

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

PAULO ANDRE SOUTO MAYOR REIS

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E CRITÉRIOS DE  
SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO DE MUDANÇAS  
ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO**

Porto Alegre  
2014

PAULO ANDRE SOUTO MAYOR REIS

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E CRITÉRIOS DE  
SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO DE MUDANÇAS  
ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, modalidade Profissional, na área de concentração em Sistemas de Produção.

Orientador: Fernando Gonçalves Amaral, Dr.

Porto Alegre  
2014

PAULO ANDRE SOUTO MAYOR REIS

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E CRITÉRIOS DE  
SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO DE MUDANÇAS  
ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na modalidade Profissional e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

---

**Prof. Fernando Gonçalves Amaral, Dr.**  
Orientador PPGEP/UFRGS

---

**Prof. José Luis Duarte Ribeiro, Dr.**  
Coordenador PPGEP/UFRGS

**Banca Examinadora:**

Professor Claudio José Müller, Dr. (PPGEP/UFRGS)

Professora Carla Simone Ruppenthal Neumann, Dra. (PPGA/UFRGS)

Professora Liliana Amaral Féris, Dra. (PPGEQ/UFRGS)

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço ao Prof. Dr. Fernando Gonçalves Amaral, pela paciência, incentivo e suporte na realização desta dissertação, assim como pelas oportunidades de abstrair nossas discussões científicas a assuntos do cotidiano, tornando os encontros presenciais momentos leves e inspiradores.

Agradeço e dedico este trabalho aos meus pais, Odylla e Paulo Gilberto, pelo exemplo de vida e por sempre terem me incentivado a evoluir culturalmente e como ser humano, mostrando-me a humildade e a perseverança como valores. Acima de tudo, por estarem incondicionalmente ao meu lado na caminhada da vida.

Aos professores membros da Banca: Dra. Carla Neumann, Dr. Claudio Müller e Dra. Liliana Amaral Féris, pelo tempo dedicado à atenta leitura desta dissertação e pelas valiosas contribuições que agregaram.

Aos colegas e professores do PPGEP, pelo incentivo, trocas de experiências e auxílio na construção da minha dissertação.

Por fim, às minhas fontes de inspiração, aprendizado e lição de amor: Ju e Anderson.

*“For I can do everything through the one who gives me strength.”*

*Philippians 4:13*

## RESUMO

As demandas por mudanças devem ser vistas como situações normais dentro do processo de gestão de uma organização. Nesta abordagem, dois elementos são fortes contribuintes como sistemáticas de apoio: a gestão (ou gerenciamento) das mudanças, que estabelece os processos e controles necessários para que os objetivos da mudança sejam alcançados de maneira organizada e a existência dos fatores críticos de sucesso para a mudança, que atuam como elementos de convergência em relação aos objetivos planejados. No mesmo contexto, as grandes empresas, principalmente aquelas de atuação global, têm tido demandas pelas diversas partes interessadas com as quais possuem interface, em demonstrar o seu desempenho na gestão da sustentabilidade, dentro das suas respectivas dimensões: ambiental, social e econômica. O objetivo geral do presente trabalho consiste em identificar quais fatores críticos de sucesso são determinantes no processo de mudança organizacional, em particular na abordagem da prática de gerenciamento de mudanças de uma empresa petroquímica brasileira, associados com inclusão da gestão proativa da sustentabilidade empresarial, através do diagnóstico do cenário atual em relação a este tema. A estrutura metodológica consistiu em macro etapas de revisão da literatura, seleção dos fatores críticos de sucesso e critérios de sustentabilidade, desenvolvimento de questionários e aplicação destes através de um estudo de caso, do tipo observação participante, em uma empresa petroquímica brasileira, viabilizando a subsequente análise dos dados obtidos e conclusões. Os principais resultados identificaram quarenta e cinco fatores críticos de sucesso relacionados ao processo de gestão da mudança organizacional e o modelo da GRI como o de maior aderência no meio empresarial mundial. Foram identificadas contribuições da literatura em fatores críticos de sucesso no processo de gerenciamento de mudanças vigente na organização, tais como comunicação constante e eficiente e recursos, de forma a agregar práticas ao modelo atual de gestão da mudança organizacional. As dimensões de fatores críticos de sucesso identificadas como mais relevantes no estudo de caso foram a liderança e recursos. Em relação à percepção sobre conceitos de sustentabilidade, particularmente quanto requisitos da GRI na versão G4, foi verificada junto aos respondentes uma visão que enfatiza a dimensão ambiental, a despeito das dimensões social e econômica, associada a fragilidades em ambientação dos mesmos em relação a conceitos de sustentabilidade e conexão deste tema com fatores críticos de sucesso na mudança organizacional, trazendo elementos para a melhoria contínua das práticas de gestão, assim como do relato da sustentabilidade empresarial.

**Palavras-chave:** Fatores críticos de sucesso. GRI. *Global Report Initiative*. G4. Mudança Organizacional. Gerenciamento de Mudanças. Gestão de Mudanças. Sustentabilidade.

## ABSTRACT

The demands for change should be seen as normal situations within the management process of an organization. In this approach, two elements are strong contributors as systematic support: *change management*, which establishes the necessary processes and controls for the objectives of the change to be achieved in an orderly manner, and *the existence of critical success factors for change*, which act as elements of convergence towards the planned objectives. In the same context, large companies, especially those with global operations, have been demanded by various stakeholders to demonstrate its performance in sustainability management within their respective dimensions: environmental, social and economic. The overall objective of this study is to identify, particularly in the practice of change management in a Brazilian petrochemical company, the proactive management of corporate sustainability and the critical success factors that are decisive in the organizational change process through the diagnosis of the current scenario regarding this topic. The methodological framework consisted of macro steps of literature review, selection of the critical success factors and criteria of sustainability, development and application of these questionnaires through a participant observation case study in a Brazilian petrochemical company, enabling the subsequent analysis of the obtained data and conclusions. Forty-five critical success factors related to the process of managing organizational change were identified and the GRI model was the most applied model in the global business environment. In order to add to the current practice model for managing organizational change, contributions from the literature were identified in critical success factors in the management of the current changes in the organization, such as constant and efficient communication process and resources. Leadership and resources were the most relevant dimensions of critical success factors identified in the case study. Regarding the understanding of sustainability concepts, particularly in relation to the requirements of GRI in a G4 version, it was verified that the respondents' perceptions emphasize the environmental dimension over the social and economic dimensions. This was associated with the respondents' limited knowledge regarding concepts of sustainability and how this issue connects with critical success factors in organizational change, bringing elements to the continuous improvement of management practices, as well as the reporting of corporate sustainability.

**Keywords:** Critical Success Factors. GRI. *Global Report Initiative*. G4. Organizational Change. Change Management. Sustainability.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - FCS em mudanças globais .....	22
Figura 2 - FCS ao implementar um sistema de suporte de decisão .....	22
Figura 3 - FCS para uma mudança organizacional .....	23
Figura 4 - Etapas de uma mudança organizacional e erros relacionados .....	23
Figura 5 - FCS para projetos, segundo Westerveld .....	24
Figura 6 – Estrutura de agrupamento para FCS, segundo Belassi e Tuckel .....	25
Figura 7 - Modelo com cinco FCS para uma mudança bem sucedida.....	26
Figura 8 - FCS agrupados por autor.....	27
Figura 9 - FCS agrupados por dimensões .....	28
Figura 10 - Modelos de avaliação de sustentabilidade e suas lacunas.....	31
Figura 11 - Principais marcos relacionados à instituição e publicação de padrões GRI .....	31
Figura 12 - Macro etapas da metodologia.....	36
Figura 13 - Processo de mudança típica vigente na organização objeto do estudo de caso ....	40
Figura 14 – Dimensões e cenários de mudança na organização objeto do estudo de caso.....	41
Figura 15 – Temas estratégicos em desenvolvimento sustentável.....	42
Figura 16 - Quadro-resumo com o perfil dos respondentes da pesquisa realizada no estudo de caso .....	43
Figura 17 - Distribuição de perfis dos respondentes em relação ao tempo de empresa .....	44
Figura 18 - Distribuição de perfis dos respondentes em relação à formação acadêmica .....	44
Figura 19 - Distribuição de perfis dos respondentes em relação ao papel no processo de gestão de mudanças.....	44
Figura 20 – Respostas para a questão 1 .....	45
Figura 21 - Respostas para a questão 2 .....	46
Figura 22 - Respostas para a questão 3 .....	47
Figura 23 - Respostas para a questão 4 .....	48
Figura 24 - Respostas para a questão 5 .....	49
Figura 25 – Dimensões de maior frequência dos FCS considerados na pergunta 1 .....	52
Figura 26 - Dimensões de maior frequência dos FCS considerados na pergunta 2.....	54
Figura 27 - Dimensões de maior frequência dos FCS considerados na pergunta 3.....	56
Figura 28 - Dimensões - grau de aplicação ou aplicabilidade para os critérios da GRI.....	61
Figura 29 - Dimensões – escala de aplicação para os critérios da GRI .....	66
Figura 30 - Processo atual de MO e FCS referidos como presentes.....	69
Figura 31 - Percepção dos respondentes em relação à escala de importância dos FCS no processo de GM vigente na organização .....	71
Figura 32 - FCS considerados como de contribuição relevante no gerenciamento de mudanças da organização e respectivos autores .....	72
Figura 33 - FCS considerados presentes no processo de gerenciamento de mudanças da organização e respectivos autores .....	72
Figura 34 - FCS considerados mais importantes no processo de gestão de mudanças e respectivos autores .....	73
Figura 35 - FCS identificados como importantes e os indicados como presentes na gestão de mudanças organizacionais vigente na empresa.....	73

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - FCS <i>versus</i> pontuação da pergunta 1 .....	50
Tabela 2 - FCS <i>versus</i> pontuação da pergunta 2 .....	52
Tabela 3 - FCS <i>versus</i> pontuação da pergunta 3 .....	54
Tabela 4 - Respostas “aplicável” à percepção de enquadramento do requisito .....	56
Tabela 5 - Respostas “aplicável” à percepção de enquadramento do requisito .....	61

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1.1.</b>	<b>Tema e objetivos</b> .....	14
<b>1.2</b>	<b>Justificativa</b> .....	15
<b>1.3</b>	<b>Método de Trabalho</b> .....	15
<b>1.4</b>	<b>Delimitação do Trabalho</b> .....	16
<b>1.5</b>	<b>Estrutura da dissertação</b> .....	16
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	17
<b>2.1</b>	<b>Mudança Organizacional</b> .....	17
2.1.1	A gestão de mudanças.....	19
<b>2.2</b>	<b>Fatores Críticos de Sucesso na Gestão de Mudanças</b> .....	20
2.2.1	Fatores Críticos de Sucesso .....	20
<b>2.3</b>	<b>Desenvolvimento Sustentável e Critérios de Sustentabilidade</b> .....	28
2.3.1	Modelos de Reporte e Indicadores de Sustentabilidade .....	29
2.3.2	O modelo GRI – <i>Global Report Initiative</i> .....	31
2.3.3	O modelo ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial da BOVESPA .....	33
2.3.4	O modelo DJSI – <i>Dow Jones Sustainability Index</i> .....	33
<b>2.4</b>	<b>Considerações sobre a revisão da literatura</b> .....	34
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	35
<b>3.1</b>	<b>Identificação da problemática</b> .....	35
<b>3.2</b>	<b>Metodologia da pesquisa</b> .....	35
3.2.1	Seleção dos respondentes: perfil e características .....	36
3.2.2	Delimitações da pesquisa.....	36
<b>3.3</b>	<b>Coleta e análise de dados para o estudo de caso</b> .....	37
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	38
<b>4.1</b>	<b>Caracterização da unidade de análise</b> .....	38
<b>4.2</b>	<b>Apresentação dos dados qualitativos coletados</b> .....	43
4.2.1	Perfil dos Respondentes .....	43
4.2.2	Percepção do conceito de Sustentabilidade .....	45
4.2.3	Percepção do conhecimento sobre padrões de reporte de Sustentabilidade .....	46
4.2.4	Percepção da ambientação dos respondentes na política e visão de sustentabilidade da organização .....	47
4.2.5	Percepção do conhecimento e adesão dos respondentes em relação à política de Sustentabilidade da organização .....	48
4.2.6	Percepção sobre a presença das dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade dentro do tema de Mudanças Organizacionais.....	49

