. Além disso, há doações realizadas para diversas entidades	A saúde e segurança é vista como estratégica para a organização	A doações, os programas de benefícios, SESMT e o programa Saiba Mais são produtos sociais oferecidos e a organização busca avaliar o desempenho destas iniciativas.	De forma geral, a organização possui iniciativas internas relacionadas à saúde e segurança, benefícios sociais para os funcionários, eventos sociais, programas de voluntariado e doações para diversas entidades, envolvendo diversos projetos, além do Programa Saiba Mais;

Fonte: Elaborado pela autora.

pelos três entrevistados, bem como são citados o programa de benefícios sociais, que inclui licença maternidade de 6 meses, reembolso na realização de exames médicos e remédios. Iniciativas voltadas a saúde e segurança também são citadas como o SESMT - Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho e a gestão comportamental, além de eventos sociais para funcionários e programa de voluntariado.

SUSTENT-D afirma: “uma questão normativa, quando as mulheres engravidam, ela fica um certo período fora da empresa, nós aqui na empresa já adotamos os 6 meses de licença maternidade, hoje a lei ela me dá essa brecha, sempre se trabalha com 4 meses e 6 meses optativo. Então nós entendemos, junto aos nossos colaboradores, que isso seria um benefício, não só para ela mas para a família, para a estrutura familiar como um todo. A empresa definiu que tem direito a 6 meses”.

Sobre os benefícios de reembolso de remédios, RH-D relata: “nós pagamos 70% de qualquer remédio que a pessoa compra, temos reembolso para armação de óculos. Sobre o SESMT, SUSTENT-D afirma: “Nós temos 3 médicos, hoje se a gente olhar a NR-5 que fala do dimensionamento do SESMT, a gente deveria ter um médico só. Nós temos 3 médicos. Quando a gente olha em técnico de segurança, nós temos o quadro completo”

No que tange a práticas externas, observa-se práticas de doação de recursos financeiros (na forma de investimentos em reformas de espaços públicos) e doação de produtos. Além disso, há programa de apoio à professores da rede pública e também foi feito um estudo de impacto das atividades da organização na comunidade do entorno.

SOCIAL-D afirma: “Nesse exato momento em que você está falando com a gente, tem três grandes projetos que estamos em fase de terminar, que um seria na cidade de Manaus, que é o projeto de uma comunidade ribeirinha em uma escola, onde a única escola que tem nessa comunidade, fica a uns 40 minutos de barco no rio negro. Atende mais ou menos de 150 a 200 crianças, em período integral. Lá a gente está fazendo a construção de uma quadra coberta, poliesportiva, que lá não tem nenhuma área coberta e uma área de alimentação, um refeitório com banheiros”. O Quadro 62 resume as iniciativas utilizadas para atender às demandas sociais dos *stakeholders*.

Quadro 62 - Iniciativas utilizadas para atender às demandas sociais dos *stakeholders*

Práticas Internas	Práticas Externas
Benefícios Sociais Gestão da Cultura SESMT Gestão comportamental Eventos sociais para funcionários Pesquisa de Entropia	Doações Estudo de Impacto das atividades da organização na cidade onde está localizada a sua planta industrial Voluntariado

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa maneira, a organização possui produtos sociais definidos que são utilizados para atender às demandas sociais dos *stakeholders*, como o programa Saiba Mais, benefícios sociais e eventos para os funcionários.

SUSTENT-D afirma: “essas questões sociais estão bastante enraizadas na área de RH e tem muitas coisas legais. As questões normativas são os principais nortes, porém, nós fazemos além da questão normativa”.

Logo, apesar de a organização utilizar os aspectos regulatórios como direcionamento para o estabelecimento de práticas de sustentabilidade, a organização tem intenção de desenvolver práticas além desse aspecto.

No que se refere à visão estratégica da sustentabilidade social, não foram relatadas metas ou objetivos, apesar de SUSTENT-D afirmar que a questão de saúde e segurança é estratégica para a organização.

4.1.4.4. Sistema de Medição de Desempenho na organização D

Quanto ao sistema de medição de desempenho, o painel de dados da variável características do SMD é apresentado no Quadro 63.

No que tange a características, todos os entrevistados relatam medidas de desempenho que a organização possui. SOCIAL-D afirma: “O externo funciona assim, nós trabalhamos com parceria tanto de doação de produtos, como doação a gente fala em dinheiro, que na verdade, é um indicador que a gente tem”.

Quadro 63 - Painel de dados da variável características do SMD da organização D

Fonte de informação	Características	Infraestrutura	Resumo das fontes de informação
SOCIAL-D	“Como doação a gente fala em dinheiro, que na verdade, é um indicador que a gente tem”	“Nós não temos um sistema, um sistema que vê pode incluir aí é o do RH como um todo, como folha de pagamento, horas extras, hora-homem, nós temos um sistema sênior, que é uma base de dados de RH, mas não que ele seja um gerador de indicadores, só números”	A organização possui medidas de desempenho para monitorar os projetos sociais como doações. Não há um sistema específico para medidas de desempenho
SUSTENT-D	“Por exemplo, nós temos alguns indicadores de acompanhamento. Eu até trouxe um exemplo, é um que a empresa X que nos monitora. Esse aqui é o do nosso cliente, mas nós temos outros vários São	“Nós não temos um sistema, essas informações são basicamente são em Excel, nós colhemos das áreas e mensalmente, alguns mensais e outros anuais, nós não temos um sistema específico para isso”	A organização possui diversas medidas básicas de desempenho relacionadas econômicas, sociais e ambientais. Não há um sistema, porém, o Excel é utilizado para coletar as informações

(continua)

Fonte de informação	Características	Infraestrutura	Resumo das fontes de informação
	informações básicas, por exemplo, aqui fala sobre produção, volume de produção, informações sociais, educação”		referentes às medidas de desempenho.
RH-D	“Temos indicadores na área de sustentabilidade, desde emissão de poluentes, temos aqui controle total, temos controle da quantidade de espécies que tem na nossa floresta”	“Há um sistema onde a gente guarda todas as normas, todos os procedimentos, aí a gente tem os controles dentro de cada área”.	A organização possui medidas de desempenho ambientais, além de possuir uma estrutura para controle de normas, com os controles em cada área.
Observações	“A organização possui mais medidas de desempenho internas do que externas. As medidas internas são expostas em quadros de gestão à vista”		
Resumos dos itens da variável	A organização possui diversas medidas de desempenho básicas, principalmente voltadas para funcionários e meio ambiente	Não há uma infraestrutura específica para medidas de desempenho, porém há infraestrutura para coleta e análise como planilhas eletrônicas, sistema de controle de normas.	A organização possui medidas básicas de desempenho ambientais e sociais, mesmo não havendo uma infraestrutura específica, há planilhas eletrônicas e um sistema de controle de normas para coleta e análise de dados.

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que a organização possui medidas de desempenho em sustentabilidade econômica, social e ambiental. O Quadro 64 mostra exemplos de medida de desempenho utilizadas pela organização D utilizadas para controle interno (a organização não divulga relatório de sustentabilidade).

Quadro 64 - Exemplos de medidas de desempenho presentes no relatório de sustentabilidade da organização D

Dimensão	Medida de Desempenho
Econômica	Volume de produção
Social	Investimentos feitos em educação de funcionários Investimentos feitos em ONGs voltadas para educação
Ambiental	Emissão de efluentes Investimentos em reflorestamento

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto à infraestrutura, todos os entrevistados mencionam que a organização não tem uma infraestrutura específica para medidas de desempenho em sustentabilidade, porém há infraestruturas próprias da organização para tratar as medidas relacionadas à sustentabilidade, como o próprio sistema de recursos humanos, utilizado para armazenar

informações pertinentes à remuneração e horas extras (SOCIAL-D), o uso de planilhas eletrônicas para inclusão de medidas (SUSTENT-D) e há também um sistema que armazena todas as normas e procedimentos da organização.

Quanto aos propósitos SMD, o Quadro 65 apresenta o painel de dados da variável do SMD da organização D. De acordo com a visão dos entrevistados, o propósito comumente abordado é a comunicação das medidas para os *stakeholders*. RH-D e SUSTENT-D comentam da divulgação das medidas em quadros de aviso e televisões na organização, e isso foi comprovado por meio de observação da pesquisadora.

Quadro 65 - Painel de dados da variável propósitos do SMD da organização D

Fonte de informação	Medir o desempenho	Comunicar	Resumo das fontes de informação
SOCIAL-D	A organização tem como indicador, o quanto é doado em produto ou investimento como reforma ou doação de bens.		A entrevistada relata medidas de desempenho relacionado à projetos sociais externos.
SUSTENT-D	Quando a gente olha para o sistema da ISO 14001 sim, os nossos indicadores são as referências para o nosso sistema de gestão ambiental	Há formulários e os indicadores são tratados em reuniões de análise crítica junto à diretoria Os mais relevantes são colocados em murais, principalmente os ambientais pois a ISO 14001 que exige. Estão preparando o relatório de sustentabilidade.	Por conta da exigência da ISO 14001, a organização monitora indicadores para serem referências ao sistema de gestão. Além disso, há formas de comunicar as medidas para funcionários (murais) e diretoria.
RH-D	A organização muitos indicadores para monitorar processos, desde indicadores ambientais, até de volumes de produção, qualidade e de RH.	Há uma área de comunicação que trata da divulgação externadas dos indicadores. Há quadros de avisos, programas no refeitório, televisões nas áreas, então tudo é comunicado aos colaboradores. Há o programa “saiba mais” em que se promove reunião uma vez por mês para relatar tudo o que ocorre, se foi feito algo em relação a cultura, o que foi feito de produção, o que foi feito de todos os aspectos	Várias medidas de desempenho ambientais, econômicas e sociais são monitoradas. Para comunicar internamente as medidas, utiliza-se quadro de avisos, televisões nas áreas, além do programa saiba mais.
Resumo dos componentes da variável	A organização possui medidas de desempenho, tanto ambientais, sociais e econômicas	As medidas de desempenho são comunicadas à diretoria em reuniões, além de serem expostos em murais, em reuniões mensais com funcionários. Externamente, há uma área de comunicação responsável.	Monitora-se diversas medidas de desempenho, de cunho econômico, social e ambiental. Para comunicar as medidas aos <i>stakeholders</i> , utiliza-se quadro de avisos, murais, televisões.

Fonte: Elaborado pela autora.

SUSTENT-D afirma: “Normalmente os mais relevantes que consideramos são colocados em murais, principalmente os indicadores ambientais, em função da nossa ISO 14001. Tem que estar expostos. E os indicadores sociais, por exemplo, quando a gente fala em aprendiz, PCD, em acidentes, esses também são divulgados”.

RH-D aponta que a organização possui um setor de comunicação que fica externo à organização que cuida de divulgação de dados relacionados à sustentabilidade. SUSTENT-D e SOCIAL-D afirmam que a organização está reorganizando o relatório de sustentabilidade, para comunicar os seus resultados externamente, o que envolverá esforços do setor de comunicação e do setor de produção. Quanto às medidas de desempenho em sustentabilidade social, SUSTENT-D e RH-D afirma que aspectos legais e normativos orientam o desenvolvimento de medidas.

SUSTENT-D comenta da apresentação dos resultados junto à alta gestão da organização. RH-D comenta da comunicação das medidas também no momento do programa Saiba Mais. Quanto aos processos do SMD da organização D, o Quadro 66 traz o painel de dados da variável processos do SMD.

Quadro 66 - Painel de dados da variável processos do SMD da organização D

Fonte de informação	Selecionar e projetar as medidas	Coletar e tratar os dados das medidas	Resumo das fontes de informação
SOCIAL-D		Além do Excel, existe um sistema de gerenciamento das normas da organização	O sistema do RH é uma forma de coletar informações para as medidas de desempenho
SUSTENT-D	Para as medidas de desempenho em sustentabilidade ambiental, a norma ISO 14001 é o direcionamento. Com relação a medidas de desempenho em sustentabilidade social, os aspectos normativos representam um norte à organização	Essencialmente utiliza-se o Excel.	As medidas de desempenho em sustentabilidade ambiental são desenvolvidas a partir da norma ISO 14001. Para medidas de desempenho em sustentabilidade social, os aspectos normativos fornecem o direcionamento necessário. Quanto à coleta e tratamento dos dados, o Excel é a referência.
RH-D	As normas de sistemas de gestão são a essência do controle		
Resumo dos componentes da variável	As normas e os aspectos normativos são relevantes para o desenvolvimento de medidas de desempenho em sustentabilidade.	Utiliza-se o Excel e o sistema onde procedimentos das normas são armazenados.	As medidas de desempenho em sustentabilidade ambiental são desenvolvidas a partir da norma ISO 14001. Para medidas de desempenho em sustentabilidade social, os aspectos normativos fornecem o direcionamento necessário. Quanto à coleta e tratamento dos dados, o Excel e o sistema onde os procedimentos das normas são armazenados.

Fonte: Elaborado pela autora.

A organização desenvolve suas medidas de medição de desempenho em sustentabilidade ambiental como parte da gestão de normas de sistemas como a ISO 14001. SUSTENT-D aborda: “Quando a gente olha para o sistema da ISO 14001 sim, os nossos indicadores são as referências para o nosso sistema de gestão ambiental”. RH-D também considera: “as normas na verdade são a essência do controle. Então para todos a gente tem normas das mais diversas que é para poder ter esses controles, ter garantia de que esses controles acontecem”.

Toda gestão da informação é baseada no atendimento das normas de sistemas de gestão. SUSTENT-D aborda: “os indicadores ambientais, que estão extremamente consolidados e estratégicos em função da ISO 14001 também”.

Não foram encontradas evidências de processos como gestão da informação e avaliação de recompensas no SMD da organização D referentes a questões de sustentabilidade.

4.1.4.5. Medição de Desempenho em Sustentabilidade Social na organização D

Pelo fato da sustentabilidade social ser considerada como um aspecto normativo para a organização, não foram encontradas evidências acerca de um método estruturado de desenvolvimento de medidas de desempenho em sustentabilidade social. SUSTENT-D aponta que a organização possui medidas de desempenho externas conforme são solicitadas por um cliente. RH-D aponta que as normas são a essência do controle.

A organização possui medidas de desempenho em sustentabilidade social internas e externas, conforme o Quadro 67.

De forma geral, observa-se que a organização possui mais medidas de desempenho internas que externas. As medidas internas são medidas relacionadas à saúde e segurança (acidentes com afastamento) e recursos humanos (número de homens, número de mulheres, taxa de absenteísmo). Já as externas mostram que a organização se preocupa com medidas de entrada de processo, como o valor investido em educação e valor investido na educação.

A organização possui medidas relacionadas a *outcome* e impacto, porém nenhum entrevistado afirmou que a organização mede impacto social, como a pesquisa de valores na companhia, mencionada por RH-D. Logo, a organização pode medir impacto social, porém ela não utiliza essa denominação.

Quadro 67 - Medidas de Desempenho em Sustentabilidade Social identificadas na organização B

Dimensão	Indicador	Quantitativo / Qualitativo	Entrada/ Saída/ Outcome/ Impacto
Externo	Investimentos diretos na sociedade,	Quantitativo	Entrada
	Investimentos em educação,	Quantitativo	Entrada
	Investimentos em saúde,	Quantitativo	Entrada
	Investimentos em meio ambiente	Quantitativo	Entrada
	Investimentos em esportes	Quantitativo	Entrada
Interno	Número de acidentes de trabalho com afastamento	Quantitativo	Saída
	Número de acidentes sem afastamento	Quantitativo	Saída
	Número de PCDs	Quantitativo	Saída
	Número de funcionários na área administrativa	Quantitativo	Saída
	Número de funcionários na operação	Quantitativo	Saída
	Número de homens	Quantitativo	Saída
	Número de mulheres	Quantitativo	Saída
	Número de aprendizes	Quantitativo	Saída
	Horas de treinamento	Quantitativo	Saída
	Investimentos em folha de pagamento	Quantitativo	Entrada
	Pesquisa Salarial	Quantitativo	Saída
	Satisfação dos funcionários	Qualitativo	Outcome/Impacto
	Taxa de Absenteísmo	Quantitativo	Outcome/Impacto
	PPR – Programa de Participação em Resultados	Quantitativo	Saída
	Dias perdidos por acidente de trabalho	Quantitativo	Saída
	Taxa de rotatividade	Quantitativo	Outcome/Impacto

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao uso das medidas de desempenho em sustentabilidade social, SOCIAL-D e SUSTENT-D apontam que as medidas são usadas para fins de orçamento, para melhorar a alocação financeiros de recursos destinados à sustentabilidade social. SUSTENT-D afirma: “Os indicadores são usados para tomar decisões de investimento, de orçamento, porque a maioria das ações tem um orçamento, um *budget* por trás disso, então é através dos números, que eu vou avaliar, eu vou mais para cá, eu vou mais para lá, eu vou investir mais nessa área, eu vou dar uma ênfase maior nessa ou naquela. Basicamente os meus indicadores me orientam os meus orçamentos”

O Quadro 68 apresenta a síntese das evidências sobre medição de desempenho em sustentabilidade social.

