

Proposta de um Modelo para Gestão da Sustentabilidade integrando o Triple Bottom Line e o Balanced ScoreCard a partir da Gestão da Qualidade

*Alaercio Nicoletti Junior
Maria Célia de Oliveira
André Luiz Helleno*

Resumo

Este artigo tem por objetivo propor um modelo para gestão da Sustentabilidade corporativa baseado na integração de um sistema de gestão da Qualidade com os pilares de sustentabilidade do Triple Bottom Line (TBL) e a perspectiva do desempenho organizacional do Balanced Scorecard (BSC). No levantamento do referencial teórico constatou-se o crescente aumento de trabalhos voltados para o desenvolvimento de modelos de gestão de operações de manufatura que consideram a sustentabilidade. No entanto, pode-se observar a existência de lacunas entre a integração plena do conceito TBL com o BSC, assim como, a ausência de um modelo de gestão que contemple a Sustentabilidade corporativa. A construção do modelo contemplou o atendimento às 12 correlações encontradas entre os pilares do TBL (Econômico, Social e Ambiental) e as perspectivas do BSC (Pessoas, Processos, Mercado e Financeira). Desta forma o modelo de gestão contempla tanto os requisitos da sustentabilidade quanto os de desempenho organizacional.

Introdução

A associação entre a sustentabilidade e o desempenho organizacional vem sendo abordada por diversos estudos, constituindo objeto atual e relevante, visto a preocupação e necessidade das organizações em atender a ambos.

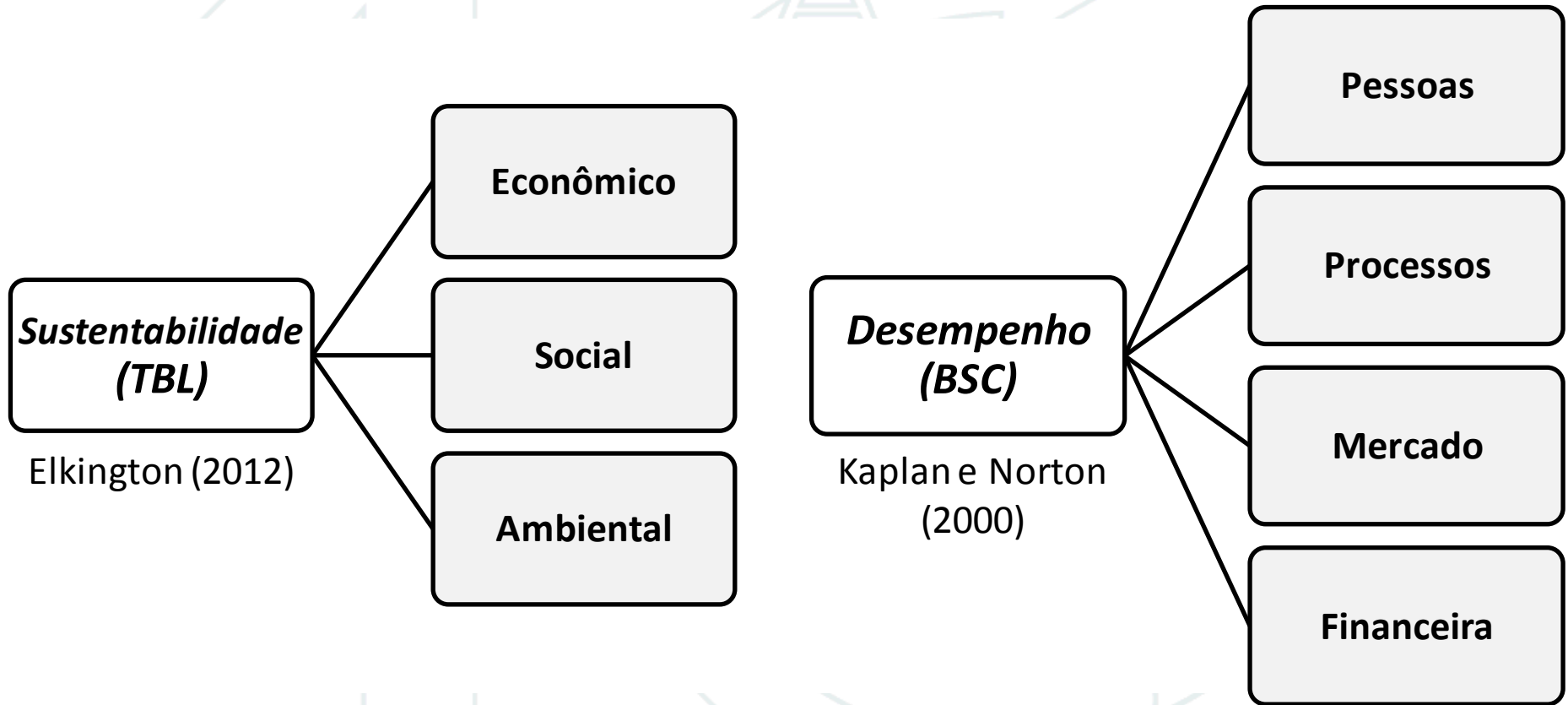
Objetivo: propor um modelo que, a partir da sistemática da Gestão da Qualidade, integre os pilares de sustentabilidade do Triple Bottom Line (TBL) e a perspectiva do desempenho organizacional do Balanced Scorecard (BSC).