<b>4.3</b>	<b>Apresentação dos dados quantitativos coletados</b>	50
4.3.1	Percepção da contribuição dos Fatores Críticos de Sucesso no gerenciamento de mudanças organizacionais	50
4.3.2	Fatores Críticos de Sucesso no processo de gerenciamento de mudanças organizacionais vigente na empresa	52
4.3.3	Percepção da importância do Fator Crítico de Sucesso no processo de Gestão de Mudanças	54
4.3.4	Grau de aplicação ou aplicabilidade para os critérios da GRI	56
4.3.5	Escala de contribuição percebida para os critérios da GRI	61
4.3.6	Análise das repostas descritivas	66
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO</b>	68
<b>5.1</b>	<b>Fatores críticos de sucesso na gestão de mudanças</b>	68
<b>5.2</b>	<b>Critérios de sustentabilidade na gestão de mudanças</b>	74
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	77
	<b>REFERÊNCIAS</b>	79
	<b>APÊNDICES</b>	83
	<b>APÊNDICE A</b> – Questionário para caracterização de perfil dos respondentes	84
	<b>APÊNDICE B</b> – Questionário para caracterização do nível de ambientação dos respondentes nos temas de sustentabilidade, mudanças organizacionais e fatores críticos de sucesso	85
	<b>APÊNDICE C</b> – Questionário para apuração da contribuição e importância de Fatores Críticos de Sucesso na prática da empresa e na percepção dos respondentes, baseado no levantamento da literatura realizado pelo autor	86
	<b>APÊNDICE D</b> – Questionário para apuração da contribuição e importância de Critérios de Sustentabilidade no processo de gestão de mudanças da organização, com base no padrão GRI – G4	87
	<b>ANEXO</b>	92
	<b>ANEXO A</b> – Indicadores GRI – versão G4	93

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DJSI.....	Dow Jones Sustainability Index
ERP.....	Enterprise Resource Planning
FCS.....	Fatores Críticos de Sucesso
GM.....	Gestão (ou gerenciamento) de mudanças
GRI.....	Global Report Initiative
KPIs.....	Key Performance Indicators
MO.....	Mudança Organizacional
PMI.....	Project Management Institute
WECD.....	World Commission on Environment and Development

# 1 INTRODUÇÃO

As transições nas organizações, não importando a dimensão ou escopo, passam por processos chamados de Mudanças Organizacionais (MO). Para que sejam atingidos os objetivos, tais mudanças devem ser conduzidas observando-se etapas e critérios, o que pode ser denominado Gestão (ou Gerenciamento) de Mudanças (GM). Quanto mais profunda e abrangente a mudança organizacional, maior é a complexidade e o controle necessários e mais detalhado (ou complexo) o seu gerenciamento.

Capelli (2009) defende que independentemente da caracterização organizacional da entidade que optar por realizar uma MO, é válido que esta venha a utilizar-se de sistemáticas de apoio. Adicionalmente, as mesmas objetivam auxiliar o desenvolvimento das propostas, de forma estruturada, para alinhar ações e priorizar atividades, possibilitando o alcance dos resultados esperados. No entanto, somente a utilização de uma sistemática de apoio a MO não significa a garantia do alcance dos resultados esperados. É também importante que se identifique fatores críticos de sucesso que contribuirão no desenvolvimento desta iniciativa.

Kletz (1999), na sua abordagem enfocando mudanças em indústrias de processos, mostra como o controle das modificações impacta diretamente na prevenção de efeitos imprevistos e indesejáveis, com ênfase ao processo de autorização por escrito para a mudança, anterior à sua realização, mesmo de custo irrelevante, seja ela temporária ou permanente. Antes de autorizar a mudança, deve ser assegurado que não haverá consequências indesejadas e tampouco violação a parâmetros ou padrões. Quando a mudança estiver completa, recomenda que deva haver uma inspeção para garantir que as orientações foram seguidas e que tudo pareça estar de acordo, caso contrário, deve haver ao menos uma segunda verificação.

Soparnot (2011) destaca a necessidade de considerar a mudança a partir de uma perspectiva multidimensional. Em última análise, estes modelos complementam-se ao invés de oporem-se. A capacidade de mudança é, portanto, formada a partir das metodologias de implementação adotadas nos diferentes modelos do paradigma de gestão.

A adoção do relato da sustentabilidade tem crescido pelas empresas ao redor do mundo. Isto é evidenciado pela adoção de várias diretrizes, como as da série ISO 14000, o padrão de Responsabilidade Social SA 8000 e as diretrizes de sustentabilidade do Global Report Initiative (GRI) (LOZANO, 2011), como um meio das organizações se tornarem mais sustentáveis e contribuir para o desenvolvimento sustentável (GRI, 2013), assim como demonstrar a partes interessadas (*stakeholders*) seu alinhamento ao padrão de sustentabilidade reportado.

Silva et al. (2009) apud Callado (2010), mostra que o conceito de sustentabilidade representa para o setor empresarial uma nova abordagem de se fazer negócios. Esta promove a responsabilidade social e reduz o uso de recursos naturais, atenuando, conseqüentemente,

os impactos negativos sobre o meio ambiente e preservando a integridade do planeta para futuras gerações, sem deixar de lado a rentabilidade econômico-financeira do empreendimento.

Desta forma, encontra-se neste estudo uma oportunidade de explorar a prática de gerenciamento de mudanças, considerando a necessidade de visão multidimensional estabelecida por Soparnot (2011), através da inclusão da dimensão da sustentabilidade. Isto, juntamente com fatores críticos de sucesso para esta gestão de mudanças, possibilitando uma visão de atuação fundamentalmente proativa na efetividade do processo e, principalmente, na adoção de critérios de sustentabilidade para a mudança organizacional. Tais procedimentos podem permitir assim que a sustentabilidade em uma organização possa ser efetivamente construída ao invés de somente reportada. Adicionalmente, de acordo com Adams e Frost (2008), tem havido surpreendentemente pouca pesquisa nos processos de reporte da sustentabilidade e a extensão na qual dados coletados são utilizados no processo decisório dentro das organizações.

### **1.1. Tema e objetivos**

Esta dissertação tem como tema o estudo dos fatores críticos de sucesso para a gestão de mudanças, associados a critérios de sustentabilidade. Como restrição, em seu âmbito o programa de gerenciamento de mudanças de uma indústria petroquímica brasileira, com operações no Brasil e exterior. Tal programa de gerenciamento de mudanças está vigente na empresa desde 2009.

O objetivo geral desta dissertação é identificar quais fatores críticos de sucesso são importantes no processo de mudança organizacional, em particular na abordagem da prática de gerenciamento de mudanças de uma empresa petroquímica brasileira, associados à inclusão da gestão proativa da sustentabilidade empresarial, através do diagnóstico do cenário atual em relação a este tema.

Os objetivos específicos são:

- a) Levantar, identificar e registrar a sistemática que suporta o processo de gerenciamento de mudanças organizacionais e de gestão da sustentabilidade na empresa estudada.
- b) Estruturar a perspectiva de mudança organizacional no âmbito do processo de gerenciamento de mudanças em uma indústria petroquímica brasileira.
- c) Evidenciar a percepção dos usuários-chave do processo sobre a sistemática adotada, com foco em fatores críticos de sucesso e critérios de sustentabilidade.
- d) Comparar o desenho do processo real com a literatura e identificar oportunidades de melhoria.

## 1.2 Justificativa

Destacam-se duas principais justificativas para o tema proposto: em primeiro lugar, acrescentar uma nova abordagem sobre a prática atual na Mudança Organizacional (Gestão de Mudanças), através da identificação de fatores críticos de sucesso nesse processo. Em segundo lugar, a abordagem aplicada de critérios de Sustentabilidade reconhecidos no mercado (GRI, 2013), buscando uma visão que retrate o cenário de evolução no desempenho da sustentabilidade da organização objeto do estudo de caso ora apresentado.

De acordo com Capelli (2009), empresas vêm adotando sistemáticas de estruturação de Mudanças Organizacionais, porém a especificidade de cada caso gera uma falta de literatura disponível que aborde as ferramentas de apoio úteis nesses processos. Neste sentido, o presente estudo vem a contribuir na agregação de uma abordagem que considera de uma forma conjunta aspectos relacionados à Mudança Organizacional e outras associações, no caso fatores críticos de sucesso e sustentabilidade. Bergamaschi (2010) adaptou um modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2003), que preconizava visões de status atual e futuro, associadas a interfaces internas e externas de agregação de valor ao acionista, através de estratégias, motivadores e retornos corporativos.

As abordagens mais frequentes em relação aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) estão ligadas a mudanças nas estruturas administrativas de uma organização: reestruturação, reengenharia, novas estratégias, aquisições, *downsizing*, programas de qualidade e renovação cultural (KOTTER, 1995; WOOD JR., 1995; FUENTES-HENRÍQUEZ e DEL SOL, 2012; CHRUSCIEL e FIELD, 2006; SOPARNOT, 2011) ou voltadas à otimização na gestão de projetos (BELASSI e TUCKEL, 1996; WESTERVELD, 2003; RAMOS e MOTA, 2012).

## 1.3 Método de Trabalho

Esta dissertação pode ser classificada como de natureza aplicada, qualitativa na abordagem do problema, exploratória e usando o estudo de caso como procedimento técnico.

A pesquisa de natureza aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. A abordagem qualitativa ocorre quando considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito (SILVA et al., 2005).

Gil (1991) apud Silva et al. (2005) contextualiza que a pesquisa pode ser exploratória, que visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso. A característica participante existe quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.

De acordo com Yin (1994), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Adicionalmente, a investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e análise de dados (YIN, 2010).

#### **1.4 Delimitação do Trabalho**

O presente trabalho foi voltado para a aplicação em um processo de gerenciamento de mudanças organizacionais de uma indústria petroquímica brasileira.

Dentre as diversas abordagens existentes sobre o tema de sustentabilidade, escolheu-se o modelo de reporte de indicadores publicado pela entidade *Global Report Initiative* (GRI, 2013), na sua versão G4, por possuir característica mais abrangente mundialmente, visto que não objetiva-se discutir as razões pelas quais os diferentes modelos se diferenciam.

O estudo de caso ora apresentado foi realizado considerando pessoas da área tática da organização, ficando excluídos respondentes das áreas operacional e estratégica.

Embora seja incentivada a aplicação dos conhecimentos gerados nesta dissertação, recomenda-se a realização de uma análise crítica preliminar e realização das devidas particularizações onde necessário, principalmente observando os aspectos de práticas (culturais), dimensões e ramo de atuação da organização.

#### **1.5 Estrutura da dissertação**

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos. No primeiro capítulo, é feita a introdução ao tema, destacando os seus objetivos e as justificativas de realização, seguidos pelo método de desenvolvimento e a delimitação de escopo.

O segundo capítulo traz o referencial teórico, obtido através de revisão da literatura, buscando prover subsídios para a realização posterior de um estudo de caso, abordando as Mudanças Organizacionais (MO) através do conceito de Gestão (ou Gerenciamento) de Mudanças (GM), suportados por Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e critérios de Sustentabilidade.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos e estruturação que viabilizou a realização do estudo de caso e conseqüente levantamento de informações para a apresentação dos resultados obtidos, discussão e conclusões subsequentes, referidas no quarto, quinto e sexto capítulos, respectivamente.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Ao longo da evolução da gestão nas organizações, um fator de destaque tem sido a preocupação com o aprendizado organizacional, ou seja, o valor da contribuição das experiências do passado na melhoria contínua seja evitando a recorrência de problemas experimentados no passado ou tentando minimizar consequências negativas, sempre que previsíveis.

Necessariamente, as transições nas organizações passam por processos chamados de Mudanças Organizacionais (MO). Para que sejam atingidos os objetivos anteriormente mencionados, tais mudanças devem ser conduzidas observando-se etapas e critérios, cujo processo pode ser denominado Gestão (ou Gerenciamento) de Mudanças (GM).

Na abordagem de Kletz (1999) sobre mudanças em indústrias de processos, o controle das modificações impacta diretamente na prevenção de efeitos indesejáveis, com ênfase ao processo de autorização por escrito, anterior a qualquer mudança, mesmo de custo irrelevante, seja ela temporária ou permanente. Antes de autorizar a mudança, deve ser assegurado que não haverá consequências indesejadas e tampouco violação a parâmetros. Quando a mudança estiver completa, deve haver uma inspeção para garantir que as orientações foram seguidas e que tudo parece estar de acordo, caso contrário, deve haver ao menos uma segunda verificação.

Soparnot (2011) destaca a necessidade de considerar a mudança a partir de uma perspectiva multidimensional. Em última análise, modelos multidimensionais complementam-se ao invés de oporem-se. A capacidade de mudança é, portanto, formada a partir dos modos de implementação adotadas nos diferentes modelos do paradigma de gestão.