Quadro 68 - Síntese das fontes de informação encontradas sobre medição de desempenho em sustentabilidade social na organização D

Medição de Desempenho em Sustent. Social	Resumo das fontes de informação
Processo de seleção e desenvolvimento das medidas de desempenho	Não foram encontradas evidências sobre um método estruturado para medição de desempenho em sustentabilidade social.
Medição de Impacto Social Visão da cadeia de impacto	Todos os entrevistados afirmam que a organização não mede impacto social, apesar de haver medidas de satisfação de funcionários e taxa de rotatividade que podem ser medidas de <i>outcome</i> ou impacto, porém não são denominadas desta forma. Logo, a organização não usa a visão de cadeia de impacto.
Dimensões de desempenho em sustentabilidade social	A organização não categoriza suas medidas de desempenho em sustentabilidade social.
Uso das medidas de desempenho em sustentabilidade social	As medidas de desempenho são utilizadas para orientar a projeção de orçamentos de investimentos para iniciativas internas e externas.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.4.6. Considerações sobre o caso na organização D

O Quadro 69 apresenta a síntese dos *constructos* na organização D. Síntese dos *constructos* na organização D

Quadro 69 - Síntese dos *constructos* na organização D

Constructo	Síntese do constructo na organização D
Sustentabilidade	A dimensão ambiental é a grande força da organização, tendo suporte de normas de gestão para o monitoramento de processos.
<i>Stakeholders</i>	Utiliza-se esses mecanismos informais possa interagir com os funcionários. A ferramenta formal de interação com os funcionários é o programa Saiba Mais. A comunidade procura a organização para solicitar contribuições em projetos.
Sustentabilidade Social	De forma geral, a organização possui iniciativas internas relacionadas à saúde e segurança, benefícios sociais para os funcionários, eventos sociais, programas de voluntariado e doações para diversas entidades, envolvendo diversos projetos, além do Programa Gestão da Cultura;
Sistema de Medição de Desempenho	A organização possui medidas básicas de desempenho ambientais e sociais, mesmo não havendo uma infraestrutura específica, há planilhas eletrônicas e um sistema de controle de normas para coleta e análise de dados. Quanto aos propósitos, monitora-se diversas medidas de desempenho, de cunho econômico, social e ambiental. Para comunicar as medidas aos <i>stakeholders</i> , utiliza-se quadro de avisos, murais, televisões. Quanto aos processos do SMD, as medidas de desempenho em sustentabilidade ambiental são desenvolvidas a partir da norma ISO 14001. Para medidas de desempenho em sustentabilidade social, os aspectos normativos fornecem o direcionamento necessário. Quanto à coleta e tratamento dos dados, o Excel e o sistema do RH são referências.
Medição de Desempenho em Sustentabilidade Social	Não foram encontradas evidências sobre um método estruturado para medir o desempenho em sustentabilidade social. Aspectos normativos são utilizados como direcionador para desenvolver medidas de desempenho. Não foram encontradas evidências do uso de instrumentos de medição de desempenho em sustentabilidade. Todos os entrevistados afirmam que a organização não mede impacto social, apesar de haver medidas de satisfação de funcionários e taxa de rotatividade que podem ser medidas de <i>outcome</i> ou impacto, porém não são denominadas desta forma. Logo, a organização não usa a visão de cadeia de impacto. A organização não categoriza suas medidas de desempenho em sustentabilidade social. As medidas de desempenho são utilizadas para orientar a projeção de orçamentos de investimentos para iniciativas internas e externas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, a concepção de sustentabilidade adotada pela organização está diretamente associada à dimensão ambiental da sustentabilidade. SUSTENT-D afirma que há preocupação com aspectos sociais externos e de saúde e segurança. No que tange às normas de sistemas de gestão, a ISO 14001 fornece grande suporte para o monitoramento de processos.

Quanto às proposições de pesquisa, a análise sobre a primeira proposição (*as demandas dos stakeholders são o primeiro elemento básico para medição de desempenho em sustentabilidade social*), a organização possui somente um instrumento formal para interagir e identificar as demandas dos funcionários, que é o Programa Saiba Mais. De forma, geral, utilizam-se meios informais para interagir e levantar necessidades dos funcionários.

Assim, a proposição de pesquisa é válida para a organização D, mesmo que hajam mecanismos informais, e por isso o primeiro elemento do *framework* também se faz presente.

Quanto à segunda proposição (*os requisitos dos stakeholders são desdobrados em objetivos sociais de curto e longo prazo*), não foi possível observar tal desdobramento, de tal maneira que não foram observados objetivos e metas sociais e nem formas de como os requisitos dos *stakeholders* influenciam qualquer meta ou objetivo social.

Nesse sentido, a segunda proposição de pesquisa não foi considerada válida para a organização D, assim como o segundo elemento (objetivos sociais).

Já em relação à terceira proposição (*para avaliar os objetivos, é necessário ter medidas de desempenho que refletem impacto social*), observa-se que a organização não possui medidas de impacto social, nem foi vislumbrada a cadeia de impacto social.

A organização possui medidas relacionadas a entrada, saída, *outcome* e potencialmente impacto, porém nenhum entrevistado afirmou que a organização mede impacto social, como a pesquisa de valores na companhia, mencionada por RH-D. Logo, a organização pode medir impacto social, porém ela não utiliza essa denominação.

A terceira proposição de pesquisa é parcialmente válida para a organização em questão, bem como o terceiro elemento, mesmo que as medidas não estejam articuladas na cadeia de impacto social.

Quanto à quarta proposição (*as medidas de desempenho em sustentabilidade social devem refletir aspectos internos e externos à organização*) nota-se que há mais medidas de desempenho em sustentabilidade social interna, como investimentos feitos em doações, taxa de rotatividade, pesquisa de clima, satisfação dos funcionários e investimentos diretos, incluindo medidas de entrada, saída e potencialmente *outcome* e impacto.

Segundo SUSTENT-D, os principais direcionadores para o desenvolvimento de medidas de desempenho em sustentabilidade social são os aspectos regulatórios, apesar da organização desenvolver diversas práticas que estão além dessas questões.

Observa-se que a organização possui preocupação em atender aspectos regulatórios, conforme SUSTENT-D e RH-D. Van Marrewijk (2003) afirma que por questões de *compliance*, o relacionamento com os *stakeholders* pode ser feito por meio de regulações das autoridades corretas. O mesmo é corroborado por Amini e Bienstock (2014) que afirmam que o mínimo em atividades de sustentabilidade é atender aos requisitos mínimos legais.

Dessa maneira, observa-se que a quarta proposição de pesquisa é válida para a organização D, assim como o quarto elemento de pesquisa (aspectos internos e externos) .

4.2 Análise Intercasos

A análise intercasos foi feita por meio da comparação entre todos os casos simultaneamente. Para cada elemento do modelo estrutural proposto, são analisadas as semelhanças entre os estudos de caso e posteriormente são analisadas as diferenças. O painel dos estudos de casos está presente no Quadro 70.

Quanto ao primeiro elemento do modelo (identificação dos requisitos dos *stakeholders*) que está relacionada à primeira proposição de pesquisa (as demandas dos *stakeholders* são o primeiro elemento básico para medição de desempenho em sustentabilidade social), as organizações A e B e C utilizam a matriz de materialidade para identificar as demandas críticas dos seus interessados, que é uma ferramenta proposta pelo *Global Reporting Initiative* (2013).

Existem outras ferramentas como o programa “Saiba Mais” utilizados pela organização D, identificação das demandas no decorrer do monitoramento em saúde e segurança conforme a organização B e a utilização de fóruns de discussão conforme a organização A. Dessa forma, há evidências de que o primeiro elemento do *framework* estrutural provisório é compatível com todas as organizações pesquisadas.

Fantini, Taisch e Palasciano (2013) e Sutherland *et al.* (2016) afirmam que a identificação dos *stakeholders* e de suas demandas são pontos chave para a avaliar impacto social.

No que se refere ao segundo elemento do modelo (objetivos sociais) que está relacionado com a segunda proposição de pesquisa (os requisitos dos *stakeholders* são

desdobrados em objetivos sociais de curto e longo prazo), as organizações A e B utilizam as demandas críticas obtidas por meio da matriz de materialidade no desenvolvimento dos seus objetivos estratégicos. Unruh *et al.* (2016) aponta que a participação dos *stakeholders* em discussões sobre estratégias e avaliação de progressos organizacionais que envolvem sustentabilidade é um componente importante para que a organização seja direcionada à sustentabilidade. Valiente, Ayerbe e Figueras (2012) afirma pressão dos *stakeholders* influenciam nas estratégias orientadas à sustentabilidade social.

A organização A desenvolveu a visão 2050 a partir da matriz de materialidade, e os objetivos foram definidos a partir da visão. Rouse; Putterill (2003) e Kaplan e Norton (1996) demonstram a relevância de que os objetivos sejam desenvolvidos a partir da visão da organização.

A organização também inseriu na sua visão a geração de impacto social, o que influenciou nos objetivos estratégicos. Hansen e Spitzeck (2011) aponta que a medição de impacto é pertinente em programas de longo prazo que estão alinhados à estratégia da organização. Wolk *et al.* (2009) aponta que para a medição de impacto social, é importante mencionar a visão e missão e depois desdobrar em objetivos estratégicos.

Logo, a visão é um componente que melhora o desdobramento dos objetivos sociais e melhora a estruturação da medição de desempenho em sustentabilidade social para geração de impacto social. Por isso, é importante que seja incluído no modelo estrutural.

Não foram encontradas evidências de que C e D utilizem demandas dos *stakeholders* para desenvolver objetivos sociais.

Os objetivos sociais desenvolvidos pela organização A são específicos com prazos definidos, alvos bem pretendidos e considerando horizontes de longo prazo, conforme proposto por Carroll (1978), como atingir 8% de PCDs até 2050 ou 50% de mulheres na gestão até 2050.

Já a organização B apresenta objetivos sociais globais mais amplos e abrangentes, sendo que as metas são definidas, porém os enunciados são mais abertos como “Educar 5 milhões de pessoas em saúde e segurança até 2025” ou “Dobrar a força de trabalho em diversidade até 2025”.

Esta fase é relevante para o desenvolvimento de medidas de desempenho, conforme Bourne *et al.* (2000) e Tangen (2004). A presença de objetivos estratégicos também é presente no *Performance Prism* (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002) e no modelo de Rouse; Putterill (2003). Neste sentido, os resultados dos estudos de caso nas organizações A e B estão em consonância com o modelo estrutural proposto.

Quadro 70 - Painel de dados dos estudos de caso

Estudos de Caso	Constructos				
	Sustentabilidade	Stakeholders	Sustentabilidade Social	SMD	Medição de Desempenho em Sustentabilidade Social
Organização A	A organização adota a visão do triple bottom line, com enfoque estratégico, associado à missão e visão, atendendo aspectos normativos e além deles.	De forma, geral, a organização possui diversos <i>stakeholders</i> e formas de interação: fóruns, comitês, grupo gestor, gestão à vista. Para levantar demandas, utiliza-se a matriz de materialidade, além dos próprios fóruns e comitês, e a CIPA	Possui diversas práticas internas e externas, traduzidas em produtos sociais de longo prazo para atender <i>stakeholders</i> . A dimensão social é considerada estratégica pois está presente na visão 2050.	A organização utiliza medidas de desempenho em sustentabilidade e faz uso de diferentes tipos de infraestrutura, com ênfase no uso de planilhas eletrônicas. Quanto aos processos, as medidas de desempenho são desenvolvidas a partir da estratégia e da visão de processo. As medidas são analisadas por grupos gestores e pelo comitê executivo. A PLR é composta por medidas socioambientais. Quanto aos propósitos, o SMD da organização é utilizado para diferentes propósitos	Assim, as medidas de desempenho em sustentabilidade social são desenvolvidas de acordo com o desdobramento da estratégia. A organização possui duas principais medidas de impacto social: o IDH das consultoras de vendas e o Índice de Progresso Social (IPS). Na própria visão, nos objetivos e no discurso dos entrevistados é visível essa preocupação em gerar impacto social, principalmente externo. Não há evidência do uso da cadeia de impacto na organização, ou seja, não há discernimento entre saída de processo, <i>outcome</i> e impacto.
Organização B	Possui grande preocupação com metas ambientais, e itens de saúde e segurança. Ênfase em ética.	Há diversos meios de interação da organização com seus <i>stakeholders</i> , e quanto ao levantamento das demandas dos <i>stakeholders</i> , a matriz de materialidade e interações durante as atividades são as principais fontes	A organização possui iniciativas internas e externas para atender aos <i>stakeholders</i> , que são estruturados em produtos sociais com o propósito de atender à objetivos sociais globais e abrangentes.	A organização possui diversas medidas de desempenho, que são desenvolvidas a partir da estratégia e possuem diversas infraestruturas para coleta e análise de dados. As medidas são utilizadas para avaliar a estratégia, com comunicações internas e externas, fazem parte da análise de desempenho e para melhoria das iniciativas. As medidas são definidas a partir dos objetivos estratégicos definidos pela matriz. Para tomada e interpretação dos resultados para a matriz, o <i>traffic light</i> . As medidas são usadas na análise de desempenho dos funcionários.	Há diferenças para o desenvolvimento de sustentabilidade social interna e externa. Quanto a medidas externas (para avaliar atividades referentes à comunidade do entorno), o processo é avaliar projeto a projeto, com medidas diferentes das que aparecem no relatório de sustentabilidade. Existe um indicador utilizado para avaliar um projeto social externo, que avalia impacto social, porém não se usa o nome impacto na organização. Não foram encontradas evidências de que a organização usa a visão de cadeia de impacto.
Organização C	A organização possui preocupação com aspectos econômicos, sociais e ambientais, por meio das diretrizes do relatório GRI e com a adoção de	De forma, geral, há diversos tipos de interação com os <i>stakeholders</i> , comunicação dos resultados, solicitação da comunidade. Com relação ao levantamento da demanda, utiliza-se a	A organização tem iniciativas internas e poucas externas para atender às demandas sociais dos seus <i>stakeholders</i> , que fazem parte do planejamento estratégico com o monitoramento de metas anuais.	As medidas de desempenho são alinhadas ao GRI e como infraestrutura possui o sistema ERP, planilhas eletrônicas e fontes externas para coletar e analisar dados. Quanto aos propósitos, as medidas atendem a diversos, como gerir a estratégia e comunicar as medidas aos <i>stakeholders</i> , em que as medidas avaliam os funcionários. Com relação aos processos, as medidas são desenvolvidas por meio do GRI e do BSC. Os indicadores são utilizados para discutir os resultados do trimestre além de serem	Para a seleção e projeto das medidas de desempenho, a organização utilizou as medidas aconselhadas pelo relatório GRI e as inseriu no planejamento estratégico. Usa BSC Sustentável, com a inclusão de medidas de desempenho em sustentabilidade sem alterar as perspectivas. A coleta de dados é feita em cada área, com cada colaborador, e com o auxílio de informações extraídas do ERP da organização em conjunto com planilhas eletrônicas. Os resultados são avaliados trimestralmente em uma reunião que

(continua)

Estudos de Caso	Constructos				
	Sustentabilidade	<i>Stakeholders</i>	Sustentabilidade Social	SMD	Medição de Desempenho em Sustentabilidade Social
	certificado ISO 14001, visando ter processos, produtos e comunicação mais transparente para os seus <i>stakeholders</i> .	matriz de materialidade.		parâmetros para metas do próximo ano. Cada funcionário possui sua medida de desempenho e avaliado trimestralmente, premiando o melhor do período.	reúne o presidente, os diretores e todos os colaboradores, para acompanhamento das metas e para desenvolver ações corretivas. Cada funcionário possui sua própria medida de desempenho sendo que ele se auto avalia e é avaliado pelos seus pares.
Organização D	A dimensão ambiental é a grande força da organização, tendo suporte de normas de gestão para o desenvolvimento de processos adequados para esta dimensão.	Utiliza-se mecanismos informais possa interagir com os <i>stakeholders</i> , além do programa saiba mais	De forma geral, a organização possui iniciativas internas relacionadas à saúde e segurança, benefícios sociais para os funcionários, eventos sociais, programas de voluntariado e doações para diversas entidades, envolvendo diversos projetos. Além do Programa Gestão da Cultura;	A organização possui medidas básicas de desempenho ambientais e sociais, mesmo não havendo uma infraestrutura específica, há planilhas eletrônicas e um sistema de controle de normas para coleta e análise de dados. Para comunicar as medidas aos <i>stakeholders</i> , utiliza-se quadro de avisos, murais, televisões. Quanto aos processos do SMD, as medidas de desempenho em sustentabilidade ambiental são desenvolvidas a partir da norma ISO 14001. Para medidas de desempenho em sustentabilidade social, os aspectos normativos fornecem o direcionamento necessário. Quanto à coleta e tratamento dos dados, o Excel e o sistema do RH são referências.	Não foram encontradas evidências sobre um método estruturado para medir o desempenho em sustentabilidade social. Não foram encontradas evidências do uso de instrumentos de medição de desempenho em sustentabilidade. Todos os entrevistados afirmam que a organização não mede impacto social, apesar de haver medidas de satisfação de funcionários e taxa de rotatividade que podem ser medidas de <i>outcome</i> ou impacto, porém não são denominadas desta forma. Logo, a organização não usa a visão de cadeia de impacto. As medidas de desempenho são utilizadas para orientar a projeção de orçamentos de investimentos para iniciativas internas e externas.