Referencial Teórico

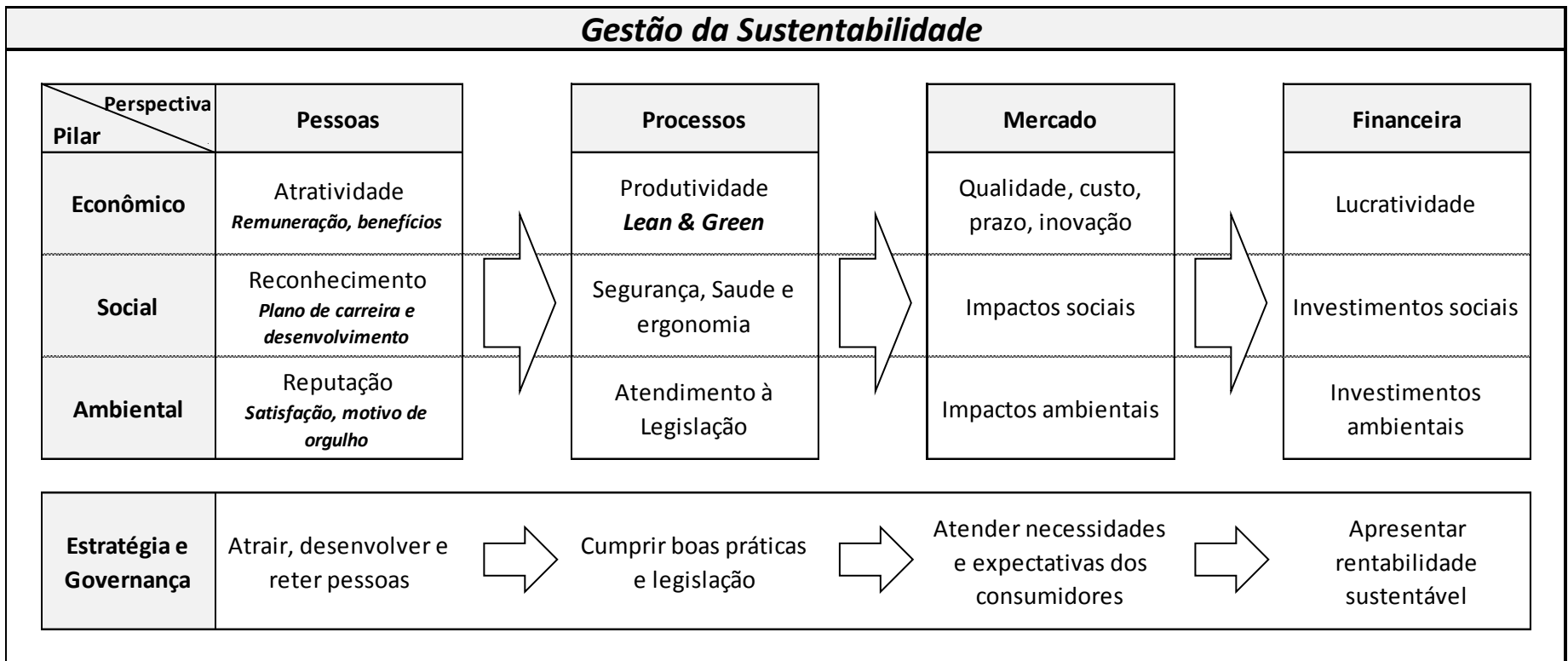
Definição: sustentabilidade corporativa trata-se do atendimento às necessidades dos stakeholders diretos e indiretos, envolvendo colaboradores, clientes, comunidades etc., sem comprometer a habilidade de atendimento às necessidades futuras destes (DYLLICK e HOCKERTS, 2002).