A revisão da literatura buscou fundamentar o referencial teórico e prover subsídios para a realização posterior de um estudo de caso, abordando as MO através do conceito de GM, suportados por FCS e conceitos de Sustentabilidade. Para tanto, foram consultadas as bases de dados *Science Direct*, *Wiley Online Library* e *Scopus*, utilizando as palavras-chave "*critical success factors*", "*sustainability*" e "*change management*" sem, contudo, caracterizar uma revisão sistemática.

### 2.1 Mudança Organizacional

A mudança – ou a inovação – é uma resposta a um problema (SOUZA, 2010). Planejar MO envolvendo os diferentes níveis organizacionais e suas atitudes podem ajudar as empresas a melhor superar a resistência à mudança e integrar os seus esforços para a sustentabilidade (LOZANO, 2013).

Diversas são as abordagens quando se fala em MO. Wood Jr. (1995, p. 16) caracteriza sua abrangência de conceito ao estabelecer: “[...] caminhar pelo tema da Mudança

Organizacional é manter constantemente uma janela aberta para o mundo, agir com sensibilidade crítica e manter a mente aberta [...]”.

Em alinhamento ao objetivo deste trabalho, de enfoque tecnicista, conforme Fuentes-Henríquez e Del Sol (2012), a implementação da maioria destas mudanças requer modificações importantes, tanto da natureza quanto da configuração dos recursos organizacionais (econômicos, humanos, tecnológicos, de informação e administrativos), tendo um plano estratégico claro para gerenciar potenciais conflitos de papéis e para minimizar a resistência a mudanças dentro da organização.

A maior parte das mudanças radicais implica em empreender mudanças nos negócios principais, missão, estilo de liderança, cultura organizacional e tipo de estrutura organizacional, as quais estão todas associadas com importantes redefinições estratégicas e compromisso em relação aos recursos e capacidades (BURKE, 2002; GHEMAWAT, 1991 apud FUENTES-HENRÍQUEZ; DEL SOL, 2012).

De outro modo, mudanças incrementais, também conhecidas como de primeira-ordem, evolucionárias, transacionais, operações, de fluxo contínuo, contínuas e mudanças de opção local, como por exemplo, o *total quality management* (TQM), são pequenas alterações no esquema organizacional que podem incluir mudanças nos processos administrativos e operacionais, sistemas de automação, sistemas de tecnologia da informação, processo de desenho de produto, certificação da qualidade e tantos outros; todos estes tipos de mudanças requerem recursos e capacidades que possam ser modificados ou revertidos, uma vez iniciada a sua implementação (DEL SOL, 2006).

A obtenção, manutenção e o desenvolvimento de certo nível de competitividade em uma empresa estão diretamente relacionados a uma mudança de cultura, cujos resultados tendem a afetar diretamente as melhorias no desempenho organizacional (ZAJAC et al., 2000; WEICK e QUINN, 1999 apud FUENTES-HENRÍQUEZ; DEL SOL, 2012).

O alcance de uma posição altamente competitiva na indústria reside na maior parte na equipe da alta liderança da empresa, os quais deveriam decidir o escopo ou a magnitude das mudanças organizacionais a serem implementadas no futuro, que são identificadas e desenhadas enquanto os gerentes de alto escalão estão trabalhando no processo de formulação de estratégia. Portanto, é altamente provável que o uso de certos tipos de analogias durante o processo de formulação da estratégia restringirá o nível ou escopo das mudanças sendo implementadas durante o processo de implementação da estratégia. (FUENTES-HENRÍQUEZ; DEL SOL, 2012).

A MO, sob uma ótica de processos, pode ser sistematizada através de etapas consecutivas e dependentes. Capelli (2010) traz exemplos dessas sistematizações, destacando os trabalhos propostos por Kettinger (1997) apud Torres (2002), onde a MO é estruturada nas etapas de visualizar, iniciar, diagnosticar, redesenhar, reconstruir e avaliar. Também refere à sistemática desenvolvida por Rodrigues e Nakayama (2000), representada pelas etapas: identificação e seleção dos processos, identificação dos instrumentos de mudança, desenvolvimento de visão de atividades e dos objetivos do processo, entendimento e medição

dos processos existentes, planejamento e construção de um novo processo. Já para Lorange et al. (1994) está estruturada em dois grupos de atividades (primárias condicionantes e mecanismos secundários), sendo que em cada um dos grupos há atividades de: avaliação ambiental, condução da mudança, conexão estratégica e mudança operacional, recursos humanos como recursos e responsabilidades, coerência.

Na visão de Kotter (1995), uma mudança organizacional percorre oito etapas: estabelecimento de um senso de urgência, criação de uma coalisão administrativa, desenvolvimento de uma visão estratégica, comunicação da visão da mudança, como investir de *empowerment* os funcionários para ações abrangentes, realização de conquistas em curto prazo, consolidação de ganhos e produção de mais mudanças e estabelecimento de novos métodos na cultura.

Na intenção de serem competitivas, as organizações, contudo, estão ficando mais expostas a uma mudança mais compreensiva, a fim de melhorar a vantagem competitiva e maximizar o ganho a partir do processo de transformação. Mudança significativa é definida como qualquer mudança onde há impacto na empresa devido a uma mudança financeira radical e ou ajuste organizacional. Ela é vista como afetando a maior parte do *staff* ou impactando na saúde financeira da operação. Ela pode ser referida como de natureza estratégica (CHRUSCIEL; FIELD, 2006).

Para efeitos desta dissertação, será adotada uma adaptação da definição utilizada por Capelli (2010), onde uma MO trata-se de qualquer alteração, planejada ou não, dos componentes organizacionais: pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, ou relações entre organização e seu ambiente – que gerem consequências relevantes de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e sustentabilidade organizacional.

### 2.1.1 A gestão de mudanças

Um modelo bastante abrangente para MO, baseado na Teoria Sistêmica foi proposto por McKay e Lashutka (1983) apud Wood Jr. (1995), segundo a qual o desempenho organizacional seria função da adequação entre meio ambiente, estrutura, pessoas e processos. Diagnosticar essa equação e determinar cursos de ação deve ser o objetivo da MO. Os passos fundamentais seriam: compreensão de cada variável do sistema organizacional, determinação do grau de adequação entre essas variáveis, promoção dos ajustes necessários e movimento da organização no sentido desejado. Observa-se, com clareza nesta referência, que possui por conceito a sistematização e a visão de gerenciamento (gestão).

Gestão de Mudanças (GM) é um processo para avaliação e controle de modificações em projeto, operação, organização ou atividades em uma instalação, previamente à implementação, de forma a ter certeza de que novos perigos não sejam introduzidos e que os riscos associados aos perigos existentes aos funcionários, público ou meio ambiente não sejam aumentados inadvertidamente (CCPS, 2008).

Na gestão da mudança, itens como contexto, processo e diferenças individuais tem o potencial para influenciar o sucesso da mudança (WALKER ET AL, 2007). O objetivo final do gerenciamento da mudança é a sustentabilidade da organização no longo prazo. A gestão das mudanças desempenha um papel vital no desenvolvimento da organização porque ela provê estabilidade à organização por estudar mudanças internas e externas (HASHIN, 2013).

Sistemas de Gestão de Mudanças auxiliam a assegurar que as mudanças no projeto, operação, manutenção e organização de instalações não afetarão de forma adversa os empregados, o público, ou o meio ambiente. São usados não somente para finalidades de segurança de processo, mas também para questões de gestão da qualidade, segurança, meio ambiente e riscos organizacionais (CCPS, 2008).

Os perigos associados a uma mudança não estão limitados ao tamanho ou complexidade da empresa na qual a mudança proposta está para ser implementada. Assim, o fato de uma empresa ser pequena ou ter um processo relativamente simples (por exemplo, armazenamento e descarga), a necessidade de gerenciar adequadamente a mudança não é menos importante do que em instalações mais complexas. Adicionalmente, o gerenciamento de mudanças em empresas pequenas não é necessariamente de mais fácil implementação do que um sistema de gerenciamento de mudanças em uma escala maior. Cada situação traz os seus desafios particulares. Em empresas grandes, a realização de ajustes na cultura da organização é mais difícil, assim como a obtenção do consenso nos procedimentos de gerenciamento de mudanças. Organizações menores, onde frequentemente há mais receptividade à mudança, podem carecer de recursos (pessoas, especialidades técnicas), que são mais comuns em empresas/organizações de grande porte (CCPS, 2008).

De acordo com CCPS (2008), tendências de evolução no tema de GM estão relacionadas com uma expansão em áreas técnicas, nas quais a GM é implementada, assim como uma integração com todos os sistemas complementares de GM em uma organização (segurança de processo, qualidade, ambiental, segurança), associadas à auto auditoria e análises críticas pela alta administração. Outras visões destacadas são a integração com ordens de serviço e ordens de compra e mais interação com compradores e clientes.

## **2.2 Fatores Críticos de Sucesso na Gestão de Mudanças**

### **2.2.1 Fatores Críticos de Sucesso**

Fatores críticos de sucesso (FCS) podem ser considerados como um número limitado de fatores nas quais os resultados – se satisfatórios – irão assegurar um desempenho competitivamente bem sucedido para a organização. Eles são os fatores chave onde “coisas devem ir bem” para o negócio prosperar. Se os resultados nestas áreas não forem adequados, os esforços da organização serão inferiores aos estimados (ROCKART, 1979 apud LEIDECKER; BRUNO, 1984).

Os FCS podem apoiar o processo de desenvolvimento de estratégia conjunturas específicas, como a análise ambiental, por exemplo, que inclui uma avaliação de climas social, político, econômico e os seus impactos gerais em uma indústria e/ou empresa. Adicionalmente, esta análise usualmente irá focar no ambiente competitivo. Análise ambiental é utilizada para identificar as ameaças e oportunidades para a empresa (LEIDECKER; BRUNO, 1984).

A análise dos FCS, especificamente no nível macro e no nível da indústria, auxilia na determinação de ameaças e oportunidades, assim como provê meios de identificar as competências essenciais, recursos e habilidades necessárias para ter sucesso em uma indústria em particular ou situação econômica (LEIDECKER; BRUNO, 1984). Hofer e Schendel (1978) apud Leidecker e Bruno (1984) indicam que a estratégia de desenvolvimento é um processo de sete etapas (identificação da estratégia, análise ambiental, análise de recursos, análise de *gaps*, alternativas estratégicas, avaliação estratégica, escolha estratégica).

Boynton e Zmud (1984) estabelecem como FCS aquelas poucas coisas que devem ir bem para assegurar o sucesso de um gestor ou organização e, sobretudo, eles representam aquelas áreas de gestão ou da empresa para as quais deve ser dada atenção especial e contínua de forma a alcançar um alto desempenho. Eles incluem questões vitais para as atividades correntes de uma organização e para o seu sucesso futuro.

Os FCS eles emergem de diálogos estruturados entre um analista de FCS capacitado e pessoas chave de uma organização ou empresa. Uma série de diálogos entre o analista e um gestor deveria resultar em um estabelecimento explícito em relação aos fatores específicos. FCS deveriam ser elucidados a partir de gestores com representatividade transversal nas áreas de maior representatividade na organização. Isto proverá uma coleção de FCS consistentemente referenciados que podem ser extraídos e refinados em um conjunto de FCS organizacionais (BOYNTON; ZMUD, 1984).

Chrusciel e Field (2006) observam FCS na implementação de uma mudança significativa, destacando que a identificação desses fatores-chave permite enxergar além de uma simples mudança, estabelecendo um sistema de suporte decisório onde for necessário envolver um número mais amplo de questões. Comunicação fácil e contínua e a necessidade de endereçar a percepção das pessoas de alta direção, assim como a habilidade da organização em lidar com a mudança, foram destacadas neste estudo como importantes fatores para o sucesso das mudanças.

Adicionalmente aos FCS, algumas práticas organizacionais bem conhecidas foram identificadas de forma complementar: observar continuamente as lições aprendidas de forma a criar caminhos de melhorar o processo de tomada de decisão baseado no aprendizado organizacional (CHRUSCIEL; FIELD 2006). As figuras 1 e 2 resumem as constatações destes autores, sob as óticas de mudanças globais e na implementação de um sistema de suporte de decisão.

<b>FCS</b>	<b>Definição</b>
Planejamento e análise	Avaliação do <i>gap</i> entre onde a organização está no momento atual e onde ela gostaria de estar, olhando para todas as variáveis influenciadoras possíveis.
Avaliação	Mensuração da eficácia e informação do resultado.
Comunicação fácil	Comunicação da mensagem sobre a mudança é importante em todos os níveis da organização.
Percepção da preparação da organização em lidar com a mudança	Percepções da alta liderança sobre a preparação da organização em lidar com a mudança servem tanto para desmobilizar ou facilitar de forma bem sucedida os esforços.