Fonte: Elaborado pela autora.

A organização C possui metas associadas a temas sociais e existem objetivos estabelecidos para 2020, porém não há indícios da relação entre esses objetivos e as metas. Quanto à organização D, não foram especificadas metas e objetivos relacionados à sustentabilidade social. Logo, A, B e C consideram a sustentabilidade social como um componente estratégico de suas respectivas organizações.

Quanto ao terceiro elemento do modelo (cadeia de impacto social) que está relacionado à terceira proposição de pesquisa (*para avaliar os objetivos, é necessário ter medidas de desempenho que refletem impacto social*), não foi possível avaliar se as organizações utilizam a visão da cadeia de impacto para desenvolver medidas, e por isso, observou-se que elas não distinguem medidas de entrada, saída e *outcome*.

Mesmo assim, os objetivos são desdobrados em medidas de desempenho, o que é evidente nas organizações A e B, que apontam os programas e medidas de desempenho definidos a partir da estratégia de cada organização.

A organização A possui medidas bem definidas associadas a impacto social, que são o IPS e o IDH das consultoras, sendo que o IPS é voltado para avaliar o impacto das ações do Programa Amazônia em comunidades extrativistas na região pan amazônica. O IPS ainda está em fase de teste piloto, porém, já apresenta metas vinculadas a objetivos na visão 2050. O IDH parece consolidado e também está vinculado à objetivos e metas na visão 2050. Há outras medidas também relacionadas a impacto social, como avaliação de fornecedores.

Apesar de não haver distinção, foi possível identificar na organização A algumas medidas de desempenho de entrada de processo (investimentos em treinamento de funcionários, por exemplo), saídas de processo (número de reclamações atendidas na ouvidoria) e medidas de *outcome* (pesquisa de clima e engajamento) internas e externas.

A organização B possui uma medida de desempenho associada à impacto social, buscando averiguar dois anos após a finalização do curso se ex-aluno participante está em uma universidade ou se possui emprego, o que mostra que a preocupação em avaliar mudança social, em função da realização do curso, porém a organização não sabe que a medida se refere à impacto, pois não utiliza essa denominação. A organização também mede entradas (investimentos em doações), saídas (número de participantes em treinamentos) e *outcomes* (pesquisa de satisfação), porém a organização não usa a visão de cadeia de impacto.

A organização C também possui medidas de desempenho associadas a entrada, saída e *outcome*. Apesar da organização utilizar a medida “Impactos na Comunidade”, não é avaliada no ponto de vista de mudança social para a comunidade. Observa-se que há consideravelmente mais medidas de desempenho internas que externas.

Quanto à organização D, a organização também possui medidas associadas a entradas (investimentos em doações), saídas (número de acidentes de trabalho) e *outcomes* (taxa e rotatividade). A organização monitora maior quantidade de medidas internas do que externas.

Todas as organizações possuem medidas de desempenho quantitativas e qualitativas associadas a questões de sustentabilidade social. A existência de medidas qualitativas pode ser um indicativo da dificuldade de excluir o aspecto subjetivo da medição de desempenho em sustentabilidade social (AHI; SEARCY, 2015; HUTCHINS; SUTHERLAND, 2008). Como forma de superar esta dificuldade, a organização A está desenvolvendo uma medida de desempenho chamada Social, Profit & Loss (SP&L) para valorar as externalidades relacionadas a questões sociais, e assim, obterá uma medida objetiva e quantitativa para mensurar o impacto de suas ações sociais para a sociedade.

Para Epstein e Buhovac (2014), é necessário avaliar o impacto das ações voltadas para sustentabilidade no desempenho da organização, e também ter cuidado ao associar as ações com os impactos esperados. Esses autores colocam que a visão de entrada-processo-saída é importante para direcionar os resultados da organização.

Para Esteves, Franck e Vanclay (2012), ao medir impacto social, a organização ganha maior conhecimento dos seus *stakeholders*, além de conhecer melhor as suas demandas e aspirações. Já Wolk, Dholakia e Kreitz (2009) destaca a importância de medir *outcomes* e impactos pois permite a avaliação de em horizontes de tempo mais longos, além de acompanhar com maior controle o desdobramento dos resultados. Sendo assim, mesmo que não tenha sido identificado, a cadeia de visão de cadeia de impacto será mantida no modelo.

Hansen e Spitzeck (2011) afirmam que práticas de longo prazo devem ser avaliadas por meio de medidas de impacto social, porém nem todas as práticas são avaliadas dessa forma. Esses autores afirmam que as práticas de curto prazo podem ser avaliadas em nível de saída de processo (*output*). Sendo assim, é necessário compreender adequadamente a utilização da cadeia de impacto para o desenvolvimento de medidas de desempenho em sustentabilidade social.

Quanto ao terceiro elementos (aspectos internos e externos) que está relacionado com a terceira proposição de pesquisa (As medidas de desempenho em sustentabilidade social devem refletir aspectos internos e externos à organização), nota-se que as organizações A e B possuem medidas internas e externas em proporções quase iguais.

Como exemplo de medidas internas adotadas, está horas de treinamento, número de acidentes de trabalho e taxa de rotatividade. Já em relação às medidas externas, é possível

citar horas de treinamento das consultoras de venda (organização A) e número de ex alunos que estão trabalhando em empresas (organização B).

Já nas organizações C e D, foi possível observar maior frequência de medidas internas em comparação às medidas externas. Com relação às medidas internas, citam-se as relacionadas a saúde e segurança do trabalho e recursos humanos, como horas de treinamento por funcionário e taxa de rotatividade).

Com relação à medidas externas, pode-se citar o valor monetário em doações (organização D) e Impactos na Comunidade (organização C), que são menos frequentes, mas ainda assim, as organizações tem preocupações com esses aspectos externos.

Tal preocupação com questões externas e internas pode ser observado no tipo de prática utilizada por cada organização. A organização C possui práticas de sustentabilidade social direcionadas à funcionários, como análise de desempenho e desenvolvimento de matriz de competências, com metas propostas pela organização para cada prática. Há reconhecimento de que as práticas externas são insuficientes e que a organização precisa melhorar seus processos para atender a comunidade externa.

Foi relatado que há dificuldades em conhecer o papel da organização em atender questões sociais, em comparação ao papel do governo. Além disso, a organização ainda não sabe como conciliar o desempenho financeiro com o desempenho social considerando a comunidade do entorno e sociedade. Estas dificuldades são abordadas em estudos como Waddock e Graves (1997) e Margolis e Walsh (2003).

Neste sentido, observa-se que as organizações A, B e C possuem produtos sociais internos e/ou externos, direcionados a desempenho social, no que tange ao atendimento das necessidades sociais dos seus *stakeholders*.

A organização D também possui produtos sociais voltado para o desempenho social, porém são orientados ao atendimento de aspectos normativos relacionados aos *stakeholders*.

A organização busca atender funcionários e comunidade do entorno além do que a legislação demanda, como benefícios sociais (doações, licença maternidade de 6 meses e pagamento de medicamentos e exames médicos). Uma prática relevante é o Programa Saiba Mais, no qual é feita uma reunião com todos os funcionários e gestores para discutir a operação da organização e na qual os funcionários apresentam suas demandas.

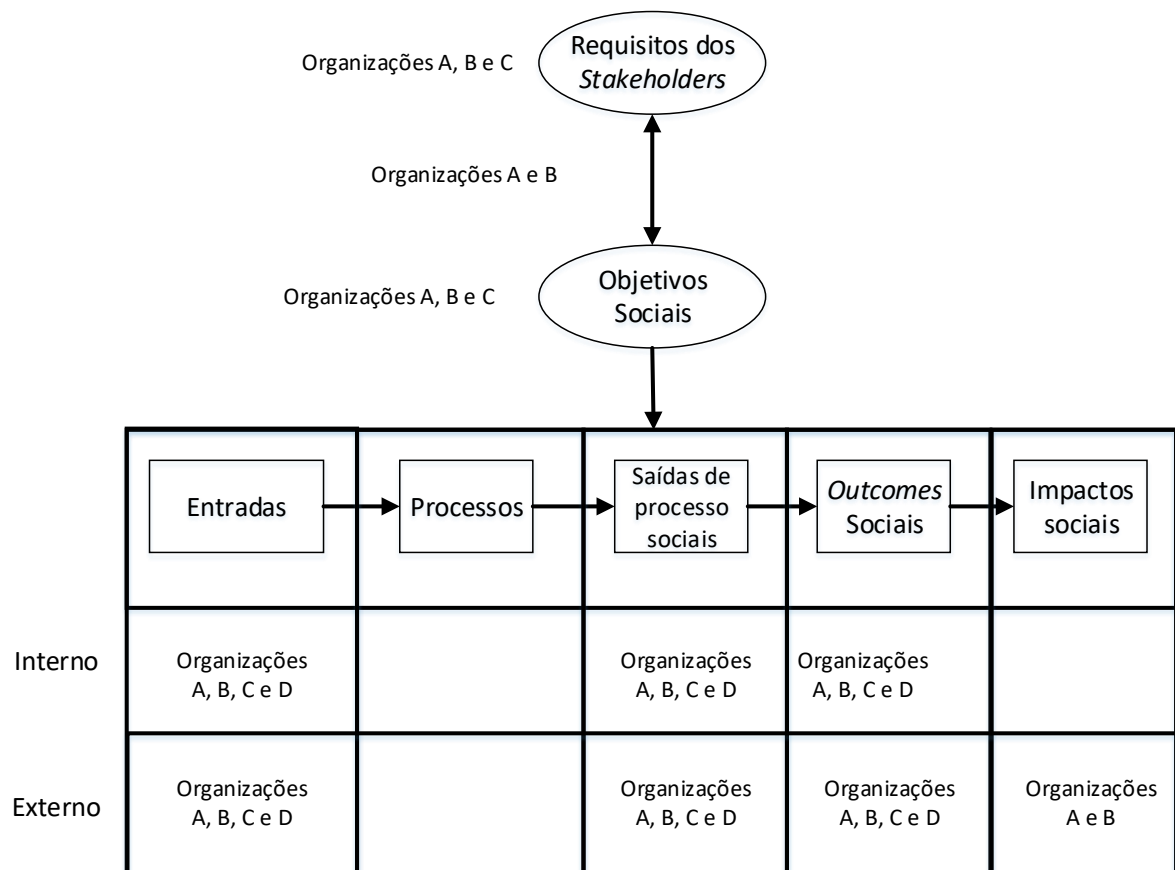
São definidos produtos sociais para longos horizontes de desempenho, como o Programa Amazônia na organização A e o programa de treinamentos corporativos na

organização B, que são programas estratégicos à organização, atendem a algumas demandas sociais dos *stakeholders* e contribuem para o alcance de objetivos das organizações.

Marom (2006), Waddock e Graves (1997) e Wood (1991), que afirmam a relevância de ter produtos sociais que atendem a necessidades dos *stakeholders* em longo prazo. Keys, Malnight e van der Graaf (2009) apontam que os benefícios para a sociedade devem ser considerados no longo prazo. Sutherland *et al.* (2016) afirma que a dimensão tempo deve ser considerada para o entendimento de impactos sociais.

A Figura 18 resume os resultados encontrados nos estudos de caso em relação ao *framework* estrutural proposto inicialmente.

Figura 18 - Resultados dos estudos de caso e aderência em relação ao *framework* estrutural provisório proposto



Fonte: elaborado pela autora

Dessa maneira, observa-se que, o primeiro elemento do *framework* está presente em todas as organizações pesquisadas. Nas organizações A, B, C foi utilizada a matriz de materialidade para tanto, enquanto que na organização D, as conversas informais são usadas para identificar as necessidades dos interessados.

Essa conclusão corrobora com Nudurupati *et al.* (2011), Rouse e Putterill (2003) e Neely, Adams e Crowe (2001), que ressaltam a importância deste aspecto para o desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho.

Quanto ao segundo elemento, as organizações A, B e C possuem objetivos e metas sociais, o que é compatível com a pesquisa de Grayson *et al.* (2015). Os autores ressaltam que é importante que as organizações tenham objetivos que vão além de ser competitivo, incluindo aspectos referentes à sociedade.

O uso das demandas dos *stakeholders* no desenvolvimento de objetivos sociais foi evidenciado na organização A e B, sendo que na organização A as demandas são usadas para a construção da visão para posterior desdobramento em objetivos. Tais questões foram compatíveis com o modelo do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1992) e Rouse e Putterill (2003), que afirmam que as medidas de desempenho são tradução da visão e de objetivos.

Com relação ao terceiro elemento (cadeia de impacto social), não foram encontradas evidências do uso da cadeia de impacto social (entrada-processo-saída-*outcome* e impacto), apesar da sua relevância ser tratada por Hutchins e Sutherland (2008) e Epstein e Buhovac (2014). Foram encontradas medidas de entrada, saída, *outcome* e impacto de forma isolada, não articulada em uma visão de cadeia de impacto social.

Das quatro organizações, somente uma (organização A) tem medidas claras de impacto social, com o IPS para avaliar o progresso de comunidades extrativistas e o IDH de consultoras de vendas. São medidas que avaliam o impacto externo.

A organização B também possui medida de impacto externo, apesar de não utilizar a denominação “impacto”

Não foram encontradas medidas que avaliam o impacto interno, referente aos funcionários da organização. Esta questão é diferente da encontrada na pesquisa de Umair; Björklund; Petersen (2015), que define impactos internos e externos, mapeando mais impactos referentes à funcionário (interno) do que para a sociedade (externo).

O mesmo vale para o quarto elemento (aspectos internos e externos), pois em todas as organizações existem medidas de desempenho em sustentabilidade social internas e externas, mesmo que com menor intensidade na organização C, o que também foi reforçado pela existência dos produtos sociais internos e externos. Não foram observadas medidas de impacto interno, porém, os resultados do estudo de caso não permitem que este tipo de media seja excluído do *framework*.

Para corroborar com os resultados, foram observados diversos produtos sociais internos e externos desenvolvidos para alcançar metas de longo prazo e para atender às demandas sociais dos *stakeholders*, como programas de diversidade, treinamento, ferramentas para melhoria da saúde e segurança do trabalhador, doações, programas voltados para a educação da comunidade do entorno e da sociedade.

As entrevistadas na organização C relataram dificuldades em desenvolver práticas externas considerando a comunidade e sociedade, em função da conciliação de desempenho financeiro e desempenho social, além de dificuldades em identificar qual é o verdadeiro papel da organização quanto ao atendimento de demandas sociais em comparação ao papel do Estado.