- Sustentabilidade como elemento de diferenciação entre competidores (LOPEZ *et al.*, 2007);
- Surgem padrões de relatórios de avaliação da CSR (*Corporate Sustainability Responsibility*) como GRI (*Global Reporting Initiative*) e DJSI (*Dow Jones Sustainability Index*) (VIGNEAU *et al.*, 2015);
- Sistemas de gestão das operações, com foco na medição e avaliação do desempenho (DE LIMA *et al.*, 2010);
- Sistema de Gestão da Qualidade foca desempenho e melhoria contínua (ABDULLAH, 2010).

Referencial Teórico



Modelo Proposto



KPIs de desempenho

Correlação	BSC	TBL	Característica	Exemplo de Indicador	DJSI	GRI
Atratividade	Pessoas	Financeiro	Potencial de atração de talentos	Salários e benefícios X mercado	Total	Total
Reconhecimento		Social	Ambiente interno e percepção dos colaboradores	Turn over	Total	Total
Reputação		Ambiental	Percepção da sociedade sobre a empresa	Diversidade	Total	Total
Lean & Green Produtividade	Processos	Financeiro	Uso de técnicas produtivas para a Sustentabilidade	Produtividade	Marginal	Marginal
Segurança, Saude e ergonomia		Social	Preocupação com segurança, saude e ergonomia das operações	Acidentes, incidentes	Marginal	Marginal
Atendimento à Legislação Ambiental		Ambiental	Respeito à legislação ambiental	Tratamento de resíduos	Total	Parcial
Qualidade, custo, prazo, inovação	Mercado	Financeiro	Competitividade	Market share	Parcial	Parcial
Impactos sociais		Social	Relacionamento com a sociedade	Ocorrências sociais	Marginal	Marginal
Impactos ambientais		Ambiental	Percepção com relação ao meio ambiente	Ocorrências ambientais	Total	Total
Lucratividade	Financeiro	Financeiro	Retorno financeiro para a empresa	EBITDA (*)	Parcial	Não
Investimentos sociais		Social	Percepção da sociedade sobre investimentos	Investimento em projetos sociais	Parcial	Parcial
Investimentos ambientais		Ambiental	Percepção com relação aos investimentos no meio ambiente	Investimento em projetos ambientais	Marginal	Marginal

Legenda:

Total - é plenamente atendido pelo Sistema de pontuação.

Parcial - requisitos são atendidos parcialmente.

Marginal - existe alguma preocupação, mas não atende ao requisito.

Não - não contempla

Conclusão

- Modelos existentes apresentam lacunas na integração entre o TBL da sustentabilidade e o BSC;
- Ausência de um sistema de gestão próprio para a sustentabilidade – modelo proposto tem como base a Gestão da Qualidade, por preocupar-se com o desempenho e a melhoria contínua dos processos;
- Modelo proposto – matriz TBL X BSC (12 correlações) que atuam no sentido da organização manter-se competitiva e saudável financeiramente, atendendo a todos os requisitos e legislações sociais e ambientais;
- Limitação do modelo: não foi testado em empresas e modelo não adaptado aos diferentes mercados, que poderá ser necessário.

“Mudar mentalidade, fontes de informação, tomada de decisão, processos e relatórios, é provavelmente, o maior desafio organizacional enfrentado por ambos os setores público e privado na resposta à ‘revolução da sustentabilidade’. Embora muitas organizações agora tenham políticas de sustentabilidade, relativamente poucas têm sistemas e procedimentos robustos para incorporar estes consistentemente e eficazmente em seu ‘DNA’ ”.



Príncipe Charles

6th International Workshop - Advances in Cleaner Production

São Paulo - Brazil - 24th to 26th, May - 2017

MUITO OBRIGADO

alaercionicoletti@hotmail.com

Academic Work