Figura 1 - FCS em mudanças globais  
Fonte: Chrusciel; Field, 2006

<b>FCS</b>	<b>Definição</b>
Apoio da alta liderança	Apoio ativo e visível da liderança da organização, tendo na maioria das vezes um líder para a ação.
Treinamento dos usuários na aplicação	Uma clara demonstração de como utilizar a aplicação é garantida. Treinamento dos usuários foi identificado como importante, mas é muito subjetivo em natureza.
Utilidade percebida	Crença dos usuários que o sistema de apoio de decisão é importante e tem impacto no sucesso.
Massa crítica no <i>staff</i>	Número mínimo de pessoas chave no <i>staff</i> organizacional necessário para tocar adiante a mudança, do discurso à ação.

Figura 2 - FCS ao implementar um sistema de suporte de decisão  
Fonte: Chrusciel; Field, 2006

Destaca-se que, independentemente das características das mudanças particularizadas nas figuras 1 e 2, os FCS atuam de forma complementar em uma visão de processo. Capelli (2010) define FCS em MO como os pontos-chave que estabelecem o sucesso ou o fracasso desta, propondo sete FCS como sendo os de maior relevância para uma MO. Esses FCS podem ser observados na figura 3.

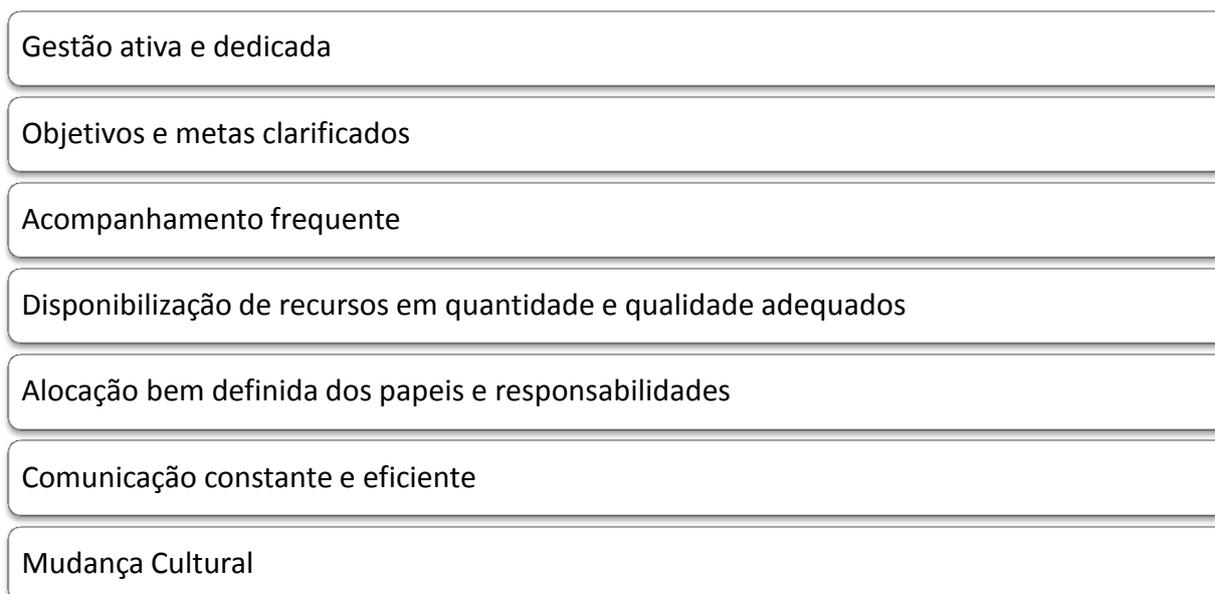


Figura 3 - FCS para uma mudança organizacional

Fonte: Capelli, 2010

Estudos prévios realizaram agrupamentos de fatores críticos de sucesso, principalmente na disciplina de Gerenciamento de Projetos. Dessa forma, se um processo de MO for considerado como um projeto é possível que outros FCS elencados na literatura possam se aplicar.

Kotter (1995) explora o tema dos FCS ligados à MO por uma abordagem em caminho inverso, mais especificamente a partir das causas pelas quais os esforços de transformação em uma organização falham. Essas causas estão mostradas na figura 4.

ETAPAS DE UMA MUDANÇA ORGANIZACIONAL	ERROS NAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de um senso de urgência</li> <li>• Criação de uma coalisão administrativa</li> <li>• Desenvolvimento de uma visão estratégica</li> <li>• Comunicação da visão da mudança</li> <li>• <i>empowerment</i> dos funcionários para ações abrangentes</li> <li>• Realização de conquistas em curto prazo</li> <li>• Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças</li> <li>• Estabelecimento de novos métodos na cultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitir complacência excessiva</li> <li>• Falhar na criação de uma coalisão administrativa forte</li> <li>• Subestimar o poder da visão</li> <li>• Comunicar a visão de forma ineficiente</li> <li>• Permitir que obstáculos bloqueassem a nova visão</li> <li>• Falhar na criação de vitórias em curto prazo</li> <li>• Declarar vitória prematuramente</li> <li>• Negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa</li> </ul>

Figura 4 - Etapas de uma mudança organizacional e erros relacionados

Fonte: Adaptado de Kotter, 1995

Westerveld (2003) enumera que liderança e equipe, política e estratégia, gestão de partes interessadas, recursos, contratações, gestão de projeto, critérios de sucesso (lucro, aceitação do cliente) e fatores externos (cronograma, objetivos, apoio da alta liderança) são fatores críticos de sucesso para projetos. A figura 5 elenca estes FCS. Parte interessada (ou *stakeholder*) pode ser considerada um indivíduo ou grupo que tem interesse em quaisquer decisões ou atividades de uma organização. (ABNT NBR ISO 26000, 2010).

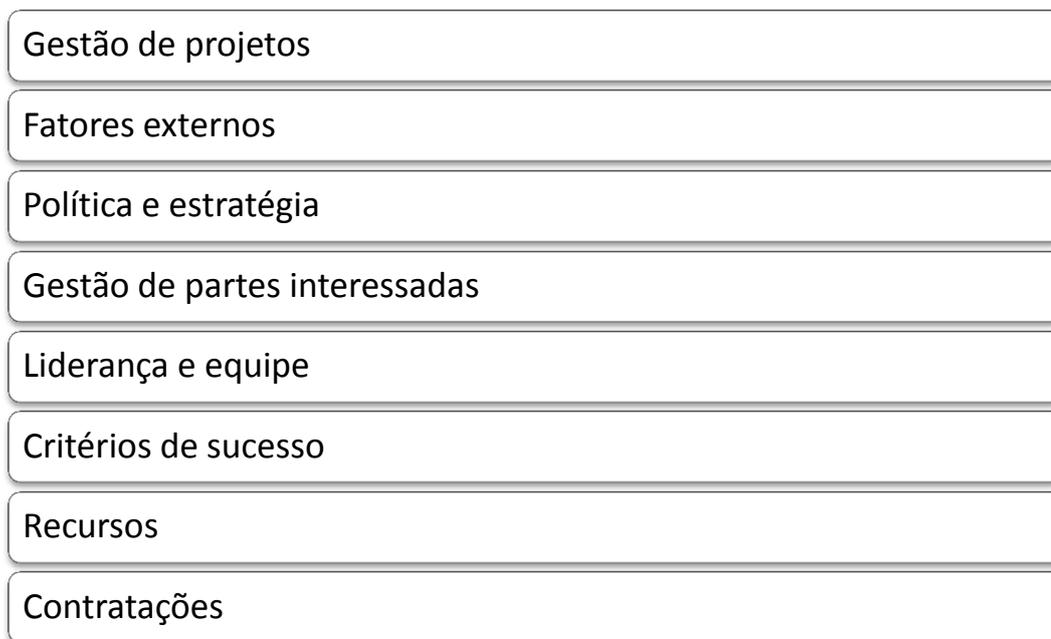


Figura 5 - FCS para projetos, segundo Westerveld  
Fonte: Westerveld, 2003

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK, 2008), desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI), refere FCS como “Fatores ambientais da empresa”, que podem ser entendidos tanto como os fatores ambientais internos quanto externos que cercam ou influenciam o sucesso de um projeto. Esses fatores são de qualquer uma ou todas as empresas envolvidas no projeto. Os fatores ambientais da empresa podem aumentar ou restringir as opções de gerenciamento de projetos e podem ter uma influência positiva ou negativa no resultado. Eles são considerados como entradas na maioria dos processos de planejamento. Os fatores ambientais da empresa incluem, mas não se limitam a:

- Cultura, estrutura e processo organizacionais;
- Normas governamentais ou do setor;
- Infraestrutura;
- Recursos humanos existentes;
- Administração de pessoal;
- Sistemas de autorização do trabalho na empresa;
- Condições do mercado;
- Tolerância a risco das partes interessadas;
- Clima político;

- Canais de comunicação estabelecidos da organização;
- Bancos de dados comerciais (sobre riscos específicos do projeto);
- Sistemas de informações do gerenciamento de projetos.

Complementarmente, Belassi e Tuckel (1996), definem uma estrutura de FCS agrupados em quatro temas: relacionados ao gerente do projeto, relacionados ao projeto, relacionados à organização e relacionados ao ambiente externo. Esta estrutura é apresentada de forma resumida na figura 6:

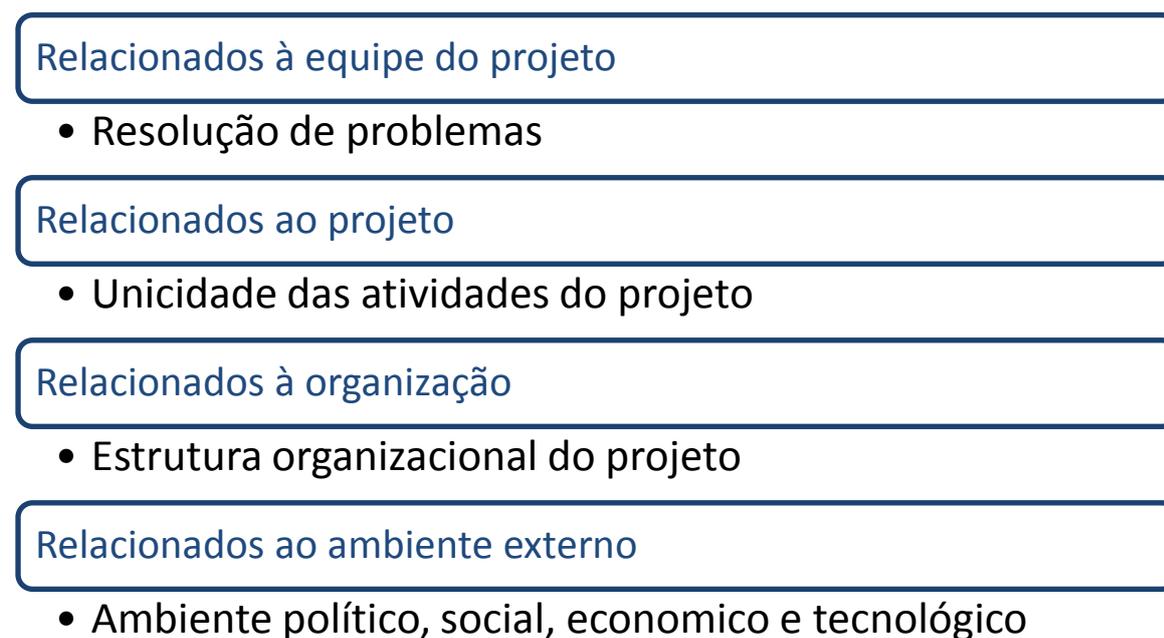


Figura 6 – Estrutura de agrupamento para FCS, segundo Belassi e Tuckel  
Fonte: Adaptado de Belassi e Tuckel, 1996

Clarke et al. (1997) definem um modelo com cinco fatores críticos de sucesso (figura 7) para uma mudança bem sucedida: compromisso, aspectos sociais e culturais, comunicação, ferramentas e metodologia e interações.

<b>FCS</b>	<b>Definição</b>
Compromisso	Inclui o reconhecimento da mudança como uma parte integral da estratégia de negócio, nível de apropriação através da organização e em particular na alta direção, formação de comitês de gestão, provisão de recursos adequados para permitir ao projeto ocorrer efetivamente e o envolvimento das pessoas em todos os níveis na organização em todos os estágios do projeto.
Aspectos sociais e culturais	Preocupação principalmente com o elemento “pessoas”

	da mudança, ou seja, questões envolvendo o comportamento das pessoas, percepções e atitudes em direção a todos os aspectos da mudança. Observa o nível de envolvimento e sustentação da mudança.
Comunicação	Cobre todas as questões associadas à comunicação interna e externa. Inclui momento, métodos para a comunicação e também conteúdo.
Ferramentas e Metodologia	Embora predominantemente preocupado com o uso da metodologia de gerenciamento do projeto (incluindo equipes e gerentes de projetos), inclui o uso de <i>benchmarking</i> e medição do desempenho do processo. Também cobre o conhecimento subjacente necessário para garantir que a mudança pode ocorrer de forma eficaz e o uso de entradas externas e treinamento para facilitar este processo.
Interações	Observam os métodos para administrar as interações na organização, tais como gerenciar a carga entre operações normais e outras mudanças que podem estar acontecendo na organização.