Um fato interessante é que a sustentabilidade social, para alguns entrevistados, ainda é bastante associada a fatores externos (RH-A, RH-D, SOCIAL-A e SOCIAL-B), como atendimento das necessidades da comunidade do entorno e da sociedade, o que é compatível com Keys, Malnight e van der Graaf (2009). Outros (RH-B, RH-C, SOCIAL-D e SUSTENT-B) associaram tanto a questões internas como saúde e segurança e políticas de diversidade, quanto a questões externas, como educação e filantropia, tal como encontrado em *Joung et al.* (20112) e *Mani et al.* (2015). Ainda assim, foram observadas preocupações em medir aspectos sociais internos e externos em todos os casos analisados, e assim, o elemento foi observado em todas as organizações.

Sendo assim, observa-se que os elementos do *framework* foram observados em todas as empresas estudadas no estudo de caso múltiplo, ou seja, são válidos em relação ao que foi observado nas organizações.

5 CONCLUSÃO

Este capítulo é dividido em duas partes: a primeira consiste na apresentação das considerações finais, enquanto que a segunda parte apresenta sugestões de trabalhos futuros.

5.1 Considerações finais

Dentre as dimensões econômica, ambiental e social, a última é a menos abordada em estudos de sobre sustentabilidade (COLANTONIO, 2009). Ao tratar de medição de desempenho, há problemas quanto ao desenvolvimento e seleção de medidas de desempenho relacionadas a esta dimensão (SUREEYATANAPAS; YANG; BAMFORD, 2015).

A revisão da literatura elucidou que a medição de impacto social é relevante para avaliar desempenho social, porém, existe uma lacuna referente ao mapeamento dos impactos sociais, o papel dos *stakeholders* no desenvolvimento de medidas de impacto e em abordagens adequadas e quais medidas devem ser incluídas.

A revisão da literatura sobre *frameworks* estruturais de medição de desempenho como BSC, Performance *Prism*, Matriz de Medição de Desempenho e o modelo de Rouse e Putterill (2003), conceitos sobre sustentabilidade social e medição de impacto social foi utilizada para o desenvolvimento de um modelo estrutural para medição de desempenho em sustentabilidade social.

Assim, foram desenvolvidas quatro proposições de pesquisa que originaram quatro elementos básicos para medição de desempenho em sustentabilidade social, que foram articulados em um *framework* estrutural provisório: identificação das demandas dos *stakeholders*, objetivos sociais e a cadeia de impacto social e a aplicação da cadeia em questões sociais internas e externas.

Foram realizados quatro estudos de caso exploratórios em organizações de diferentes perfis selecionados, a fim de obter ajustes para compreender o fenômeno adequadamente e propor melhorias ao modelo.

De forma geral, todos os elementos foram observados durante o desenvolvimento dos casos. De forma mais intensa, os elementos foram melhor percebidos na organização A e B.

Na organização C, observou-se o primeiro e segundo elementos de forma clara, enquanto que o terceiro elemento foi observado parcialmente, pois não foi evidenciada a cadeia de impacto social, mas a organização tinha medidas referentes à cadeia. Quanto ao quarto

elemento, foi possível observar medidas internas e externas, sendo que internas estavam bastante consolidadas, em comparação às externas.

Já a organização D apresentou claramente o primeiro, terceiro e quarto elementos do modelo, mesmo que em baixa intensidade, enquanto que o segundo elemento não foi possível verificar.

Yin (2003, p. 10) afirma que "os estudos de caso múltiplo são considerados experimentos múltiplo, são generalizáveis para proposições teóricas e não a populações ou universos, por isso, ao realizar estudos de casos, o objetivo será expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)".

Logo, para a proposição do *framework* provisório, é possível generalizar os resultados, ou seja, as proposições de pesquisa são válidas dentro dos diferentes contextos analisados, com base em critérios de seleção de casos. Os elementos articulados no *framework*, em sua maioria, foram encontrados nas empresas onde foi realizada a pesquisa de campo, atingindo validade externa, dentro do contexto de generalização analítica de Yin (2003). Por isso, conclui-se que os elementos propostos são válidos.

Dessa maneira, a principal contribuição desta pesquisa é o *framework* estrutural com articulação dos elementos básicos para a medição de desempenho em sustentabilidade social. Estes elementos visam cobrir a lacuna identificada por meio da questão de pesquisa: "Como estruturar a medição de desempenho em sustentabilidade social?". Apesar de serem abordados na literatura, os elementos não estejam claramente relacionadas à medição de desempenho de aspectos sociais da sustentabilidade. Por isso a articulação entre eles e as evidências encontradas nos estudos de caso deixam claro a sua relevância para integrar os sistemas de medição de desempenho com aspectos de sustentabilidade.

A validação interna é obtida pela captura dos elementos básicos para medição de desempenho em sustentabilidade social, por meio da revisão teórica, na forma de proposições de pesquisa, sendo que tais elementos foram articulados em uma proposição de um *framework* estrutural provisório.

Além disso, após a construção do *framework* estrutural e teste empírico com os estudos de caso, foi possível melhorar o entendimento sobre o mapeamento de impactos sociais e o papel dos *stakeholders* no processo de seleção de medidas de desempenho em sustentabilidade social. Dessa forma, esta pesquisa também contribui sobre a percepção das organizações sobre como lidar com sustentabilidade social e medidas de desempenho utilizadas para avaliar o desempenho social.

Assim, um ponto relevante a ser destacado nos resultados dos estudos de caso é que a organização D foi a que apresentou menor compatibilidade com os elementos do modelo estrutural teórico. Um dos fatores que podem contribuir para isto é o nível de maturidade baixo de práticas e medição de desempenho em sustentabilidade social, assim como o baixo nível de relevância desta dimensão para a organização.

Sendo assim, é possível que o modelo seja melhor usado em organizações com práticas mais consolidadas em sustentabilidade social e que consideram a dimensão importante para os seus negócios, em organizações com maior maturidade em medição de desempenho em sustentabilidade social.

A principal limitação desta pesquisa foi a ausência de um perfil de organização a ser pesquisado (perfil de empresa sem reconhecimento e que mede só aspectos internos – Figura 15), em virtude da dificuldade de aceite das organizações com o perfil desejado. Foram feitos contatos 10 empresas que atendiam os requisitos do perfil, porém não houve anuência para realização da pesquisa de campo na organização.

As evidências empíricas de uma organização com tal perfil aumentaria a relevância dos elementos do *framework* estrutural para todos os tipos de organização analisados. Isto também poderia tornar mais clareza a relevância de aspectos relacionados à maturidade em medição de desempenho em sustentabilidade social para a presença ou nos dos elementos.

Outra possível limitação é a entrevista com diferentes perfis nas organizações. Isso ocorre devido às diferentes estruturadas referentes à sustentabilidade nas organizações, porém, buscou-se homogeneizar os aspectos analisados, que foram os seguintes: saúde e segurança, recursos humanos, projetos sociais externos e aspectos gerais de sustentabilidade.

5.2 Sugestão de trabalhos futuros

Como sugestão de trabalhos futuros, já que não foram observados impactos sociais internos e nem a cadeia de impacto social, é importante investigar como são desenvolvidas as medidas de impacto social interno e como a cadeia de impacto social pode ser utilizada para o desenvolvimento de medidas de desempenho em sustentabilidade social, para impactos internos e externos.

Como foi observada a relevância de incluir os *stakeholders* na estruturação da medição de desempenho em sustentabilidade social, é válido desenvolver métodos que identifiquem de forma mais adequada as necessidades dos *stakeholders*.

Tendo em vista que uma das principais formas de identificar os requisitos dos *stakeholders* foi por meio da utilização da matriz de materialidade, também pode-se investigar o uso da matriz de materialidade para o desenvolvimento de medidas de desempenho em sustentabilidade.

Destaca-se que o *framework* é provisório, pois na concepção metodológica de Lakatos, a heurística negativa ressalta a necessidade de mais testes empíricos, mais dados, para a validação do *framework* estrutural proposto. Assim, outra proposta de pesquisa é o desenvolvimento de *surveys* em setores específicos para averiguar a aderência do modelo em determinados contextos, validando ou não os elementos do modelo e seus relacionamentos. Além disso, também podem ser desenvolvidas pesquisas do tipo quanti-quali para validar o *framework* estrutural ou propor novos elementos.

Nesse sentido, esta pesquisa sedimenta caminho para novos testes com novas pesquisas de campo, para incorporação de novos elementos ou para alteração da articulação dos elementos propostos nesta teste.

Considerando que diferentes organizações foram analisadas, com diferentes resultados quanto à aderência do modelo teórico proposto, é possível realizar outros estudos de caso sobre os diferentes níveis de maturidade em medição de desempenho em sustentabilidade social e como tais níveis influenciam os elementos do modelo.

REFERÊNCIAS

- ABREU, F. C. DE *et al.* **Vantagens e desvantagens do uso do Balanced Scorecard : o caso.** XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção. **Anais...**Florianópolis: ABEPRO, 2004
- ADAMS, C.; NEELY, A. The performance prism to boost M&A success. **Measuring Business Excellence**, v. 4, n. 3, p. 19–23, 2000.
- AHI, P.; SEARCY, C. Measuring social issues in sustainable supply chains. **Measuring Business Excellence**, v. 19, n. 1, p. 33–45, 2015.
- AMINI, M.; BIENSTOCK, C. C. Corporate sustainability : an integrative de fi nition and *framework* to evaluate corporate practice and guide academic research. **Journal of Cleaner Production**, v. 76, p. 12–19, 2014.
- ANTOLÍN-LÓPEZ, R.; DELGADO-CEBALLOS, J.; MONTIEL, I. Deconstructing corporate sustainability: a comparison of different stakeholder metrics. **Journal of Cleaner Production**, p. 1–13, 2016.
- ARCE-GOMEZ, A.; DONOVAN, J. D.; BEDGGOOD, R. E. Social impact assessments: Developing a consolidated conceptual *framework*. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 50, p. 85–94, 2015.
- ARGYRIS, C. Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 3, p. 363–375, 1976.
- ASIAN DEVELOPMENT BANK. **Guidelines for Preparing a Design and Monitoring Framework**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<http://www.adb.org/sites/default/files/pub/2007/guidelines-preparing-dmf.pdf>>.
- ASIF, M. *et al.* An integrated management systems approach to corporate sustainability. **European Business Review**, v. 23, n. 4, p. 353–367, 2011.
- ASIF, M. *et al.* An integrated management systems approach to corporate social responsibility. **Journal of Cleaner Production**, v. 56, p. 7–17, 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR 14001 - **Sistemas de Gestão Ambiental - Requisitos**. Rio de Janeiro, 2004, 27p
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 26000 - Diretrizes sobre responsabilidade social**. Rio de Janeiro, 2010, 122p.
- ATTADIA, L. C. DO L.; CANEVAROLO, M. E.; MARTINS, R. A. **Balanced Scorecard : Uma Análise Crítica**. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção. **Anais...**Ouro Preto: ABEPRO, 2003
- AUPPERLE, K. E.; CARROLL, A. B.; HATFIELD, J. D. An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. **Academy of Management**, v. 28, n. 2, p. 446–463, 1985.

AZAPAGIC, A. Developing a *framework* for sustainable development indicators for the mining and minerals industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 12, n. 6, p. 639–662, 2004.

BANSAL, P. EVOLVING SUSTAINABLY : A LONGITUDINAL STUDY OF CORPORATE SUSTAINABLE DEVELOPMENT. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 197–218, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: [s.n.].

BAUMGARTNER, R. J.; EBNER, D. Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. **Sustainable Development**, v. 89, n. November, p. 76–89, 2010.

BHANOT, N.; RAO, P. V.; DESHMUKH, S. G. An integrated sustainability assessment *framework*: a case of turning process. **Clean Technologies and Environmental Policy**, p. 1–39, 2016.

BHIMANI, A.; SOONAWALLA, K. From conformance to performance : The corporate responsibilities continuum. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 24, n. 3, p. 165–174, 2005.

BIRGER, R.; RICKARD, I.; JOHNSON, G. M. The crippled bottom line – measuring and managing sustainability. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 3, p. 334–255, 2015.

BIRKINSHAW, J.; FOSS, N. J.; LINDENBERG, S. Combining Purpose With Profits. **MIT Sloan Management Review**, v. 55, n. Spring, p. 49–56, 2014.

BITITCI, U. *et al.* Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305–327, 24 set. 2012.

BITITCI, U. S. **Managing Business Performance: The Science and the Art**. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd, 2015. v. 53

BLACKBURN, W. R. **The Sustainability Handbook: The Complete Management Guide to Achieving Social, Economic and Environmental Responsibility**. 1. ed. Londres: Sterling, 2007.

BLANKE, A. S.; WALZER, N. Measuring community development: what have we learned? **Community Development**, v. 44, n. 5, p. 534–550, 2013.

BOIRAL, O. *et al.* Adoption and Outcomes of ISO 14001: A Systematic Review. **International Journal of Management Reviews**, v. 0, p. 1–22, 2017.

BOURNE, M. *et al.* Designing, implementing and updating performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 7, p. 754–771, 2000.

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

BRITISH STANDARDS INSTITUTION. **Ohsas 18001 Sistemas De Gestão Para Segurança E Saúde Ocupacional - Especificação**. São Paulo, 1999, 17p.

BROWN, M. G. **Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance**. Nova York: Quality Resources, 1996.

BRYMAN, A. **Research Methods and Organization Studies**. Londres: Unwin Hyman, 1989. v. 20

BUBOU, G. M.; BRENT, A. C.; TREDoux, C. Towards Assessing the Social Sustainability Performance of the Petroleum. **South African Journal of Industrial Engineering**, v. 20, n. May 2009, p. 119–131, 2009.

BURSZTYN, M. A.; BURSZTYN, M. **Fundamentos de política e gestão ambiental: Caminhos para a sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Garamond, 2013.

CARROLL, A. B. Setting operational goals for corporate social responsibility. **Long Range Planning**, v. 11, n. 2, p. 35–38, 1978.

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

CARVALHO, M. M. DE. **Gestão da Qualidade**. 2. ed. São Paulo: Elsevier Inc., 2012.

CENTER FOR SUSTAINABLE ORGANIZATIONS. **The Social Footprint Method**. Disponível em: <<http://www.sustainableorganizations.org/Social-Footprint.pdf>>. Acesso em 01.09.2016

CENTER FOR SUSTAINABLE ORGANIZATIONS. **The Social Footprint Method**. Disponível em: <<http://www.sustainableorganizations.org/the-social-footprint.html>>. Acesso em: 01.09. 2016.

CHARDINE-BAUMANN, E.; BOTTA-GENOULAZ, V. A *framework* for sustainable performance assessment of supply chain management practices. **Computers and Industrial Engineering**, v. 76, n. 1, p. 138–147, 2014.

CLARK, C. *et al.* **Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures; Methods Catalog**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <http://www.riseproject.org/DBL_Methods_Catalog.pdf>.

COLANTONIO, A. **Social sustainability : a review and critique of traditional versus emerging themes and assessment methods Book section**. Second International Conference on Whole Life Urban Sustainability and its Assessment. **Anais...**Loughborough: Loughborough University, 2009

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE. **Nosso Futuro Comum**. 1987. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>>.

COSTA, E. *et al.* Social impact measurement: why do stakeholders matter? **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 7, n. 1, p. 99–124, 2016.

- COSTA, R.; MENICHINI, T. A multidimensional approach for CSR assessment: The importance of the stakeholder perception. **Expert Systems with Applications**, v. 40, n. 1, p. 150–161, jan. 2013.
- COX, R. F. *et al.* Management 's Perception of Key Performance Indicators for Construction. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 129, n. April, p. 142–151, 2003.
- DAHLSTRUD, A. How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 13, n. November 2006, p. 1–13, 2008.
- DE TONI, A.; TONCHIA, S. Performance measurement systems - Models, characteristics and measures. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 1–2, p. 46–70, 2001.
- DELMAS, M. A.; ETZION, D.; NAIRN-BIRCH, N. Triangulating environmental performance : what do corporate social responsibility ratings really capture? **The Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 3, p. 255–267, 2013.
- DENDENA, B.; CORSI, S. The Environmental and Social Impact Assessment: A further step towards an integrated assessment process. **Journal of Cleaner Production**, v. 108, p. 965–977, 2015.
- DITZ, D.; RANGANATHAN, J. **Measuring Up: Toward a Common Framework for Tracking Corporate Environmental Performance**. Washington, DC: World Resources Institute, 1997.
- DOČEKALOVÁ, M. Construction of corporate social performance indicators for Czech manufacturing industry. **Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis**, v. 61, n. 2, p. 309–315, 2013.
- DOMÉNECH, J. **Methodology guide for calculating the enterprise ecological footprint**. [s.l: s.n.].
- DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 2, p. 130–141, 2002.
- EBNER, D.; BAUMGARTNER, R. J. **The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility**. Corporate Responsibility Research Conference, September 3-5. **Anais...**Dublin: Queen's University Belfast, 2006
- ECCLES, R. G.; SERAFEIM, G. the Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. **National Bureau of Economic Research**, v. 60, n. 11, p. 2835–2857, 2012.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.
- ELKINGTON, J. **Cannibais de garfo e faca**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

EPSTEIN, M.; BUHOVAC, A. R. **Making sustainability work: est Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts (Business)**. São Francisco: Berrett-Koehler, 2014.

EPSTEIN, M. J.; ROY, M. J. Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. **Long Range Planning**, v. 34, n. 5, p. 585–604, 2001.

EPSTEIN, M. J.; WISNER, P. S. Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability. **Environmental Quality Management**, v. 11, n. 2, p. 1–10, 2001.

EPSTEIN, M.; YUTHAS, K. **Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors**. 1. ed. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2014. v. 53

ESTEVEES, A. M.; FRANKS, D.; VANCLAY, F. Social impact assessment: the state of the art. **Impact Assessment & Project Appraisal**, v. 30, n. 1, p. 34–42, 2012.

FANTINI, P. *et al.* Social Sustainability : Perspectives on the Role of Manufacturing State of the Art. In: **Advances in Production Management Systems. Sustainable Production and Service Supply Chains**. Nova York: Springer, 2015. p. 62–69.

FAUZI, H. Corporate Social and Financial Performance: Empirical Evidence from American Companies. **Globsyn Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 25–34, 2009.

FELIPE, D. L. **Os sistemas integrados de gestão (ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18001) como indicadores de responsabilidade social (SA 8000) em processos produtivos de indústrias de confecções no Espírito Santo - Brasil**, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

FERREIRA, C. DOS S. **Análise da relação entre normas de sistemas de gestão (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e NBR 16001) e a sustentabilidade empresarial**. 2015. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2015.

FIGGE, F. *et al.* the Sustainability Balanced Scorecard – Management To Business Strategy. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 5, p. 269–284, 2002.

FIGGE, F.; HAHN, T. Sustainable Value Added—measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency. **Ecological Economics**, v. 48, n. 2, p. 173–187, fev. 2004.

FOLAN, P.; BROWNE, J. A review of performance measurement: Towards performance management. **Computers in Industry**, v. 56, n. 7, p. 663–680, set. 2005.

FRANCO-SANTOS, M. *et al.* Towards a definition of a business performance measurement system. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 8, p. 784–801, 2007.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Londres: Pitman,

1984. v. 1

GECES. Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to : EuSEFs and the EaSI GECES Sub-group on Impact Measurement. Disponível em:

<http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expert-group/social_impact/140605-sub-group-report_en.pdf>. Acesso em 28 de novembro de 2015..

GIBBS, G. Análise de dados Qualitativos. 3. ed. Porto Alegre: [s.n.].

GLAVIC, P.; LUKMAN, R. Review of sustainability terms and their definitions. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, n. 18, p. 1875–1885, 2007.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade. Disponível em <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Portuguese-G3-Reporting-Guidelines.pdf>>, Acesso em 18.08.2014

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Gri 101: foundation 2016 101GRI Standards. Disponível em: <www.globalreporting.org>. Acesso em 02.08.2017

GRAYSON, D.; MCLAREN, M.; EXTER, N.; TURNER, C. Combining profit and purpose : A new dialogue on the role of business in society. Disponível em: <https://www.cokecce.com/system/file_resources/210/W21883_TL_Report_A4_FINAL.pdf> . Acesso em 19 de setembro de 2015.

GREENER, S. Business Research Methods. [s.l.] Frederiksberg : Ventus Publishing, 2008.

GUNASEKARAN, A.; SPALANZANI, A. Sustainability of manufacturing and services: Investigations for research and applications. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 35–47, nov. 2012.

HADAD, S.; DRUMEA GĂUCĂ, O. Social impact measurement in social entrepreneurial organizations. **Management and Marketing**, v. 9, n. 2, p. 117–134, 2014.

HAHN, R. ISO 26000 and the standardization of strategic management processes for sustainability and corporate social responsibility. **Business Strategy and the Environment**, v. 22, n. 7, p. 442–455, 2013.

HALLSTEDT, S.; NY, H.; ROBE, K. An approach to assessing sustainability integration in strategic decision systems for product development. **Journal of Cleaner Production**, v. 18, n. 8, p. 703–712, 2010.

HANSEN, E. G.; SCHALTEGGER, S. The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. **J. Bus. Ethics**, v. 133, n. 2, p. 1–29, 2016.

HANSEN, E. G.; SPITZECK, H. Measuring the impacts of NGO partnerships: the corporate and societal benefits of community involvement. **Corporate Governance**, v. 11, n. 4, p. 415–426, 2011.

HENRI, J. F. Management control systems and strategy: A resource-based perspective.

Accounting, Organizations and Society, v. 31, n. 6, p. 529–558, 2006.

HENRIQUES, A. **CORPORATE Measuring and Managing Your Social Footprint**. [s.l.: s.n.].

HOURNEAUX JUNIOR, F. H. **Relações entre as partes interessadas (stakeholders) e os sistemas de mensuração do desempenho organizacional**, 2010. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

HUBBARD, G. Measuring Organizational Performance : Beyond the Triple Bottom Line. **Business Strategy and the Environment**, v. 191, n. December 2006, p. 177–191, 2009.

HUSGAFVEL, R. *et al.* Social metrics in the process industry: background, theory and development work. **International Journal of Sustainable Engineering**, v. 7, n. 2, p. 171–182, 2013.

HUSGAFVEL, R. *et al.* Social sustainability performance indicators – experiences from process industry. **International Journal of Sustainable Engineering**, v. 1, n. 8, p. 1–12, 2014.

HUTCHINS, M. J.; ROBINSON, S. L.; DORNFELD, D. Understanding life cycle social impacts in manufacturing : A processed-based approach. **Journal of Manufacturing Systems**, v. 32, n. 4, p. 536–542, 2013.

HUTCHINS, M. J.; SUTHERLAND, J. W. An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 15, p. 1688–1698, 2008.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. Disponível em:
<http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/07/IndicadoresEthos_2013_PORT.pdf>
Acesso em 28 de novembro de 2015.

JOHNSON, M. P.; SCHALTEGGER, S. Two Decades of Sustainability Management Tools for SMEs: How Far Have We Come? **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 2, p. 481–505, 2016.

JOUNG, C. B. *et al.* Categorization of indicators for sustainable manufacturing. **Ecological Indicators**, v. 24, p. 148–157, 2012.

KAENZIG, J. *et al.* Using Life Cycle Approaches to Enhance the Value of Corporate Environmental Disclosures. **Business Strategy and the Environment**, v. 54, n. December 2009, p. 38–54, 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, v. 70, p. 71–79, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action**. [s.l.: s.n.].

KAYNAK, H.; MONTIEL, I. **the Relationship Between Sustainable Supply Chain Management and Sustainable Performance: an Integrated Framework**. Academy of Management Proceedings. *Anais...*Chicago: IL, 2009Disponível em: <<http://proceedings.aom.org/content/2009/1/1.172.short>>

KEEGAN, D. P.; EILER, R. G.; JONES, C. R. Are your performance measures obsolete? **Management Accounting**, n. Junho, p. 45–50, 1989.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. Performance measurement frameworks: a review. In NEELY, A. **Business performance measurement: theory and practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2014, p.1–382.

KEYS, T.; MALNIGHT, T.; GRAAF, K. VAN DER. Making the most of corporate social responsibility. **McKinsey Quarterly**, n. December, p. 1–8, 2009.

KLASSEN, R. D.; VEREECKE, A. Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 103–115, 2012.

KLEINDORFER, P. R.; SINGHAL, K.; WASSENHOVE, L. N. VAN. Sustainable Operations Management. **PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT**, v. 14, n. 4, p. 482–492, 2005.

KOCMANOVÁ, A.; ŠIMBEROVÁ, I. Determination of environmental, social and corporate governance indicators: *framework* in the measurement of sustainable performance. **Journal of Business Economics and Management**, v. 15, n. 5, p. 1017–1033, 2014.

KOZLOWSKI, A.; SEARCY, C.; BARDECKI, M. Corporate sustainability reporting in the apparel industry. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 3, p. 377–397, 2015.

KRISNAWATI, A.; YUDOKO, G.; BANGUN, Y. R. **Building D Novel Model of Performance Measurement System for Corporate Social Responsibility 7owards Sustainable Development**. Proceedings of the 2014 IEEE ICMIT. *Anais...*Cingapura: IEEE, 2014

KWATRA, P. *et al.* CSR as a strategy in Tata Power Delhi Distribution Limited. **Emerald Emerging Markets Case Studies**, v. 6, n. 4, p. 1–23, 2016.

LABUSCHAGNE, C.; BRENT, A. C. Social indicators for sustainable project and technology life cycle management in the process industry. **International Journal of Life Cycle Assessment**, v. 11, n. 1, p. 3–15, 2006.

LABUSCHAGNE, C.; BRENT, A. C.; VAN ERCK, R. P. G. Assessing the sustainability performances of industries. **Journal of Cleaner Production**, v. 13, n. 4, p. 373–385, mar. 2005.

LÄNSILUOTO, A.; JÄRVENPÄÄ, M. Integrating greenness into a balanced scorecard in a food processing company. **The TQM Journal**, v. 24, n. 5, p. 388–398, 2012.

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management ". **Int. J. Production Economic**, v. 41, n. 1–3, p. 23–35, 1995.

LEE, T.; KASHMANIAN, R. M. Supply Chain Sustainability: Compliance- and Performance-Based Tools Companies. **Environmental Quality Management**, v. 22, n. 4, p. 1–23, 2013.

LEITE, L. R. **Estudo sobre as mudanças nos sistemas de medição de desempenho causadas pela implantação de práticas de sustentabilidade**, 2014. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2014.

LIM, T. **Measuring the value of corporate philanthropy: social impact, business benefits, and investor returns**. Disponível em: <http://cecp.co/pdfs/resources/MVCP_report_singles.pdf>. Acesso em 28 de novembro de 2015.

LITTIG, B.; GRIESSLER, E. Social sustainability: a catchword between political pragmatism and social theory. **International Journal of Sustainable Development**, v. 8, n. 1/2, p. 65, 2005.

LLACH, J.; MARIMON, F.; ALONSO-ALMEIDA, M. D. M. Social Accountability 8000 standard certification: Analysis of worldwide diffusion. **Journal of Cleaner Production**, v. 93, p. 288–298, 2015.

LOPEZ, M. V.; GARCIA, A.; RODRIGUEZ, L. Sustainable Development and Corporate Performance : A Study Based on the Dow Jones Sustainability Index. **Journal of Business Ethics**, v. 75, n. 3, p. 285–300, 2007.

LOZANO, R. Envisioning sustainability three-dimensionally. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 17, p. 1838–1846, 2008.

MAAS, K.; LIKET, K. Social Impact Measurement: Classification of Methods. In: **Environmental Management Accounting and Supply Chain Management**. Nova York: Springer Science+ Business Media, 2011. p. 399.

MANI, V.; AGRAWAL, R.; SHARMA, V. Supply Chain Social Sustainability: A Comparative Case Analysis in Indian Manufacturing Industries. **Procedia -Social and Behavioral Sciences**, v. 189, p. 234–251, 2015.

MARGOLIS, J. D.; WALSH, J. P. Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, n. 2, p. 268, jun. 2003.

MAROM, I. Y. Toward a Unified Theory of the CSP–CFP Link. **Journal of Business Ethics**, v. 67, n. 2, p. 191–200, 2006.

MARTINS, R. A. Princípios da pesquisa científica. In: MIGUEL, P. C. **Metodologia da Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier Ltd, 2010, p.226.

MARTINS, R. A.; MELLO, C. H. P.; TURRIONI, J. B. **Guia para elaboração de**

monografia e TCC em Engenharia de Produção. São Paulo: Atlas, 2013.

MCELROY, M. W.; JORNA, R. J.; ENGELEN, J. VAN. Sustainability Quotients and the Social Footprint. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 15, n. 4, p. 223–234, 2008.

MCGUIRE, J. **Business and Society.** Nova York: Mcgraw-Hill, 1963.

MEBRATU, D. SUSTAINABILITY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT : HISTORICAL AND CONCEPTUAL REVIEW. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 18, n. 6, p. 493–520, 1998.

MEDORI, D.; STEEPLE, D. A *framework* for auditing and enhancing performance measurement systems. **International Journal of Operations & Product Management**, v. 20, n. 5, p. 520–533, 2000.

MELNYK, S.; STEWART, D. M.; SWINK, M. Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 3, p. 209–218, 2004.

MELO, M. S. DE. **Indicadores sociais de responsabilidade social corporativa: análise da utilização no contexto brasileiro.** 2013. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Departamento de Administração. Universidade de São Paulo, 2013

METAWIE, M.; GILMAN, M. **MEASUREMENT SYSTEMS IN THE PUBLIC SECTOR WHERE PERFORMANCE IS LINKED TO PAY : A LITERATURE REVIEW DRAWN FROM THE UK PhD student in Industrial Relations.** Proceedings of the 3rd Conference on Performance Measurements and Management Control. **Anais...Nice: EDHEC Business School**, 2005

MICHELON, G.; BOESSO, G.; KUMAR, K. Examining the Link between Strategic Corporate Social Responsibility and Company Performance: An Analysis of the Best Corporate Citizens. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 20, n. 2, p. 81–94, 2013.

MIGUEL, P. A. C. **Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações.** Rio de Janeiro: Elsevier Ltd, 2010a.

MIGUEL, P. A. C. Adoção do Estudo de Caso na Engenharia de Produção. In: CAMPUS (Ed.). **Metodologia da Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações.** Rio de Janeiro: [s.n.]. p. 226.

MONTIEL, I. Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts , Common Futures. **Organization & Environment**, v. 21, n. 3, p. 245–269, 2008.

MONTIEL, I.; DELGADO-CEBALLOS, J. Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet? **Organization & Environment**, v. Advance on, p. 1–27, 2014.

MOORAJ, S.; OYON, D.; HOSTETTLER, D. The Balanced Scorecard : a Necessary Good or

an Unnecessary Evil? **European Management Journal**, v. 17, n. 5, p. 481–491, 1999.

MORIOKA, S. N. **O desafio da integração da sustentabilidade no sistema de mensuração de desempenho corporativo: contribuições de um estudo bibliométrico e estudos de caso**, 2014. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

MORIOKA, S. N.; CARVALHO, M. M. Measuring sustainability in practice : exploring the inclusion of sustainability into corporate performance systems in Brazilian case studies. **Journal of Cleaner Production**, p. 1–11, 2016.

MSCI ESG. **MSCI KLD 400 Social Index Methodology**. Disponível em: <https://www.msci.com/eqb/methodology/meth_docs/MSCI_KLD_400_Social_Index_Methodology_February2015.pdf>.

MYSEN, T. Sustainability as corporate mission and strategy. **European Business Review**, v. 24, n. 6, p. 496–509, 2012.

NAPPI, V. **Framework para Desenvolver um Sistema de Medição de Desempenho para PLM (Product Lifecycle Management) com Indicadores de Sustentabilidade**, 2014. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade de Sao Paulo, São Carlos, 2014.

NAPPI, V.; ROZENFELD, H. The Incorporation of Sustainability Indicators into a Performance Measurement System. **Procedia CIRP**, v. 26, p. 7–12, 2015.

NEELY, A. *et al.* Designing performance measures : a structured approach. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 11, p. 1131–1152, 1997.

NEELY, A. The performance measurement revolution : why now and what next ? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 2, p. 205–228, 1999.

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. **The performance prism in practice Measuring Business Excellence**, 2001.

NEELY, A. D. **Measuring Business Excellence**. Londres: [s.n.].

NEELY, A. D.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. P. **The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success**. Londres: Financial Times-Prentice Hall, 2002.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1228–1263, 2005.

NICOLĂESCU, E.; ALPOPI, C.; ZAHARIA, C. Measuring Corporate Sustainability Performance. **Sustainability**, v. 7, n. 1, p. 851–865, 2015.