Figura 7 - Modelo com cinco FCS para uma mudança bem sucedida  
Fonte: Clarke et al., 1997

A figura 8 apresenta a síntese da revisão da literatura, em relação ao tema de FCS, os apresentando classificados por autor.

Fatores Críticos de Sucesso expostos pelos autores	Autores
Comunicação fácil e contínua Apoio da alta liderança Massa crítica no <i>staff</i> Necessidade de endereçar a percepção das pessoas de <i>staff</i> da habilidade da organização em lidar com a mudança Observar continuamente as lições aprendidas Percepção da preparação da organização em lidar com a mudança Utilidade percebida Treinamento dos usuários na aplicação Planejamento e análise Avaliação	Chrusciel, Field (2006)
Acompanhamento frequente Comunicação constante e eficiente Alocação bem definida dos papéis e responsabilidades Disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados Mudança cultural Gestão ativa e dedicada Objetivos e metas clarificados	Capelli (2010)
Fatores externos (cronograma, objetivos, apoio da alta liderança) Liderança e equipe Contratações Política e estratégia Gestão de partes interessadas Gestão de projeto Recursos	Westerveld (2003)

Critérios de sucesso (lucro, aceitação do cliente)	
Canais de comunicação estabelecidos da organização Administração de pessoal Cultura, estrutura e processo organizacional Clima político Normas governamentais ou do setor Sistemas de autorização do trabalho na empresa Sistemas de informações do gerenciamento de projetos Infraestrutura Condições do mercado Bancos de dados comerciais (sobre riscos específicos do projeto) Recursos humanos existentes Tolerância a risco das partes interessadas	PMI (2008)
Resolução de problemas Unicidade das atividades do projeto Estrutura organizacional do projeto Ambiente político, social, econômico e tecnológico	Belassi e Tuckel (1996)
Comunicação constante e eficiente Compromisso Interações Aspectos sociais e culturais Ferramentas e metodologia	Clarke et al. (1997)

Figura 8 - FCS agrupados por autor  
Fonte: elaborado pelo autor, 2014

A figura 9 apresenta a síntese da revisão da literatura, em relação ao tema de FCS os apresentando por dimensões.

Fatores Críticos de Sucesso	Dimensões
Acompanhamento frequente Comunicação constante e eficiente Comunicação fácil e contínua Canais de comunicação estabelecidos da organização	Comunicação
Apoio da alta liderança Compromisso Fatores externos (cronograma, objetivos, apoio da alta liderança) Liderança e equipe Massa crítica no <i>staff</i> Necessidade de endereçar a percepção das pessoas de <i>staff</i> da habilidade da organização em lidar com a mudança	Liderança
Contratações Relacionados ao gerente de projeto e aos membros da equipe Administração de pessoal Alocação bem definida dos papéis e responsabilidades Disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados Interações	Recursos
Aspectos sociais e culturais Cultura, estrutura e processo organizacional Observar continuamente as lições aprendidas Mudança cultural Relacionados à organização	Aspectos Culturais
Percepção da preparação da organização em lidar com a mudança Clima político Política e estratégia Utilidade percebida Treinamento dos usuários na aplicação	Percepção e Preparação
Gestão ativa e dedicada	Gestão

Gestão de partes interessadas Relacionados ao projeto Gestão de projeto	
Normas governamentais ou do setor Relacionados ao ambiente exterior (da organização)	Regulamentos
Sistemas de autorização do trabalho na empresa Sistemas de informações do gerenciamento de projetos	Sistemas de informações
Infraestrutura Condições do mercado Bancos de dados comerciais (sobre riscos específicos do projeto) Ferramentas e metodologia	Infraestrutura
Recursos Recursos humanos existentes	Recursos
Objetivos e metas clarificados Planejamento e análise Avaliação Critérios de sucesso (lucro, aceitação do cliente) Tolerância a risco das partes interessadas	Planejamento, objetivos e metas

Figura 9 - FCS agrupados por dimensões  
Fonte: elaborado pelo autor, 2014

### 2.3 Desenvolvimento Sustentável e Critérios de Sustentabilidade

O relatório *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum), publicado pelo *World Commission on Environment and Development* (WCED) em 1987, é tido como um ponto inicial para a maioria das discussões em andamento sobre o conceito de desenvolvimento sustentável (MEBRATU, 1998). Esta publicação é também conhecida como Relatório Brundtland e traz a seguinte definição: “Desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a habilidade das futuras gerações em atender às suas próprias necessidades” (IISD, 2013). A definição conceitual trazida por pelo relatório contém dois conceitos-chave: o conceito de “necessidades”, em particular as necessidades essenciais da pobreza do mundo, para a qual deve ser dada prioridade e a ideia de limitações impostas pelo estado da tecnologia e organização social na capacidade ambiental de atender necessidades presentes e futuras (MEBRATU, 1998).

Para Callado (2010), o acontecimento que marcou o início do interesse da sociedade sobre a sustentabilidade empresarial foi a publicação do Relatório *Our Common Future*. A partir da definição de desenvolvimento sustentável apresentada nesse documento, assume-se que o desenvolvimento será sustentável apenas se atuais necessidades de empresas forem satisfeitas sem comprometer a possibilidade de gerações futuras atenderem suas próprias necessidades.

De acordo com a ISO 26000 (2010), desenvolvimento sustentável é considerado aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de suprir suas próprias necessidades. Refere-se à integração de objetivos de alta qualidade de vida, saúde e prosperidade com justiça social e manutenção da capacidade da

Terra de suportar a vida em toda a sua diversidade. Esses objetivos sociais, econômicos e ambientais são interdependentes e reforçam-se mutuamente. Desenvolvimento sustentável pode ser tratado como uma forma de expressar as expectativas mais amplas da sociedade como um todo. Conceitualmente, sustentabilidade pode ser considerada o grau de desenvolvimento sustentável de uma organização (ABNT, 2010).

### 2.3.1 Modelos de Reporte e Indicadores de Sustentabilidade

A sustentabilidade corporativa é uma jornada para as empresas na medida em que buscam continuamente ajustar e melhorar suas atividades internas, estrutura, gestão e como elas mobilizam partes interessadas (incluindo o ambiente) para contribuir mais efetivamente para sociedades sustentáveis (Lozano, 2013).

O reporte da sustentabilidade tornou-se uma prática em crescimento em relação às tentativas das empresas em responder às expectativas, pressões e críticas de partes interessadas que desejam ser melhor informadas sobre os impactos sociais e ambientais das atividades dos seus negócios (Boiral, 2013).

Relatórios corporativos de sustentabilidade são entendidos como provedores de uma visão completa e balanceada do desempenho da sustentabilidade corporativa. Eles são, no entanto, voluntariamente adotados e, portanto, propensos à interpretação e até mesmo tendências *greenwashing*. Para superar este problema, a GRI provê diretrizes de relato padronizadas, desafiando companhias a reportarem aspectos positivos e negativos do desempenho de sustentabilidade de uma organização (Hahn, Lülfs; 2013). Os relatórios de sustentabilidade auxiliam as organizações a estabelecer objetivos, medir o desempenho e gerenciar as mudanças de forma a fazer suas operações mais sustentáveis. Um relatório de sustentabilidade presta informações sobre os impactos de uma organização – sejam eles positivos ou negativos – no meio ambiente, sociedade e economia. Assim, o reporte da sustentabilidade faz assuntos abstratos tangíveis e concretos, apoiando assim no entendimento e gestão dos efeitos dos desenvolvimentos em sustentabilidade nas atividades e estratégia da organização (GRI, 2013). Entre as 250 maiores companhias do mundo, a taxa de relato de responsabilidade corporativa (RC) é em torno de 95 por cento (KPMG, 2013).

Teles (2012) refere como razões para integrar a sustentabilidade na prática empresarial a redução de custos proveniente da utilização de métodos de produção mais limpa e inovação, a redução de custos relacionados à saúde e segurança, a redução nos custos com mão-de-obra, fácil acesso a instituições de crédito, associados a riscos menores e reputação da empresa. O compromisso com o desenvolvimento sustentável melhora sua reputação, vantagem no mercado, uma vez que a gestão integrada da cadeia de suprimentos permite o desenvolvimento de relações mais profundas com os clientes e atração de investidores éticos, que excluem as empresas associadas a um desempenho social e ambiental inaceitável.

Quando se trata de proteção das empresas, o que se mensura é que as empresas mais organizadas e focadas em sustentabilidade e que possuem equilíbrio nos interesses de todos, façam com que aconteça uma redução dos riscos dos *stakeholders* internos e externos, bem

como uma menor vulnerabilidade no que tange as intervenções regulatórias e falhas gerenciais (BERGAMASCHI, 2010).

GRI (2006) define *stakeholders* (partes interessadas) como as organizações ou indivíduos que podem ser significativamente afetados pelas atividades, produtos e/ou serviços da organização relatora e cujas ações possam significativamente afetar a capacidade dessa organização de implementar suas estratégias e atingir seus objetivos com sucesso. Isso inclui entidades ou indivíduos cujos direitos, nos termos da lei ou de convenções internacionais, lhes conferem legitimidade de reivindicações perante a organização. Podem incluir aqueles que investem na organização (empregados, acionistas, fornecedores, etc.) assim como aqueles que possuem outras relações com a organização.

Toda iniciativa realizada em função da sustentabilidade deve ser associada a um indicador de desempenho específico. Assim, quando os gerentes implementam novos programas ou investem em novas tecnologias para aumentar seus resultados voltados à sustentabilidade, eles precisam definir claramente objetivos e metas e compará-los ao atual desempenho (CALLADO, 2010). De acordo com Callado (2010), os indicadores são ferramentas centrais por permitirem um acompanhamento das principais variáveis de interesse da empresa e por possibilitar o planejamento de ações visando melhorias de desempenho.

Os relatórios elaborados de acordo com diretrizes devem ter aderência a protocolos e, portanto, fornecer informação essencial de forma que seja adequada e relativamente uniforme entre diferentes organizações. Assim, tais relatórios podem ganhar credibilidade semelhante aos dos relatórios financeiros (TAHIR; DARTON, 2010 apud TELES, 2012). Millar et al. (2012) em seu estudo, concluem que existem diferentes visões e perspectivas sobre sustentabilidade em diferentes níveis das organizações.

Teles (2012) traçou um comparativo de seis modelos de avaliação de sustentabilidade empresarial e apontou suas lacunas enquanto ferramentas de avaliação da sustentabilidade, que são apresentados na figura 10.

<b>Modelo de avaliação de Sustentabilidade</b>	<b>Lacunas</b>
Global Report Initiative (GRI)	Mais de 100 indicadores, nem todos fáceis de avaliar A empresa decide o nível de aplicação das diretrizes Não apresenta um índice
Índice de Sustentabilidade Dow Jones	Questionário extenso, contendo mais de 70 perguntas Composto de itens que podem afetar o sucesso financeiro da empresa Objetiva acompanhar a performance financeira das empresas líderes em termos de sustentabilidade empresarial Poucas questões referentes à dimensão ambiental Poucos critérios relacionados à dimensão social,

		associados à sociedade
Indicadores de Responsabilidade Corporativa	Ethos de Social	Questionário extenso, 40 indicadores desdobrados em mais de 400 perguntas Não apresenta um índice
Métricas de Sustentabilidade do <i>Institute of Chemical Engineers</i> (IChemE)		Concentra-se nos aspectos ambientais e em indicadores quantificáveis que podem não ser praticáveis em todas as empresas
Wuppertal Development Framework	Sustainable Indicator	Muitos indicadores para avaliação da dimensão social da sustentabilidade empresarial
Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa		Questionário extenso, 61 indicadores desdobrados em várias perguntas Objetiva refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial Avalia o desempenho das companhias emissoras das 150 ações mais negociadas da Bovespa

Figura 10 - Modelos de avaliação de sustentabilidade e suas lacunas  
Fonte: Adaptado de Teles, 2012

### 2.3.2 O modelo GRI – *Global Report Initiative*

Desde a sua concepção em 1999, a *Global Report Initiative* (GRI) rapidamente tornou-se o líder entre os sistemas voluntários de reporte de sustentabilidade. Ela emergiu na crista do movimento de responsabilidade social corporativa e é um descendente dos movimentos sociais dos anos 70. A GRI introduziu três inovações institucionais: um processo *multistakeholder* para o desenvolvimento de diretrizes de reporte; institucionalização do processo para a produção de sucessivas gerações de diretrizes e a criação de uma organização para servir como administradora das diretrizes e do processo (GRI, 2013). A figura 11 mostra de forma resumida os principais marcos relacionados à instituição e publicação de padrões GRI.