NIKOLAOU, I. E.; TSALIS, T. A. Development of a sustainable balanced scorecard

framework. **Ecological Indicators**, v. 34, p. 76–86, 2013.

NUDURUPATI, S. S. *et al.* State of the art literature review on performance measurement. **Computers & Industrial Engineering**, v. 60, n. 2, p. 279–290, mar. 2011.

OMANN, I.; SPANGENBERG, J. H. **Assessing Social Sustainability : The Social Dimension of Sustainability in a Socio-Economic Scenario**. Presented at the 7th Biennial Conference of the International Society for Ecological Economics“ in Sousse (Tunisia), 6-9 March 2002 Ab. **Anais...**2002.

PIACENTINI, M.; EADIE, D.; MACFADYEN, L. Corporate social responsibility in food retailing. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 28, n. 11, p. 459–469, 2000.

POPOVIC, T. *et al.* **Indicators of Social Sustainability for Wastewater Treatment Processes**. Proceedings of the 8Th International Conference on Foundations of Computer-Aided Process Design. **Anais...**Elsevier, 2014Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-444-63433-7.50105-X>>

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy & Society. **Harvard Business Review**, v. 84, n. December, p. 78–92, 2006.

RADU, M. Empirical Study On The Indicators Of Sustainable Performance – The Sustainability Balanced Scorecard. **Sustainability and Organizational Change**, v. XIV, n. 32, p. 451–469, 2012.

RAHDARI, A. H.; ROSTAMY, A. A. A. Designing a general set of sustainability indicators at the corporate level. **Journal of Cleaner Production**, p. 1–15, 2015.

RAJAK, S.; VINODH, S. Application of fuzzy logic for social sustainability performance evaluation: a case study of an Indian automotive component manufacturing organization. **Journal of Cleaner Production**, v. 108, n. A, p. 1184–1192, 2015.

RANGAN, K.; CHASE, L. A.; KARIM, S. Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It. **Harvard Business School, Working Paper No 12-088**, v. Abril, p. 1–31, 2012.

REEFKE, H. .; TROCCHI, M. . Balanced scorecard for sustainable supply chains: Design and development guidelines. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 62, n. 8, p. 805–826, 2013.

ROCA, L. C.; SEARCY, C. An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. **Journal of Cleaner Production**, v. 20, n. 1, p. 103–118, 2012.

ROCHA, M.; SEARCY, C.; KARAPETROVIC, S. Integrating Sustainable Development into Existing Management Systems. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 18, n. 1–2, p. 83–92, 2007.

ROUSE, P.; PUTTERILL, M. An integral *framework* for performance measurement. **Management Decision**, v. 41, n. 8, p. 791–805, 2003.

RUF, B. M. *et al.* An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance : A Stakeholder Theory Perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 32, n. 2, p. 143–156, 2001.

SACHS, I. **Estratégias de Transição para do século XXI – Desenvolvimento e Meio Ambiente**. São Paulo: Studio Nobel, 1993.

SACHS, I. Social sustainability and whole development: exploring the dimensions of sustainable development. In: BOOKS, Z. (Ed.). . **Sustainability and the social sciences: a crossdisciplinary approach to integrating environmental considerations into theoretical reorientation**. Londres: [s.n.]. p. 352.

SALLOUM, M. **Towards dynamic performance measurement systems: a framework for manufacturing organizations**, 2011. 90 p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Inovação, Design e Engenharia, Mälardalen University, Västerås, Sweden, 2011.

SARTORI, S. *et al.* **Data Envelopment Analysis in the Sustainability Context - a Study of Brazilian Electricity Sector by Using Global Reporting Initiative Indicators**. Cleaner Production Towards Sustainable Transition. **Anais...**São Paulo: Universidade de São Paulo, 2015

SCALET, S.; KELLY, T. F. CSR rating agencies: What is their global impact? **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 1, p. 69–88, 2010.

SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. Integrative management of sustainability performance , measurement and reporting. **International Journal Auditing and Performance Evaluation**, v. 3, n. 1, p. 1–19, 2006.

SCHRECKENBERG, K. *et al.* **Social assessment of conservation initiatives**. [s.l.: s.n.].

SEARCY, C. Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda. **Journal of Business Ethics**, v. 107, n. 3, p. 239–253, 29 set. 2012.

SEARCY, C. Measuring Enterprise Sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 25, n. 2, p. 120–133, 2014.

SEARCY, C.; ELKHAWAS, D. Corporate sustainability ratings: an investigation into how corporations use the Dow Jones Sustainability Index. **Journal of Cleaner Production**, v. 35, p. 79–92, nov. 2012.

SEARCY, C.; MCCARTNEY, D.; KARAPETROVIC, S. Sustainable Development Indicators for the Transmission System of an Electric Utility. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 151, n. August 2006, p. 135–151, 2007.

SHANAHAN, M. **A logical account of perception incorporating feedback and expectation**. Proceedings KR. **Anais...**2002Disponível em: <<http://www.doc.ic.ac.uk/~mpsha/KR2002.pdf>>

SIMAS, M. S. *et al.* The “bad labor” footprint: Quantifying the social impacts of

globalization. **Sustainability (Switzerland)**, v. 6, n. 11, p. 7514–7540, 2014.

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. **Social Accountability 8000**. Nova York, 2001, 11p.

SPANGENBERG, J. H. The Corporate Human Development Index CHDI: A tool for corporate social sustainability management and reporting. **Journal of Cleaner Production**, v. 134, n. Parte A, p. 414–424, 2016.

STREZOV, V.; EVANS, A.; EVANS, T. Defining sustainability indicators of iron and steel production. **Journal of Cleaner Production**, v. 51, p. 66–70, 2013.

STRITESKA, M.; SPICKOVA, M. Review and Comparison of Performance Measurement Systems. **Journal of Organizational Management Studies**, v. 2012, p. 1–13, 2012.

SUOPAJÄRVI, L. Social impact assessment in mining projects in Northern Finland: Comparing practice to theory. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 42, p. 25–30, 2013.

SUREEYATANAPAS, P.; YANG, J.-B.; BAMFORD, D. The sweet spot in sustainability: a *framework* for corporate assessment in sugar manufacturing. **Production Planning & Control**, v. 26, n. 13, p. 1128–1144, 2015.

SUTHERLAND, J. W. *et al.* The role of manufacturing in affecting the social dimension of sustainability. **CIRP Annals - Manufacturing Technology**, v. 65, n. 2, p. 689–712, 2016.

SZÉKELY, F.; KNIRSCH, M. Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance. **European Management Journal**, v. 23, n. 6, p. 628–647, 2005.

TABORDA, D. A relação entre a «performance» social e a «performance» económico-financeira. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 6, n. 3, p. 40–49, 2007.

TANGEN, S. An overview of frequently used performance measures. **Work Study**, v. 52, n. 7, p. 347–354, 2003.

TANGEN, S. Performance measurement: from philosophy to practice. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 53, n. 8, p. 726–737, 2004.

TATICCHI, P.; TONELLI, F.; PASQUALINO, R. Performance measurement of sustainable supply chains. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 62, n. 8, p. 782–804, 2013.

TESTA, F. *et al.* EMAS and ISO 14001: The differences in effectively improving environmental performance. **Journal of Cleaner Production**, v. 68, p. 165–173, 2014.

THE SOCIAL INVESTMENT BUSINESS GROUP. **How to Measure and Report Social Impact A Guide for investees**. Disponível em:

http://www.sibgroup.org.uk/fileadmin/tsib_users/Resources/Measuring_your_social_impact_guidelines_for_investees.pdf. Acesso em 20 de novembro de 2014

TONELLI, F. Industrial sustainability : challenges , perspectives , actions Flavio Tonelli * Paolo Taticchi. **International Journal of Business Inovation and Research**, v. 7, n. 2, p. 143–163, 2013.

ULLMANN, A. A. Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U. S. Firms. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 3, p. 540–577, 1985.

UMAIR, S.; BJÖRKLUND, A.; PETERSEN, E. E. Social impact assessment of informal recycling of electronic ICT waste in Pakistan using UNEP SETAC guidelines. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 95, p. 46–57, 2015.

UNESCO. **Sustainable Development**. Disponível em: <<http://www.unesco.org/new/en/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development/sustainable-development/>>. Acesso em: 6 set. 2016.

UNRUH, G. *et al.* Investing For a Sustainable Future. **MIT Sloan Management Review**, n. Maio, p. 1–29, 2016.

VALENZUELA, L.; MATURANA, S. Designing a three-dimensional performance measurement system (SMD3D) for the wine industry: A Chilean example. **Agricultural Systems**, v. 142, p. 112–121, 2016.

VALIENTE, J. M. A.; AYERBE, C. G.; FIGUERAS, M. S. Social responsibility practices and evaluation of corporate social performance. **Journal of Cleaner Production**, v. 35, p. 25–38, 2012.

VALLANCE, S.; PERKINS, H. C.; DIXON, J. E. What is social sustainability? A clarification of concepts. **Geoforum**, v. 42, n. 3, p. 342–348, 2011.

VAN LOOY, A.; SHAFAGATOVA, A. Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. **SpringerPlus**, v. 5, n. 1, p. 1797, 2016.

VAN MARREWIJK, M. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability : Between Agency and Communion. **Journal of Bus**, v. 44, n. 2/3, p. 95–105, 2003.

VANCLAY, F. *et al.* **Social Impact Assessment: Guidance for assessing and managing the social impacts of projects**. [s.l.: s.n.].

VELDHUIZEN, L. J. L. *et al.* A method to assess social sustainability of capture fisheries: An application to a Norwegian trawler. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 53, p. 31–39, 2015.

VELEVA, V. *et al.* Measuring the Business Impacts of Community Involvement: The Case of Employee Volunteering at UL. **Business and Society Review**, v. 117, n. 1, p. 123–142, 2012.

VELEVA, V.; BAILEY, J.; JURCZYK, N. Using Sustainable Production Indicators to Measure Progress in ISO 14001, EHS System and EPA Achievement Track. **Corporate Environmental Strategy**, v. 8, n. 4, p. 326–338, 2001.

VELEVA, V. R. Managing Corporate Citizenship: A New Tool for Companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 17, p. 40–51, 2010.

VON GEIBLER, J. *et al.* Accounting for the social dimension of sustainability: Experiences from the biotechnology industry. **Business Strategy and the Environment**, v. 15, n. 5, p. 334–346, 2006.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195–219, 2002.

WADDOCK, SANDRA A; SMITH, N. No Title. **MIT Sloan Management Review**, v. 41, p. 75–83, 2000.

WADDOCK, S. A.; GRAVES, S. B. The Corporate Social Performance Financial Performance Link. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 301–319, 1997.

WHITE, P. Building a sustainability strategy into the business. **Corporate Governance**, v. 9, n. 4, p. 386–394, 2009.

WOLK, A.; DHOLAKIA, A.; KREITZ, K. **Building a performance measurement system**. Cambridge: Root Cause, 2009.

WOOD, D. . J. Revisited Corporate Social Performance. v. 16, n. 4, p. 691–718, 1991.

WOOD, D. J. Measuring Corporate Social Performance: A Review. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 50–84, 2010.

YAGASAKI, C. A. **Mudanças na medição de desempenho após adoção de práticas sustentáveis: estudos de caso**, 2013. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2013.

YIN, R. K. **Case study research : design and methods**. 5. ed. Londres: Sage Publications, 2003. v. 5.

YIN, R. K. **Applications of case study research**. 5. ed. Londres: Sage Publications, 2011.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: Lessons from the grameen experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 308–325, 2010.

ZINK, K. J. From total quality management to corporate sustainability based on a stakeholder management. **Journal of Management History**, v. 13, n. 4, p. 391–401, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

1. INTRODUÇÃO

Este protocolo de estudo de caso fornece suporte à pesquisa empírica da tese de doutorado intitulada “Proposta de um modelo estrutural para medir o desempenho em sustentabilidade social”, desenvolvida pela aluna Mariana Pereira Carneiro, da Universidade Federal de São Carlos.

A pesquisa tem como objetivo propor um modelo estrutural para medir o desempenho em sustentabilidade social das organizações. Os dados empíricos do estudo irão contribuir para a validade externa do modelo proposto.

Não serão identificados os nomes dos entrevistados ou o nome da empresa estudada, sendo mantida a confidencialidade de todas as informações obtidas. O mesmo será aplicado a qualquer documento obtido ou observações feitas pelo pesquisador sobre o ambiente da empresa estudada.

O protocolo fornece informações essenciais para a condução dos estudos de caso. O objetivo é padronizar os procedimentos apropriados para o pesquisador coletar de dados em empresas estudadas durante os estudos de caso. Além disso, o protocolo descreve os instrumentos de pesquisa para a coleta de dados, sobre como usá-los adequadamente e os procedimentos de coleta de dados. Os Apêndices contêm os instrumentos de pesquisa que guiam os procedimentos de coleta de dados.

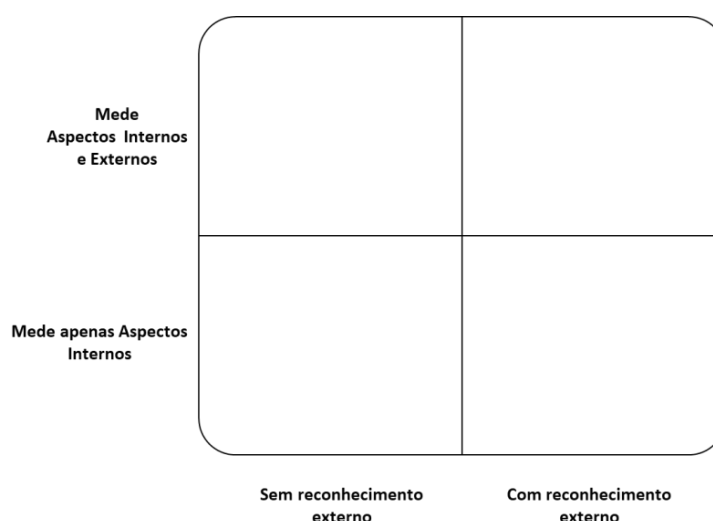
2. PROCEDIMENTOS

Na primeira parte desta seção, são fornecidos critérios para a seleção de empresas potenciais para a aplicação do método de pesquisa de estudo de caso. Também é fornecido o perfil dos potenciais respondentes para cada organização. Todas as informações serão cruciais durante o contato com profissionais para convidá-los a colaborar com o estudo. Na segunda parte desta seção, são fornecidos os procedimentos sobre como conduzir o estudo de caso com informações detalhadas acerca de como utilizar os instrumentos de pesquisa, assim como, sobre o que deve ser observado em campo e quais documentos devem ser analisados.

2.1. CRITÉRIOS PARA A SELEÇÃO DE ESTUDOS DE CASO E ENTREVISTADOS EM POTENCIAL

O primeiro critério de seleção é a existência de ações e medidas de desempenho referentes à sustentabilidade social. A partir disso, há outra seleção baseada em dois critérios: a preocupação em medidas de desempenho em aspectos sociais internos e externos à organização e o reconhecimento externo em função do desempenho em sustentabilidade social (baseado na participação de sistema de classificação ou *rankings* relacionados à sustentabilidade social).

Figura 1 – Matriz de relação entre os critérios de seleção de empresas para estudos de caso



Fonte: elaborado pela autora.

Cada quadrante da matriz ilustrada na Figura 1 representa um perfil de organização que mede o desempenho em sustentabilidade social. Logo, esta pesquisa busca a realização de um caso para cada perfil de organização, totalizando quatro casos.

A certificação em normas de sistemas de gestão contribui para a adoção de práticas de sustentabilidade em organizações. Nesse sentido, para assegurar organizações que medem os aspectos internos efetivamente buscou-se aquelas que possuem certificado OHSAS 18000, SA 8000, ISO 14001.

Quanto à medição dos aspectos externos em sustentabilidade social, busca-se organizações que reconhecidamente possuam essas medidas de desempenho por consulta ao relatório de sustentabilidade ou por levantamento prévio com os respondentes.

Para assegurar que a organização possua reconhecimento externo quanto a práticas de sustentabilidade social, serão verificadas organizações que participam ativamente de *rankings* ou sistemas de classificação relacionados à sustentabilidade (índice Dow Jones de Sustentabilidade, Guia Exame de Sustentabilidade). Existem também *rankings* voltados para sustentabilidade social interna, como o *Greatest Places to Work*, e voltados para sustentabilidade social externa, como o *CSR RepTrack* e o *Ethisphere*.

Dessa maneira, o quadrante superior direito corresponde a empresas que possuem reconhecimento externo e medem aspectos internos, interessadas em medir impacto social interno e externo, enquanto que o quadrante inferior direito corresponde a empresas que possuem somente reconhecimento interno e estão interessadas em medir impacto social interno.

Uma das principais características da abordagem e aplicação de pesquisa qualitativa do método de estudo de caso é o uso de diferentes fontes de informação referentes ao fenômeno estudado. Portanto, as fontes primárias de informação para cada caso são os entrevistados, as observações do pesquisador e a verificação de documentos pertinentes.

Devido ao objetivo do projeto, profissionais entrevistados de quatro áreas são necessários. São necessárias informações sobre medidas de desempenho internas, medidas de desempenho externas, objetivos sociais e requisitos dos *stakeholders*.

Dessa forma, o primeiro grupo são pessoas envolvidas com medidas de desempenho internas da sustentabilidade social, como pessoas do setor de Saúde, Segurança e Medicina do Trabalho e do setor de Recursos Humanos. São profissionais que podem responder questões relacionadas ao atendimento das necessidades dos *stakeholders* internos (colaboradores) e como a empresa seleciona os objetivos e as medidas de desempenho relacionadas a tais necessidades. Geralmente, são profissionais pertencentes ao cargo de gerente de Saúde e Segurança do Trabalho ou Técnico em Saúde e Segurança do Trabalho e ao cargo de Gerente de Recursos Humanos.

O segundo grupo são pessoas envolvidas com medidas externas da sustentabilidade social, como pessoas do setor de Relações Institucionais, Relações Públicas, Responsabilidade Social ou pessoas ligadas à Institutos Sociais das organizações. São profissionais que podem responder questões relacionadas ao atendimento das necessidades dos *stakeholders* externos (fornecedores, sociedade e comunidade do entorno) e como a empresa seleciona os objetivos e as medidas de desempenho relacionadas a tais necessidades. Geralmente o cargo é de gerente de Relações Institucionais, Relações Públicas ou Responsabilidade Social.

O terceiro grupo são pessoas responsáveis pelo sistema de medição de desempenho. Esta posição não é comum nas organizações bem como o cargo varia de empresa para empresa. O entrevistado pode ter um ponto de vista diferente sobre medir o desempenho em sustentabilidade social.

Finalmente o quarto grupo são pessoas que elaboram ou interagem com o relatório de sustentabilidade da organização, mostrando como as medidas de desempenho em sustentabilidade social são usadas pela organização para comunicação interna e externa, e/ou para gerar feedback.

O critério para realizar observações e verificar documentos é o seu relacionamento com os tópicos do roteiro de entrevistas. Devido à confidencialidade dos assuntos, a verificação de documentos pode ser evitada.

2.2. COLETA DE DADOS

Os dados empíricos serão coletados de três fontes (entrevistados, observações e documentos) seguindo as recomendações da abordagem de pesquisa qualitativa.

Portanto, as fontes primárias de informação para cada caso são as entrevistas, as observações da pesquisadora e a verificação de documentos pertinentes (relatórios públicos de sustentabilidade, *websites* da organização e planilhas com o registro de medidas de desempenho).

As entrevistas realizadas foram do tipo semiestruturada, com questões abertas. Logo, a entrevista foi conduzida baseando-se nos tópicos e suas respectivas variáveis (ver Quadro 15), que fazem parte do roteiro da entrevista.

As entrevistas foram realizadas de acordo com o perfil contemplado pela pesquisa como gerentes, coordenadores e analistas e duraram, em média, 50 minutos. Maiores detalhes sobre o perfil serão mostrados na seção de Resultados e Discussões.

O material utilizado para o procedimento de coleta de dados foi:

- O roteiro de entrevistas;
- Folha de controle da entrevista;
- Aparelho eletrônico para gravar a entrevista; e
- Bloco de notas para realizar anotações

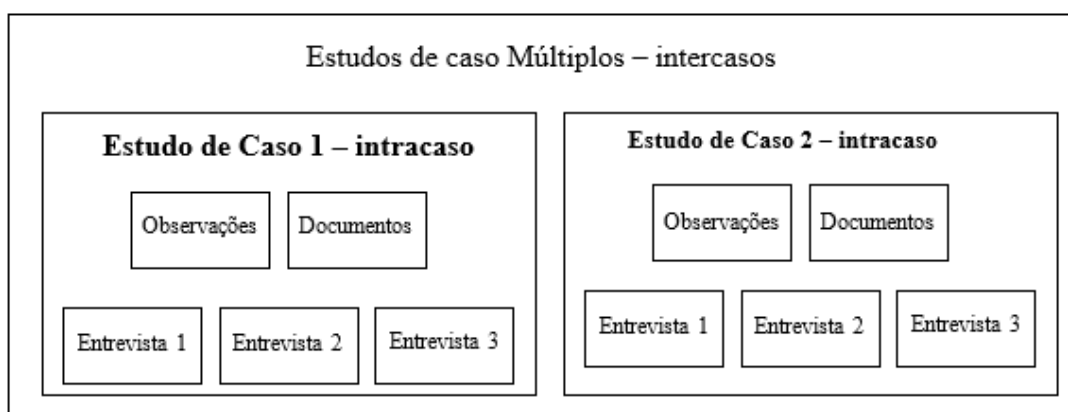
2.3. INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Os dois instrumentos de pesquisa são o roteiro de entrevistas e a folha de controle da entrevista. O primeiro é uma lista de tópicos relevantes a serem apresentados para o entrevistado com a finalidade de incitar a conversa. O tópico é um assunto geral e habitualmente permite que o respondente trate do assunto de forma ampla abrangendo diferentes aspectos, como os tipos de medidas de desempenho em sustentabilidade social que a empresa utiliza. Já a folha de controle da entrevista detalha cada tópico do roteiro de entrevista, baseado na revisão da literatura e conhecimento teórico. O segundo instrumento tem como objetivo fornecer um *checklist* para controlar a entrevista. Para este caso, o controle significa que o pesquisador irá lidar com a entrevista para abranger todos os detalhes referentes aos *constructos*. Se o entrevistado não falar sobre os detalhes, então o pesquisador deve perguntar a questão sobre o assunto para o entrevistado. O roteiro e a folha de controle estão presentes no tópico 3 deste protocolo.

2.4. ANÁLISE DE DADOS

A Figura 2 mostra uma visão geral dos dois tipos de análises para os estudos de caso, que o pesquisador irá utilizar na pesquisa empírica para a tese de doutorado. Primeiro, serão analisados os dados coletados em cada estudo de caso, o que é denominado de análise intracaso. Então, serão analisados os estudos de caso em conjunto, o que é denominado de análise intercaso.

Figura 2 - Análise do estudo de caso



Após cada entrevista, a pesquisadora realizou a transcrição completa das entrevistas, resultando em um arquivo eletrônico, que compôs o material necessário (junto com os relatórios de sustentabilidade e observações) para a realização da análise de conteúdo. Deve-se complementar as anotações sobre a conversa com a transcrição de declarações relevantes

feitas pelo entrevistado. De forma subsequente, todos os dados coletados nos estudos de caso geraram a análise intracaso.

O próximo passo, no estágio de redução de dados, foi a análise de conteúdo que visa a codificação e categorização dos vastos textos originados da transcrição das entrevistas. Dessa forma, todas as transcrições foram armazenadas em arquivos eletrônicos, e os arquivos das transcrições foram codificados e analisados usando o *software* Atlas Ti (versão estudante). A codificação é a forma de categorizar ou indexar o texto para estabelecer uma estrutura de ideias temáticas em relação a ele.

Podem ser empregados dois processos inversos para codificar:

- codifica-se a partir de um conjunto prévio de categorias, em que os elementos do texto são divididos da melhor forma possível, na medida em que são encontrados. Corresponde a ter uma lista de códigos com base em elementos teóricos;
- o sistema de categorias não é fornecido, e assim, o código é atribuído a partir dos dados empíricos.

Para esta pesquisa, os dois processos foram utilizados. O roteiro de entrevistas com os *constructos* e variáveis retirados da revisão da literatura foram a base para ter a lista prévia de códigos para atribuir aos elementos dos textos das entrevistados e documentos observados e coletados. Exemplo: foi criado um código “*triple bottom line*”, que era atribuído a cada vez que o entrevistado menciona aspectos relacionados à definição da variável do *constructo* sustentabilidade, como “aspectos econômicos, sociais e ambientais”. Além disso, também foram atribuídos códigos em função da própria leitura das entrevistas transcritas (a lista de códigos completa está no Apêndice B)

Os códigos facilitam a categorização por variável de cada *constructo* analisado pelo roteiro de entrevistas, de forma a gerar a primeira redução de dados. A redução é necessária para incluir somente o que é essencial e que tem estreita ligação com os objetivos e *constructos* de pesquisa.

Depois de codificados, os códigos foram inseridos de forma resumida em quadros de análise de dados. O Quadro 1 mostra um exemplo ilustrativo deste tipo de redução de dados. Em colunas, constam as variáveis de cada *constructo* que foram escolhidas por meio da revisão da literatura. Nas linhas, apresentam-se as fontes de informação, que atenderam aos critérios de seleção detalhados anteriormente. Em cada célula, a pesquisadora escreveu um resumo dos dados coletados referentes a cada variável de cada *constructo* em cada entrevista bem como em observações e verificação de documentos. Finalmente, foi produzido um resumo

para cada fonte de informações (linha) e para cada variável. Para cada *constructo*, foi feito um painel de dados.

Cada painel de dados do *constructo* permitiu a triangulação de dados, uma das análises mais importantes para os estudos de caso, que tem como objetivo verificar a convergência ou divergência entre as fontes de informação.

Quadro 1 – Exemplo ilustrativo do painel de dados do constructo

Fontes de Informação	<i>Constructo</i> Sustentabilidade				
	Triple Bottom Line	Visão Estratégica	Certificados em normas e sistemas de gestão	Aspectos regulatórios	Resumo das fontes
Entrevistado #1 [1]					
Entrevistado #2 [2]					
Entrevistado #3 [3]					
Observações (OBS1)					
Documentos (DOC1)					
Resumo dos <i>constructos</i>					

Há duas formas de realizar a triangulação. Uma é a verificação de cada coluna. Pode-se examinar a convergência ou divergência entre os entrevistados, documentos e observações para cada *constructo*. O mesmo pode ser feito entre as linhas em que a fonte de informação sejam os entrevistados, verificando a convergência ou divergência entre os respondentes. Os resultados da triangulação foram preenchidos na última coluna e na última linha.

Após a redução de dados, foi construída uma narrativa de todo o estudo de caso agregando todas as informações coletadas dos entrevistados, observações e documentos. A narrativa visa apresentar a “história” do estudo de caso com início, meio e fim. Há quatro estratégias para desenvolver a “história” do estudo de caso: confiar em proposições teóricas; desenvolver uma breve descrição do estudo de caso; utilizar os dados quantitativos e qualitativos; e examinar as explicações descritas.

Nesta pesquisa, foram verificadas as proposições teóricas acerca dos elementos do modelo estrutural para medir o desempenho em sustentabilidade social proposto na tese. Outras estratégias não são adequadas pois a pesquisa não é descritiva (desenvolver uma breve descrição do estudo de caso), logo, não houve coleta de dados quantitativos (utilizar dados quantitativos e qualitativos) e tampouco explicações.

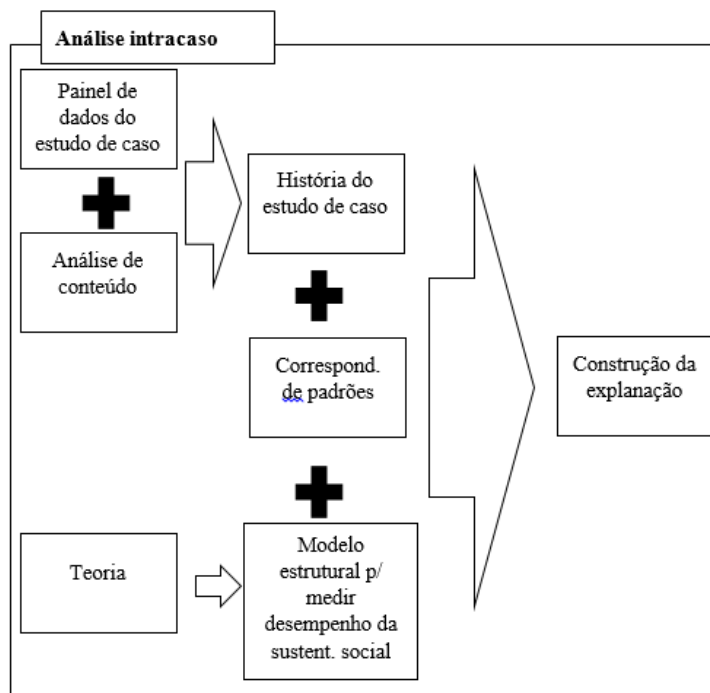
O roteiro de entrevistas e a folha de controle foram a base para desenvolver a “história” do estudo de caso, que são representações do conhecimento teórico utilizado para estabelecer o modelo proposto. Além disso, fornecem a sequência para narrar a “história”.

Por fim, foram conduzidas duas análises importantes: a lógica de correspondência de padrões e a construção de explanação. A primeira visa a verificação de correspondência entre o padrão observado (evidência empírica) e os padrões previstos pelo modelo estrutural (teoria). A segunda busca a construção de explanação do estudo de caso, colocando todas as evidências juntas em um arranjo lógico como a resolução de um quebra-cabeça. Para Yin (2003), quando a correspondência ocorre, há o fortalecimento da validade interna do estudo de caso.

O objetivo foi realizar as correspondências dos elementos do modelo estrutural e as suas descrições, além de averiguar a existência de relacionamentos entre os elementos do modelo, conforme a proposta da pesquisa. Os *constructos* relativos aos elementos do modelo correspondem a medidas qualitativas em sua natureza. Não houve medição destas variáveis neste estudo.

A lógica foi aplicada em análises intracaso e intercasos. A Figura 2 resume a análise intracaso.

Figura 2 – Resumo da análise intracaso



Essencialmente, a análise intercasos vai produzir a comparação entre os múltiplos casos. Segundo esses autores, as similaridades ajudam a melhorar a confiabilidade da

pesquisa e a validade externa por meio de repetição de padrões. Entretanto, isto não é suficiente. Por outro lado, as diferenças podem mostrar novos padrões, que merecem mais atenção pelo pesquisador.

As similaridades podem ajudar a consolidar teorias ou corroborar hipóteses estabelecidas. Nesta tese, há a proposição de elementos de um *framework* estrutural para medição de desempenho em sustentabilidade social que requer validação empírica.

Em busca de similaridades e diferenças, o primeiro passo é produzir uma redução de dados de todos os estudos de caso. O Quadro 2 exibe um exemplo desta redução de dados em cinco estudos de caso. O quadro é bastante similar à estrutura do Quadro 1.

O painel de dados de múltiplos estudos de caso permite a triangulação de dados, considerando todos os casos. Tem como objetivo verificar a convergência ou divergência entre os casos. Cada linha é preenchida com o conteúdo do painel de dados de cada estudo de caso.

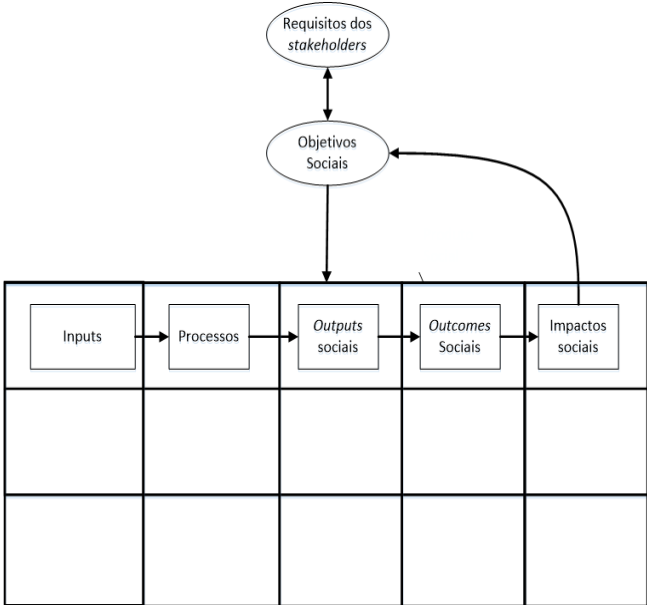
Quadro 2 – Exemplo ilustrativo de um painel de dados de múltiplos estudos de caso

Estudo de Caso	<i>Constructos</i>				Resumo dos estudos de caso
	Sustentabilidade (STK)	Sustentabilidade Social	Sistema de Medição de Desempenho (SMD)	Medição de Desempenho em Sustentabilidade Social (MED-S)	
Estudo de Caso A					
Estudo de Caso B					
Estudo de Caso C					
Estudo de Caso D					
Estudo de Caso E					
Resumo dos <i>constructos</i>					

O painel de dados de múltiplos estudos de caso permite a triangulação de dados, considerando todos os casos. Tem como objetivo verificar a convergência ou divergência entre os casos. Cada linha é preenchida com o conteúdo do painel de dados de cada estudo de caso.