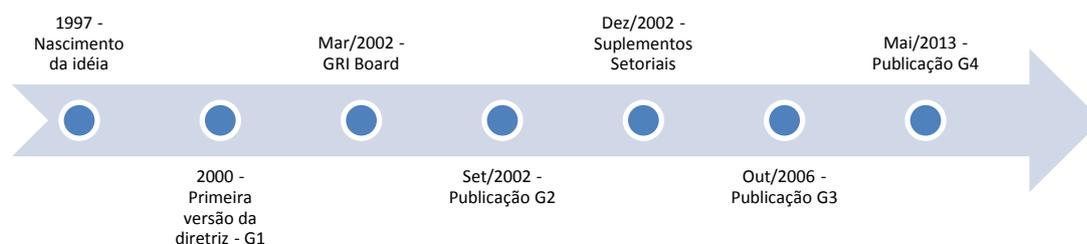


Figura 11 - Principais marcos relacionados à instituição e publicação de padrões GRI  
Fonte: adaptado de Brown et al., 2007

De acordo com Bergamaschi (2010), a GRI tem a preocupação em divulgar suas informações para todos os *stakeholders*, com base nas três dimensões da sustentabilidade, sem que nenhuma dimensão seja mais importante que a outra. Todas as dimensões têm a sua devida importância na elaboração dos relatórios de sustentabilidade, o que torna um processo com transparência e integridade a todos envolvidos na busca do desenvolvimento sustentável.

Um relatório de sustentabilidade baseado nas Diretrizes da GRI divulga os resultados obtidos dentro do período relatado, no contexto dos compromissos, da estratégia e da forma de gestão da organização. Entre outros propósitos, pode ser usado como um padrão de referência (*benchmark*) e de avaliação do desempenho de sustentabilidade com respeito a leis, normas, códigos, padrões de desempenho e iniciativas voluntárias, demonstração de como a organização influencia e é influenciada por expectativas de desenvolvimento sustentável e como comparação de desempenho dentro da organização e entre organizações diferentes ao longo do tempo (GRI, 2006).

A estrutura da GRI visa servir como um modelo amplamente aceito para a elaboração de relatórios sobre o desempenho econômico, ambiental e social de uma organização. Foi concebida para ser utilizada por organizações de qualquer porte, setor ou localidade; levando em conta as questões práticas enfrentadas por uma série de organizações, desde pequenas empresas até grupos com operações variadas e geograficamente espalhadas, e inclui o conteúdo geral e o específico por setor, acordados globalmente por vários *stakeholders*, como aplicáveis na divulgação do desempenho de sustentabilidade da organização (GRI, 2006).

Composta por Diretrizes de Reporte, Guias Setoriais e outros recursos, a estrutura da GRI permite maior transparência e responsabilidade organizacional. Isto pode construir a confiança de partes interessadas nas organizações e conduzir a muitos outros benefícios. Milhares de organizações, de todos os tamanhos e setores, usam a estrutura da GRI para entender e comunicar o seu desempenho em sustentabilidade. Legendre et al. (2013) afirmam que a adoção das diretrizes da GRI é influenciada pelo tamanho da empresa, lucratividade, cultura de negócio do país e tipo de indústria.

O objetivo da versão G4, a quarta atualização, publicada em 2013, é simples: auxiliar os respondentes a preparar relatórios de sustentabilidade que tenham importância, contenham informações de valor sobre os assuntos mais críticos da organização relacionados à sustentabilidade e fazer o reporte da sustentabilidade uma prática padrão (GRI, 2013).

Roca e Searcy (2011) apud Teles (2012) avaliaram os indicadores utilizados nos relatórios de sustentabilidade de 94 empresas e identificaram que 31 destes relatórios incluem indicadores explicitamente identificados como indicadores GRI. As diretrizes GRI possuem o mais amplo escopo e tendem a ser o conjunto de diretrizes mais frequentemente utilizado para reporte da sustentabilidade (LOZANO; HUISINGH, 2011). O anexo A apresenta os indicadores GRI na sua versão G4.

### 2.3.3 O modelo ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial da BOVESPA

O ISE é uma ferramenta para análise comparativa do desempenho das empresas listadas na BM&FBOVESPA, sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. É atualizado a partir de questionários que são distribuídos entre as empresas emissoras das ações mais líquidas da BM&FBOVESPA (ISE, 2013). Foi a primeira iniciativa de criação de índices de sustentabilidade em bolsas de valores na América Latina, criado no ano de 2005 (OLIVEIRA, 2008). Este indicador possui uma particularidade de ser aplicado apenas no Brasil.

O conceito fundamental do ISE é o *Triple Bottom Line*, que consiste em três medidas. A primeira é uma medida tradicional das corporações, o lucro. A segunda são as pessoas envolvidas com a companhia, ou seja, as corporações devem ter responsabilidade social. Por fim, a terceira é o planeta e a responsabilidade com o meio ambiente (MABEL, 2011). Além disso, o ISE, a partir de 2012, tornou-se um processo auditado externamente; sendo que essa ação buscou conferir ainda mais credibilidade aos seus procedimentos (ISE, 2013).

### 2.3.4 O modelo DJSI – *Dow Jones Sustainability Index*

O índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI) foi lançado em 1999 como o primeiro conjunto de referências globais de sustentabilidade. O DJSI é globalmente reconhecido por investidores como o padrão líder de referência para sustentabilidade corporativa. O DJSI rastreia o desempenho de companhias líderes mundialmente em critérios econômicos, ambientais e sociais, provendo a investidores referências objetivas para o gerenciamento da sustentabilidade dos seus portfólios de investimento.

As referências do DJSI são compostas por três estruturas: DJSI Mundo (incluindo DJSI Mercados Emergentes), DJSI Regiões e DJSI Países. Índices dentro destas divisões geográficas usam diferentes universos de partida e diferentes percentis para delimitar o ponto de corte na seleção das companhias mais sustentáveis (MCGRAW HILL FINANCIAL, 2014).

A ideia em torno do DJSI é que as práticas de sustentabilidade constituem um elemento potencial para uma criação de valor de longo termo, do qual os acionistas se beneficiarão. Estas práticas ajudam a desenvolver oportunidades e gerenciar riscos econômicos, ambientais e sociais. Os conceitos selecionados para mensurar a CSR no DJSI são similares àqueles propostos pelas diretrizes mais frequentemente usadas para CSR (GRI, etc.) e estão prontos para serem utilizados por um grande número de empresas para os seus relatórios de sustentabilidade. O DJSI introduz um número de indicadores que permite ver o que a organização está fazendo, assim como a avaliação de ativos intangíveis, desenvolvimento de capital humano, questões organizacionais, planos estratégicos, governança corporativa e relações com investidores (LOPEZ et al., 2007).

Identifica-se, de toda forma, que cada um dos modelos que estabelecem uma estrutura para o relato da sustentabilidade possuem seus pontos fortes e fracos. Destaca-se, particularmente, a estrutura da GRI por possuir característica de ser um padrão mais abrangente mundialmente (KPMG, 2013) e também por ser o adotado na empresa objeto do estudo de caso.

## **2.4 Considerações sobre a revisão da literatura**

A revisão da literatura ilustra a MO como um cenário constante e natural na realidade gerencial das organizações. Para que a MO seja bem sucedida, duas ferramentas em particular se fazem importantes: a GM e os FCS. Neste contexto, é esperado que uma gestão adequada da MO possibilite a condução ao objetivo final da mudança de um modo mais eficiente ou, no mínimo eficaz.

Neste sentido, faz-se presente de forma complementar a adoção de FCS como contribuintes desta busca de eficiência ou eficácia no processo da MO. Entre os autores pesquisados para esta dissertação, alguns FCS como liderança, recursos e clareza de objetivos são evidenciados de forma recorrente, indicando que uma gestão adequada nestes fatores pode ser um elemento contribuinte para o alcance do objetivo da MO.

Modelos de reporte da sustentabilidade corporativa globalizados foram apresentados na revisão realizada, indicando uma tendência a uma padronização na utilização destes, ainda que voluntários. Em particular, o modelo GRI foi destacado como o de maior disseminação em termos de grandes empresas de atuação global.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos descritos neste capítulo visam proporcionar um entendimento de como foi estruturado o processo de pesquisa apresentado nesta dissertação, detalhando a identificação da problemática, metodologia da pesquisa, seleção dos respondentes, delimitações da pesquisa, coleta e análise de dados.

#### 3.1 Identificação da problemática

Conforme referido anteriormente, o objetivo geral desta dissertação é identificar quais fatores críticos de sucesso são determinantes no processo de mudança organizacional, em particular na abordagem da prática de gerenciamento de mudanças de uma empresa petroquímica brasileira e, adicionalmente, como incluir a gestão proativa da sustentabilidade empresarial, através do diagnóstico do cenário atual em relação a este tema. Segundo Teles (2012), a inclusão de critérios de sustentabilidade na gestão das organizações está se tornando um fator competitivo.

#### 3.2 Metodologia da pesquisa

A metodologia adotada no levantamento e caracterização dos cenários foi o estudo de caso, utilizando para o levantamento das informações entrevistas individuais, com o desenvolvimento e aplicação de questionários. Estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 1994). Posteriormente, foi realizada uma análise dos dados para viabilizar as conclusões.

Os dados foram coletados fundamentalmente através de observação participante. De acordo com Yin (1994), trata-se de um tipo especial de observação na qual o observador deixa de ser um membro passivo e pode assumir vários papéis na situação do caso em estudo, podendo participar e influenciar os eventos em estudo.

Dentre as diversas abordagens existentes sobre o tema de sustentabilidade, escolheu-se o modelo de reporte de indicadores publicado pela entidade *Global Report Initiative*, na sua versão G4 (GRI, 2013), por possuir característica de ser um padrão mais abrangente mundialmente (KPMG, 2013) e também por ser o adotado na empresa objeto do estudo de caso.

Para esta dissertação, a estrutura metodológica foi construída em macro etapas de revisão da literatura, seleção dos fatores críticos de sucesso e critérios de sustentabilidade, desenvolvimento de questionários e aplicação dos mesmos através de um estudo de caso, do

tipo observação participante, viabilizando a subsequente análise dos dados obtidos e conclusões. A figura 12 mostra a sequência das macro etapas da metodologia adotada.

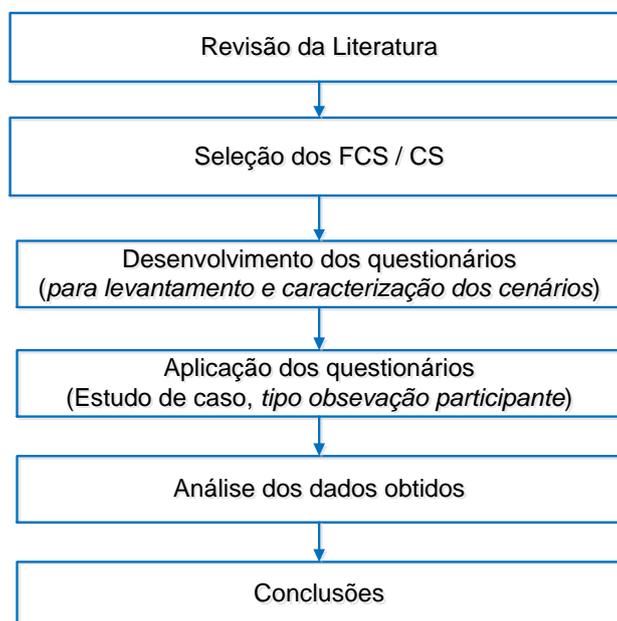


Figura 12 - Macro etapas da metodologia  
Fonte: elaborado pelo autor, 2014

### 3.2.1 Seleção dos respondentes: perfil e características

Os respondentes foram selecionados de forma não aleatória, por conveniência, de acordo com os seguintes critérios: representatividade regional onde a organização atua (Sul, Sudeste e Nordeste), ambientação no processo de gerenciamento de mudanças organizacionais (ser ponto focal ou referência no tema na sua região de atuação ou nacionalmente, participar ativamente no processo). Adicionalmente, todos possuem a característica de integrarem equipes multidisciplinares no processo de gestão de mudanças da organização, dentre os diversos papéis particularmente detalhados. Buscando resguardar a identidade dos respondentes, optou-se por fazer referência a cada um deles por meio de siglas: “R1” para o primeiro respondente, “R2” para o segundo respondente e assim por diante, até o último respondente.