Finalmente, cada estudo de caso deve complementar um ao outro, no sentido de fornecer um grande cenário quanto aos elementos propostos no modelo estrutural proposto para medir o desempenho em sustentabilidade social.

3. ROTEIRO DE ENTREVISTAS E VARIÁVEIS DE CONTROLE

Questão de Pesquisa e Modelo	Constructos/ Tópicos	Variáveis	Questões de controle
<p>Questão de Pesquisa: Como estruturar a medição de desempenho da sustentabilidade social das organizações?</p> 	1. Sustentabilidade	1.1. Triple Bottom Line (TBL)	<p>1.1.1 O que é sustentabilidade para a organização?</p> <p>1.1.2. Quais dimensões da sustentabilidade são contempladas na visão de sustentabilidade da organização?</p> <p>1.1.3. Existe uma dimensão mais importante na visão do entrevistado e transmitida pela empresa?</p>
		1.2. Visão estratégica da sustentabilidade	<p>1.2.1. A sustentabilidade faz parte dos planos estratégicos da organização?</p> <p>1.2.2. A organização possui objetivos e metas relacionadas a sustentabilidade?</p>
		1.3. Aspectos regulatórios	<p>1.3.1. Existem aspectos regulatórios os quais a empresa está sujeita em termos de sustentabilidade? Se sim, quais são?</p> <p>a. Internos</p> <p>b. Externos</p> <p>1.3.2. Como os aspectos regulatórios interferem na visão de sustentabilidade?</p>
		1.4. Certificados em normas de sistemas de gestão	<p>1.4.1. A empresa possui certificados em normas de sistemas de gestão relacionados à sustentabilidade? Se sim, quais são?</p> <p>1.4.2 Como os certificados relacionados à sustentabilidade são utilizados na organização?</p>
		2.1. Identificação dos stakeholders	<p>2.1.1. A organização reconhece quem são seus stakeholders? Quem são eles?</p> <p>2.1.2. Se sim, como os stakeholders estão considerados na visão de sustentabilidade da organização?</p>

Questão de Pesquisa e Modelo	Constructos/ Tópicos	Variáveis	Questões de controle
		2.2. Interação com os <i>stakeholders</i>	2.2.1. Como a organização interage com seus <i>stakeholders</i> ?
		2.3. Levantamento das necessidades	2.3.1 A organização identifica as necessidades dos seus <i>stakeholders</i> ? Se sim, como a organização lida com essas necessidades?
	3. Sustentabilidade Social	3.1. Demandas sociais	3.1.1. Como a empresa lida com as demandas sociais dos seus <i>stakeholders</i> ?
		3.2. Visão estratégica da sustentabilidade social	3.2.1. A sustentabilidade social faz parte dos planos estratégicos da organização?
			3.2.2 A organização possui objetivos e metas relacionadas a sustentabilidade social?
		3.3. Desempenho Social	3.3.1 O que é desempenho social na visão do entrevistado e da empresa?
			3.3.2. A organização possui produtos voltados para a satisfação social dos seus <i>stakeholders</i> ? Se sim, como a organização desenvolve esses produtos?
			a. Internos b. Externos
	3.3.3. Os produtos sociais são projetados para longo prazo?		
		3.3.4. A empresa possui preocupação em atingir o padrão-alvo em relação aos produtos sociais?	
	4. Sistema de Medição de Desempenho	4.1. Características	4.1.1. Quais as medidas de desempenho da sustentabilidade da organização?

Questão de Pesquisa e Modelo	Constructos/ Tópicos	Variáveis	Questões de controle
			4.1.2. Qual é a estrutura utilizada para coletar, armazenar e analisar os dados relacionados a medidas de desempenho em sustentabilidade? Há alguma estrutura própria?
		4.2. Propósitos	4.2.1. Como as medidas de desempenho da sustentabilidade contribuem para a gestão da estratégia?
			4.2.2. As medidas de desempenho da sustentabilidade são comunicadas para os <i>stakeholders</i> ? Se sim, como são comunicadas?
			4.2.3. Como as medidas de desempenho da sustentabilidade influenciam o comportamento dos <i>stakeholders</i> ?
		4.3. Processos	4.3.1. Como as medidas de desempenho da sustentabilidade são selecionadas e projetadas?
			4.3.2. Como funciona o processo de coleta e tratamento de dados relacionados às medidas de desempenho da sustentabilidade?
			4.3.3. Como a organização dissemina as informações relacionadas às medidas de desempenho da sustentabilidade?
			a. Internamente b. Externamente
			4.3.4. As informações referentes às medidas de desempenho são organizadas em relatórios de sustentabilidade?
			4.3.5. Quem elabora este relatório? Como são desenvolvidos?
	5. Medição de desempenho da sustentabilidade social	5.1. Seleção e projeto de medidas de desempenho da sustentabilidade social	5.1.1. Quais as medidas de desempenho da sustentabilidade social da organização?
			5.1.2. Como a organização seleciona e desenvolve as medidas de desempenho da sustentabilidade social?

Questão de Pesquisa e Modelo	Constructos/ Tópicos	Variáveis	Questões de controle	
			5.1.3. A organização utiliza normas de sistemas de gestão para selecionar e projetar medidas de desempenho da sustentabilidade social? Se sim, como são utilizados?	
			5.1.3. A organização utiliza modelos de relatórios de sustentabilidade para selecionar e projetar medidas de desempenho da sustentabilidade social? Se sim, como são utilizados?	
			5.1.4. A empresa participa de algum <i>ranking</i> voltado para sustentabilidade social? Se sim, como o <i>ranking</i> é utilizado?	
			5.1.5. A organização utiliza o <i>balanced scorecard</i> adaptado para sustentabilidade para desenvolver e selecionar as medidas de desempenho da sustentabilidade social? Se sim, como o BSC sustentável é utilizado?	
		5.2. Medição de Impacto Social	5.2.1. Para a organização, há preocupação em medir impacto social?	
			a. Interno b. Externo	
			5.2.2. A organização saber diferenciar <i>output</i> , <i>outcome</i> e impacto? Se sim, a organização mede <i>output</i> , <i>outcome</i> e impacto social?	
			5.2.3. Se sim, quais são as medidas de desempenho de <i>output</i> , <i>outcome</i> e impacto social?	
			5.2.4. Como a organização coleta os dados sobre as medidas de <i>output</i> , <i>outcome</i> e impacto social?	
			5.2.5. Como a organização analisa e dissemina a informação sobre a medição de <i>output</i> , <i>outcome</i> e impacto social?	
		5.3. Dimensões de desempenho da sustentabilidade social	5.2.6. A visão de cadeia de impacto está presente na forma de medir o desempenho da sustentabilidade social? Se sim, como esta visão contribui para a medição de desempenho da sustentabilidade social?	
			5.3.1. Quais dimensões da sustentabilidade social são utilizadas para categorizar as medidas de desempenho?	
				5.3.2. Como estas dimensões (categorias) são escolhidas?

Questão de Pesquisa e Modelo	Constructos/ Tópicos	Variáveis	Questões de controle
		5.4. Propósitos das medidas de desempenho da sustentabilidade social	6.1. Como as medidas de desempenho da sustentabilidade social são utilizadas? 6.1.2. Quem as utiliza? Com que frequência? 6.1.3. Que tipo de tomada de decisão elas dão suporte?

APÊNDICE B – LISTA DE CÓDIGOS UTILIZADOS PARA ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS ESTUDOS DE CASO

0 - Informações da empresa

- 0.1 - cargo: RH
- 0.1 - cargo: Social
- 0.1 - cargo: SSM
- 0.1 - cargo: Sustentab.
- 0.2 - organização: B
- 0.2 - organização: D
- 0.2 - organização: C
- 0.2 - organização: A
- 0.3 - documento
- 0.4 - info_empresa_sustent: histórico em sustentabilidade
- 0.4 - info_empresa_sustent: organizacao_para_sustentabilidade

1.1 - SUSTENT_DEFINIÇÃO

- 1.1.2 - sustent_def: dimensao econômica
- 1.1.2 - sustent_def: dimensao ambiental
- 1.1.2 - sustent_def: dimensao social
- 1.1.2 - sustent_def: triple bottom line
- 1.1.3 - sustent_def: dimensão mais importante

1.2 - SUSTENT ESTRATÉGIA

- 1.2.1 - Sustent_estrat: evidencia_faz parte
- 1.2.1 - sustent_estrat: metas ambientais
- 1.2.1 - sustent_estrat: objetivo ambiental
- 1.2.1 - sustent_estrat: objetivo econômico
- 1.2.1 - sustent_estrat: objetivo social CLIENTE
- 1.2.1 - sustent_estrat: metas sociais
- 1.2.1 - sustent_estrat: objetivo social

1.3 - SUSTENT REGULAÇÃO

- 1.3.1 - sustent_reg: diversidade
- 1.3.1 - sustent_reg: ambiental externo
- 1.3.1 - sustent_reg: políticas internas
- 1.3.1 - sustent_reg: leis trabalhistas

1.4 - SUSTENT_CERTIFICADO

- 1.4.1 - sustent_certificado: ambientais
- 1.4.1 - sustent_certificado: ausencia OHSAS 18000
- 1.4.1 - sustent_certificado: b-corp
- 1.4.1 - sustent_certificado: interface entre ISO 14000 e saúde e segurança
- 1.4.1 - sustent_certificado: ISO 9000
- 1.4.2 - sustent_certificado: utilização dos certificados

2.1 - STAKE_IDENTIF

- 2.1.1 - stake_identif: acionista
- 2.1.1 - stake_identif: alta diretoria/gestão
- 2.1.1 - stake_identif: associações
- 2.1.1 - stake_identif: cliente
- 2.1.1 - stake_identif: comunidade
- 2.1.1 - stake_identif: distribuidor
- 2.1.1 - stake_identif: especialistas
- 2.1.1 - stake_identif: fornecedor
- 2.1.1 - stake_identif: funcionário
- 2.1.1 - stake_identif: governo
- 2.1.1 - stake_identif: sociedade
- 2.1.1 - stake_identif: universidade

2.2.1 - STAKE_INTERAÇÃO

- 2.2.1 - stake_interação: acionista
- 2.2.1 - stake_interação: alta diretoria/gestão
- 2.2.1 - stake_interação: associações
- 2.2.1 - stake_interação: cliente
- 2.2.1 - stake_interação: comunidade
- 2.2.1 - stake_interação: especialistas
- 2.2.1 - stake_interação: funcionario FORMAL
- 2.2.1 - stake_interação: funcionario INFORMAL
- 2.2.1 - stake_interação: governo
- 2.2.1 - stake_interação: sociedade
- 2.2.1 - stake_interação: universidade

2.3 - STAKEHOLDER DEMANDAS

2.3.1 - stake_demandas: mecanismo FORMAL acionista

2.3.1 - stake_demandas: mecanismo matriz de materialidade

2.3.1 - stake_demandas: mecanismo FORMAL cliente

2.3.1 - stake_demandas: mecanismo FORMAL entorno

2.3.1 - stake_demandas: mecanismo FORMAL fornecedores

2.3.1 - stake_demandas: mecanismo FORMAL funcionário

2.3.1 - stake_demandas: mecanismo FORMAL governo

2.3.1 - stake_demandas: mecanismo FORMAL ONGs

2.3.1 - stake_demandas: mecanismo FORMAL universidades

2.3.1 - stake_demandas: mecanismo INFORMAL

3.1.1 – DEMANDAS SOCIAIS PRÁTICAS

3.1.1 - sustent social_pratica: DIREITOS HUMANOS incetinvo à mulheres na gestão

3.1.1 - sustent social_pratica: DIREITOS HUMANOS

3.1.1 - sustent social_pratica: ENTORNO combate à fome

3.1.1 - sustent social_pratica: ENTORNO desenvolvimento por localização

3.1.1 - sustent social_pratica: ENTORNO doação

3.1.1 - sustent social_pratica: ENTORNO educação

3.1.1 - sustent social_pratica: ENTORNO geração de renda

3.1.1 - sustent social_pratica: ENTORNO recrutamento

3.1.1 - sustent social_pratica: FORNECEDORES responsabilidade

3.1.1 - sustent social_pratica: FUNCIONARIO saúde e segurança

3.1.1 - sustent social_pratica: FUNCIONARIO voluntariado

3.1.1 - sustent social_pratica: FUNCIONARIOS planejamento de carreira

3.1.1 – sustent social_pratica: GOVERNO politicas públicas

3.1.1 - sustent social_pratica: SOCIEDADE anticorrupção

3.1.1 - sustent social_pratica: SOCIEDADE educação

3.1.1 - sustent social_pratica: SOCIEDADE incentivo à cultura/ciência

3.1.1 - sustent social_pratica: SOCIEDADE/ENTORNO estímulo ao empreendedorismo

3.1.1 - sustent_social pratica: auditorias

3.3.1 - SUSTENT_SOCIAL_DESEMPENHO SOCIAL

3.3.1 - sustent_social_desempenho social: produtos sociais externos

3.3.1 - sustent_social_desempenho social: produtos sociais internos

3.3.1 - sustent_social_desempenho social: satisfaz *stakeholders*

4.1 - MD SUSTENT_CHARACTERISTICAS

4.1.1-medidas de desempenho em sustentabilidade

4.1.2 - md sustent_caracteristicas: cockpit

4.1.2 - md sustent_caracteristicas: planilha eletrônica

4.1.2 - md sustent_caracteristicas: outros sistemas

4.1.2 - md sustent_caracteristicas: ERP

4.1.2 - md sustent_caracteristicas: traffic light

4.2 - MD SUSTENT_PROPOSITO

4.2.1 - md sustent_proposito: avalia a estratégia

4.2.1 - md sustent_proposito: reavaliação de ações

4.2.2 - md sustent_proposito: comunicação para os *stakeholders*

4.2.2 - md sustent_proposito: comunicação para os *stakeholders* – acionistas

4.2.2 - md sustent_proposito: comunicação para os *stakeholders* – funcionário

4.2.2 - md sustent_proposito: comunicação para os *stakeholders* – gestores

4.2.2 - md sustent_proposito: comunicação para os *stakeholders* - quadro de avisos

4.2.2 - md sustent_proposito: comunicação para os *stakeholders* - relatorio de sustent

4.2.3 - md sustent_proposito: avaliacao de desempenho do funcionário

4.3 - MD SUSTENT_PROCESSO

4.3.2 - md sustent_processo: coleta e analise dos dados

4.3.7 - md sustent_processo: gestao da informação, tomada de decisão

5.1.2 - MD SUSTENT_METODO DESENV MEDIDA

5.1.2 - md sustent_metodo desenv medida: certificado

5.1.2 - md sustent_metodo desenv medida: estratégia

5.1.2 - md sustent_metodo desenv medida: GRI

5.1.2 - md sustent_metodo desenv medida: processo

5.1.2 - md sustent_metodo desenv medida: projetos

5.1.2 - md sustent_metodo desenv medida: regulação

5.2.1 - IMPACTO SOCIAL

5.2.1 - impacto social: dificuldades de medir impacto

5.2.1 - impacto social: MEDE IMPACTO de forma clara

5.2.1 - impacto social: MEDE IMPACTO mas não sabe que mede

5.2.1 - impacto social: MEDE IMPACTO pela evolução do output

5.2.1 - impacto social: não mede impacto

5.2.1 - impacto social: noção consciente de impacto

5.2.1 - impacto social: noção inconsciente de impacto