### 3.2.2 Delimitações da pesquisa

A pesquisa foi delimitada pelos seguintes fatores: (i) amostra escolhida, composta por dez respondentes, correspondendo a vinte e cinco por cento do espaço amostral, (ii) área de atuação (engenheiros de diversas áreas e especialidades, por serem estes os profissionais que mais utilizam os procedimentos de gerenciamento de mudanças na organização). Não foi

estabelecida nenhuma restrição para as respostas descritivas. As respostas objetivas ficaram restritas a uma opção por questão.

### **3.3 Coleta e análise de dados para o estudo de caso**

O estudo de caso realizado visou atender ao objetivo específico de evidenciar a percepção dos usuários-chave do processo sobre a sistemática adotada, com foco em fatores críticos de sucesso e critérios de sustentabilidade criando, por fim, massa crítica de informações que viabilizaram as discussões e conclusão apresentadas nos capítulos 5 e 6, respectivamente.

Os dados foram coletados entre janeiro e março de 2014, através de questionários padronizados, desenvolvidos pelo autor (Apêndices A, B, C e D) e enviados aos respondentes caracterizados no item 3.2.1, através de correio eletrônico. Foram utilizados modelos de entradas descritivas para levantamento do perfil dos respondentes (Apêndice A) e visão geral sobre os temas de gerenciamento de mudanças organizacionais e sustentabilidade (Apêndice B), bem como entradas de múltiplas escolhas (Apêndices C e D), que tinham por objetivo coletar informações quantitativas para a análise crítica realizada no Capítulo 4, dentro dos objetivos referidos para a realização do estudo de caso na empresa em questão. Os questionários constantes dos Apêndices C e D foram construídos a partir dos FCS e CS levantados na revisão da literatura, registrada no capítulo 2, de forma a possibilitar aos respondentes manifestarem a sua visão perante uma estrutura definida, utilizando uma escala de Likert com três opções em cada um deles. Para o questionário referido na Pergunta 3 do Apêndice C, as opções da escala de Likert foram “importante, neutro e não importante”. Já para o questionário referido no Apêndice D, as opções da escala de Likert foram “não aplicável, neutro e aplicável” e “irrelevante, neutro e relevante”, para os critérios 1 e 2, respectivamente.

As análises críticas dos dados coletados foram realizadas de forma qualitativa e quantitativa, com uso do Software Microsoft Excel 2010, para tabulações, sumarizações e análises gráficas e estatísticas que possibilitaram as discussões e conclusões desta dissertação.

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a aplicação da abordagem proposta com a descrição detalhada dos resultados obtidos na aplicação dos questionários apresentados nos apêndices. Para a melhor compreensão contextual, inicialmente é realizada uma breve descrição da unidade de análise objeto do estudo de caso.

### 4.1 Caracterização da unidade de análise

O Estudo de Caso foi realizado em uma organização que possui atuação comercial global e unidades industriais no Brasil, Estados Unidos e Alemanha, com um quadro de mais de 7000 funcionários. Optou-se por manter a identidade da empresa não revelada.

Dentre os valores da empresa destaca-se a atuação responsável, em linha com as premissas do desenvolvimento sustentável, reinvestimentos de resultados para a criação de novas oportunidades de trabalho e desenvolvimento da sociedade, assim como retorno aos acionistas e investidores, dentro de um ciclo de desenvolvimento.

A organização pratica o gerenciamento de mudanças em sua rotina, como é comum em empresas de grande porte e grau de risco operacional. Desde 2011, o processo é estruturado incluindo procedimentos e responsabilidades bem definidas em toda a empresa. Tais procedimentos sistematizam a metodologia de gerenciamento de mudanças em todos os processos da companhia, de forma a assegurar que todas as mudanças feitas por integrantes ou terceiros, que envolvam alteração nos requisitos ou especificações para as entradas ou matérias primas, saídas ou produtos, métodos ou tecnologia, ferramentas, instalações ou pessoas, sejam corretamente gerenciadas, promovam a melhoria do desempenho em Saúde, Segurança e Meio Ambiente. Adicionalmente, que também não resultem em níveis de risco ou impactos considerados inaceitáveis às pessoas, ao meio ambiente ou às instalações.

De modo a assegurar que a disciplina do processo seja mantida e documentada, o ciclo de vida da mudança é gerido através de um sistema informatizado do tipo ERP (em português: Sistema Integrado de Gestão Empresarial) da corporação. A primeira etapa do processo de MO da organização é a identificação da necessidade de mudança, cuja responsabilidade é do iniciador da mudança. Entre outras atividades, nesta etapa realiza-se a identificar a área onde a mudança ocorrerá, bem como a descrição da mudança pretendida e prazo desejado para sua implantação.

A segunda etapa do processo de MO da organização é a avaliação da necessidade de mudança, cujo responsável é o administrador da mudança. Nesta etapa, o objetivo é analisar criticamente a real necessidade da mudança. Em terceiro lugar, é realizada, ainda pelo administrador, a classificação da mudança, definindo detalhes relacionados à temporalidade, prioridade, pessoas afetadas, documentação e aprovadores.

O quarto passo é o Desenho da mudança, atribuição do revisor técnico, que visa detalhar o modo no qual a mudança ocorrerá, em termos de macro atividades. A quinta etapa é a avaliação do potencial de risco da mudança, realizada pelo administrador da mudança, que consiste em verificar o potencial de risco da mudança através da execução de listas de verificação padronizadas, bem como definir análises complementares.

Concluída a etapa anterior, é promovida pelo administrador a análise de risco da mudança determinando, de modo multidisciplinar se a mudança pode ser implantada de forma segura e quais atividades e controles são necessários antes e após a implantação da mudança. Já a autorização da mudança é feita pelo responsável da área ou processo impactados a mudança, por meio que evidencie de modo formal essa ação.

Na implantação da mudança por disciplina, o revisor técnico realiza a programação da atividade, alocação dos recursos e a data da realização da mudança na área. A etapa de implantação total da mudança consiste em um ponto de verificação (*milestone*), no qual o administrador da mudança interage com os revisores técnicos das disciplinas envolvidas na mudança, de forma a assegurar que todas as atividades de implantação da mudança foram adequadamente realizadas.

Na atualização da documentação, o revisor técnico realiza a emissão e atualização de documentações pertinentes à mudança. O treinamento das pessoas afetadas pela mudança é de responsabilidade do administrador da mudança, no qual é realizada a organização e execução dos treinamentos em conjunto com os revisores técnicos, bem como a geração das evidências do treinamento das pessoas afetadas pela mudança. A revisão de segurança de pré-partida, executada pelo administrador da mudança, contempla a análise crítica das documentações e principalmente das eventuais pendências que possam existir neste momento, para então poder decidir se há itens que podem ser executados pós-mudança.

As etapas seguintes são a autorização formal de partida, realizada pelo e a avaliação da eficácia da mudança, ambas executadas pelo responsável da área afetada pela mudança. Por conseguinte, a avaliação da eficácia do processo de mudança, onde o verificador de eficácia do processo executa uma auditoria com o objetivo de evidenciar se todas as etapas foram cumpridas. Por fim, ocorre a comunicação ao iniciador da mudança e demais envolvidos e a Conclusão do processo de mudança, ambas realizadas pelo administrador da mudança.

A figura 13 resume os dezessete passos do processo de mudança típica vigente na organização objeto do estudo de caso.

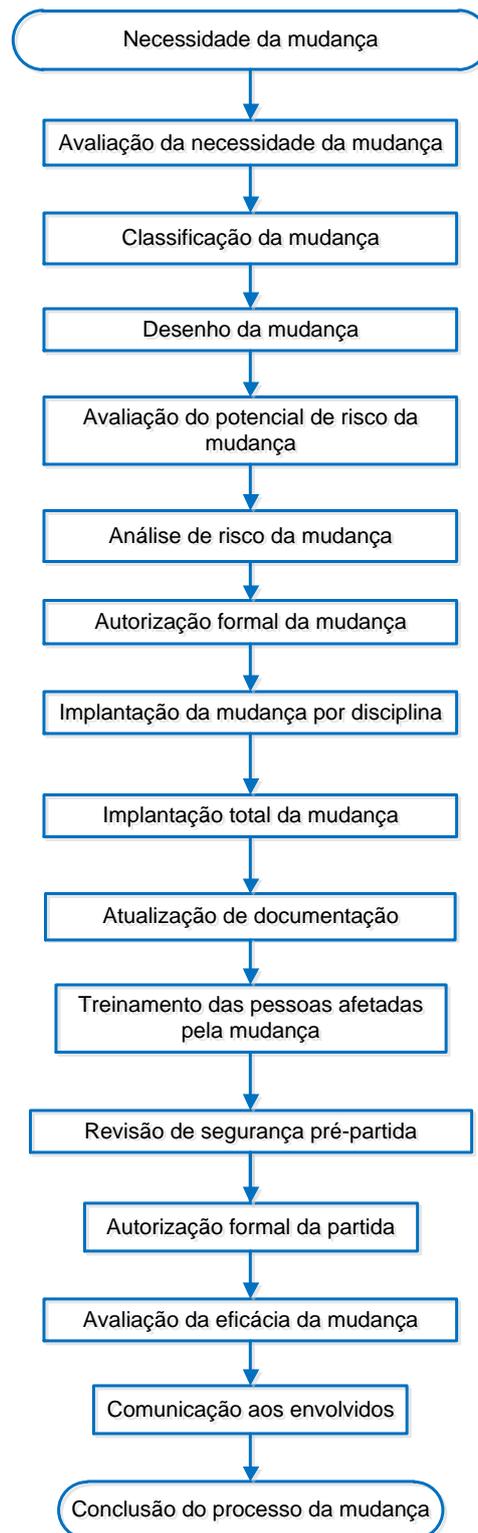


Figura 13 - Processo de mudança típica vigente na organização objeto do estudo de caso  
Fonte: elaborado pelo autor, 2014

No processo de Mudança Organizacional vigente são definidas quatro dimensões: instalações, tecnologia, metodologia/processos e pessoas. Nestas quatro dimensões, existem vinte e três cenários, descritos na figura 14.

<b>DIMENSÕES DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL</b>	<b>CENÁRIOS</b>
<b>INSTALAÇÕES</b>	Válvulas e Tubulação
	Equipamentos Rotativos
	Instalações / Equipamentos Estáticos
	Equipamentos Elétricos
	Edificações e Estruturas
	Sistemas de Segurança
	Sistemas ambientais
<b>TECNOLOGIA</b>	Inclusão ou alteração de produtos acabados
	Alteração ou inclusão de Matéria-Prima
	Subprodutos
<b>METODOLOGIA E PROCESSOS</b>	Produtos químicos
	Alteração nos instrumentos
	Controle da Segurança e Dispositivos ambientais
	Alterações no Programa
	Mudanças no computador de controle de processo
	Tarefas ou Procedimentos de Trabalho (novos ou revisões previstas)
	Planejamento do Negócio
	Laboratório Analítico
	Alterações nas etapas do Processo
	Mudança nos Padrões Corporativos
	Sistemas de Proteção
<b>PESSOAS</b>	Mudança de Função/Programa
	Mudanças nos papéis e responsabilidades
	Movimentação definitiva de Pessoas
	Movimentação temporária de pessoas

Figura 14 – Dimensões e cenários de mudança na organização objeto do estudo de caso

Fonte: elaborado pelo autor, 2014

Em relação à gestão da sustentabilidade empresarial, a organização objeto do estudo de caso identifica os seguintes macro objetivos prioritários de atuação: ser referência em segurança química, reduzir a intensidade de emissões de Gases de Efeito Estufa, aumentar a eficiência hídrica e energética dos seus processos, ser o maior produtor de resinas termoplásticas a partir de matéria-prima renovável, contribuir para reduzir o impacto dos resíduos plásticos do pós-consumo e ser percebida como importante agente de desenvolvimento humano.

Nos assuntos mais importantes de reporte da GRI, foram estabelecidas conexões com os temas estratégicos da organização em desenvolvimento sustentável, que estão relacionados aos macro objetivos prioritários de atuação em desenvolvimento sustentável e são apresentados na figura 15.

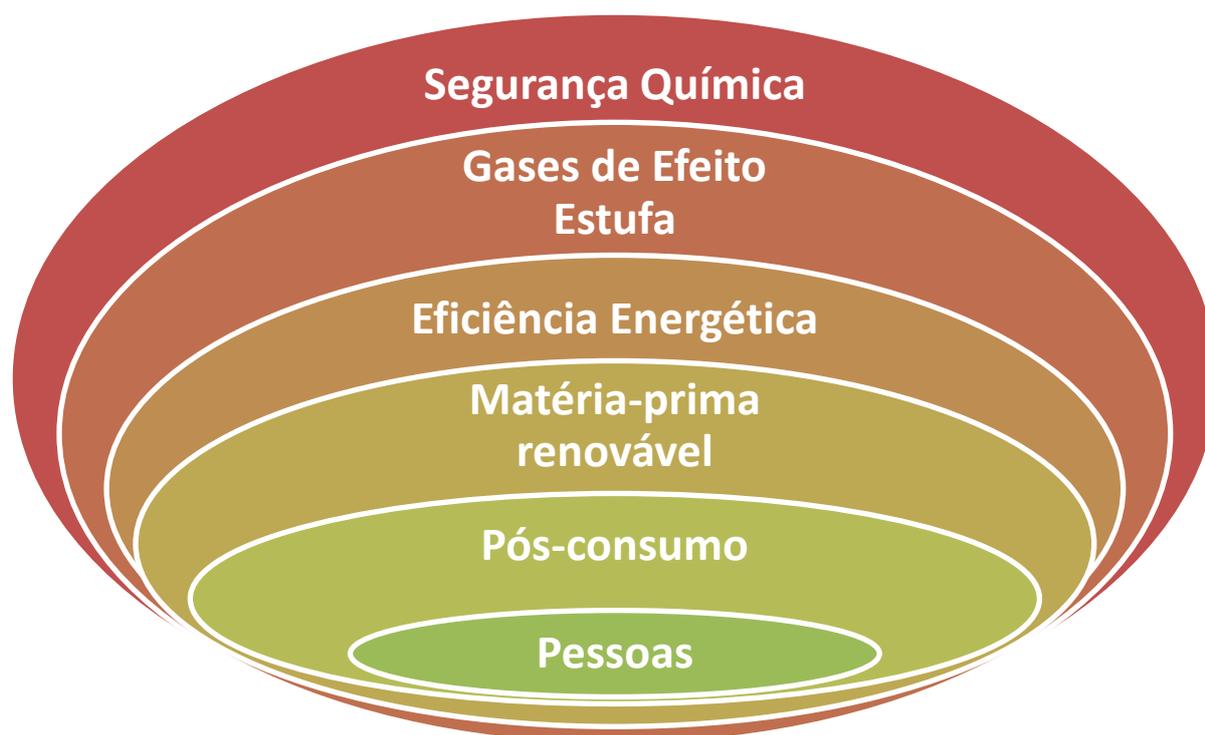


Figura 15 – Temas estratégicos em desenvolvimento sustentável  
Fonte: elaborado pelo autor, 2014

A organização divulga, desde a sua constituição, em 2002, seu relatório anual para as partes interessadas internas e externas e, desde o ano de 2008, adota as diretrizes GRI para o reporte da sustentabilidade. Em seu Relatório Anual de 2012, a organização alcançou o mais alto nível de aplicação (A+) da versão G3.1 da GRI. Nesta edição, foram reportados 81 indicadores, frente aos 32 reportados no ciclo anterior.

A metodologia utilizada para a elaboração dos relatórios é composta por um processo de entrevistas e coletas de dados, através de planilhas eletrônicas, com pessoas dos mais diversos setores da organização, que são identificadas como pontos focais dos temas reportados nos indicadores. Estas informações, após finalizado o processo de coleta, são analisadas por uma equipe especializada, tratadas e finalmente compiladas na forma final do relatório dos indicadores GRI.

## 4.2 Apresentação dos dados qualitativos coletados

### 4.2.1 Perfil dos Respondentes

O perfil dos respondentes foi levantado com uso do questionário referido no Apêndice A. Os resultados podem ser verificados na figura 16.

Respondentes	Área	Cargo	Tempo de empresa (anos)	Formação	Papel preponderante no processo de gestão de mudanças na empresa
R1	Engenharia de Processos	Engenheiro de Processos	18	Especialização	Provoca a mudança Gestor/Auditor do processo
R2	Automação	Engenheiro de Automação	15	Mestrado	Provoca a mudança
R3	Engenharia de Processos	Engenheiro de Processos	14	Mestrado	É validador/aprovador no processo
R4	Segurança de Processo	Engenheiro de Segurança de Processo	7	Superior Completo	Gestor/Auditor do processo
R5	Engenharia de Processos	Engenheiro de Processos	24	Especialização	É validador/aprovador no processo
R6	Segurança de Processo	Engenheiro de Segurança de Processo	2	Superior Completo	Provê treinamento e apoio na Gestão de Mudanças
R7	Segurança de Processo	Engenheiro de Segurança de Processo	3	Especialização	Provoca a mudança É validador/aprovador no processo
R8	Engenharia de Processos	Gerente	18	Mestrado	Provoca a mudança
R9	Engenharia de Processos	Engenheiro de Processos	2	Especialização	Provoca a mudança
R10	Investimentos	Coordenador de Automação	14	Mestrado	É validador/aprovador no processo

Figura 16 - Quadro-resumo com o perfil dos respondentes da pesquisa realizada no estudo de caso  
Fonte: elaborado pelo autor, 2014

As figuras 17, 18 e 19, apresentam, de forma gráfica, a distribuição de perfil dos respondentes em relação ao tempo de empresa (em anos), formação acadêmica e papel no processo de gerenciamento de mudanças da organização.

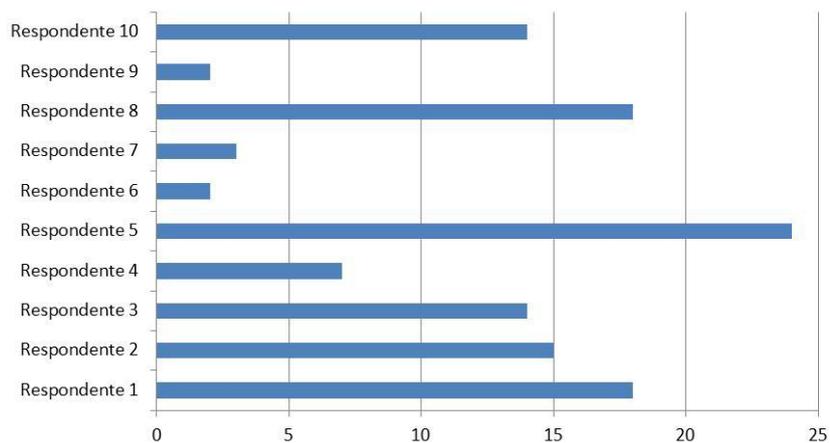


Figura 17 - Distribuição de perfis dos respondentes em relação ao tempo de empresa  
Fonte: elaborado pelo autor, 2014

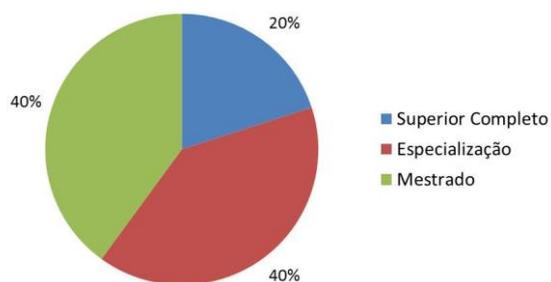


Figura 18 - Distribuição de perfis dos respondentes em relação à formação acadêmica  
Fonte: elaborado pelo autor, 2014

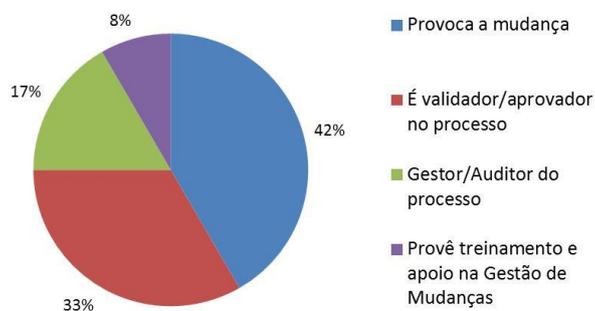


Figura 19 - Distribuição de perfis dos respondentes em relação ao papel no processo de gestão de mudanças  
Fonte: elaborado pelo autor, 2014

#### 4.2.2 Percepção do conceito de Sustentabilidade

A percepção dos respondentes em relação ao que entendem por Sustentabilidade através foi levantada através da pergunta “*O que você entende por Sustentabilidade?*”, de número 1, no questionário referido no Apêndice B. As repostas podem ser verificadas na figura 20.

<b>Respondentes</b>	<b>Respostas – Questão 1</b>
R1	<i>“Sustentabilidade é um meio de transformar matérias-primas em bens de consumo sem o comprometimento da natureza e sem o esgotamento dos recursos naturais. Ou seja, é uma forma de mantermos o nosso estilo de vida atual sem esgotar os recursos naturais para as futuras gerações.”</i>
R2	<i>“É a capacidade de produzir algum bem ou serviço de forma a não comprometer de forma permanente os recursos necessários de forma que no futuro seja possível produzir os mesmos bens e serviços.”</i>
R3	<i>“Sustentabilidade é produzir mais e melhor com o menor impacto nos recursos, garantindo a sobrevivência das gerações futuras.”</i>
R4	<i>“Sustentabilidade é um conjunto de características e/ou condições de um processo ou de um sistema que permite a sua utilização, de forma consistente, por um determinado período.”</i>
R5	<i>“É uma característica ou condição de um processo ou de um sistema que permite a sua permanência, em certo nível, por um determinado prazo.”</i>
R6	<i>“Uso de recursos de tal forma que estes não sejam esgotados e, conseqüentemente, estejam disponíveis em momentos futuros.”</i>
R7	<i>“Ações que visam suprir as necessidades de todos, de forma a não comprometer as gerações futuras, ou seja, sem esgotar os recursos.”</i>
R8	<i>“Sustentabilidade é desenvolver ser degradar de forma perene as fontes ambientais e econômicas, deixando aos nossos filhos e netos o mesmo padrão de natureza que recebemos ou melhor.”</i>
R9	<i>“Todo processo que é capaz de: 1- Agregar valor ao ambiente em que é implementado; 2- Ser implementado e manter-se de forma eficaz.”</i>
R10	<i>“Sustentabilidade é gerar algo sem a destruição completa de outro algo, principalmente quando se fala em recursos naturais. É produzir sem esgotar recursos.”</i>

Figura 20 – Respostas para a questão 1

Fonte: elaborado pelo autor, 2014

#### 4.2.3 Percepção do conhecimento sobre padrões de reporte de Sustentabilidade

O conhecimento dos respondentes em relação a padrões de reporte de sustentabilidade foi apurado com a pergunta *“Você conhece algum padrão de reporte de sustentabilidade? Caso positivo, qual?”*, referente à questão de número 2 do questionário referido no Apêndice B. As repostas podem ser verificadas na figura 21.

<b>Respondentes</b>	<b>Respostas – Questão 2</b>
R1	<i>“Não.”</i>
R2	<i>“Não.”</i>
R3	<i>“Não.”</i>
R4	<i>“Não.”</i>
R5	<i>“Economia de energia, Indicadores de consumo de energia.”</i>
R6	<i>“Sim. Os relatórios de sustentabilidade emitidos anualmente pelas grandes empresas.”</i>
R7	<i>“Sim, Braskem, Petrobras, Suzano, DNV”.</i>
R8	<i>“Sim o GRI”</i>
R9	<i>“Emissão de gases de efeito estufa. Pegada de carbono.”</i>
R10	<i>“Sim. Existem indicadores de sustentabilidade (eco indicadores, por exemplo).”</i>

Figura 21 - Respostas para a questão 2  
Fonte: elaborado pelo autor, 2014

#### 4.2.4 Percepção da ambientação dos respondentes na política e visão de sustentabilidade da organização

Neste tópico, os respondentes foram solicitados a comentar brevemente se já receberam alguma informação estruturada sobre a política/visão de sustentabilidade da organização, bem como se conhecem o modo como a empresa divulga seus resultados de sustentabilidade, correspondendo à questão de número 3 do questionário referido no Apêndice B. As repostas podem ser verificadas na figura 22.

<b>Respondentes</b>	<b>Respostas – Questão 3</b>
R1	<i>“Eu já vi o relatório de sustentabilidade da organização e sei que a empresa participa do ISE, que é um indicador da BOVESPA que contempla as empresas comprometidas com políticas de sustentabilidade.”</i>
R2	<i>“A empresa tem adotado a análise de ciclo de vida para comprovar a sustentabilidade de seus produtos. Me parece uma forma interessante e bem estruturada de se apresentar a visão de sustentabilidade de nosso negócio.”</i>
R3	<i>“A empresa divulga suas participações em fóruns de sustentabilidade e ACV, Reciclagem, Projetos sociais com o uso consciente de plástico”.</i>
R4	<i>“Sim, por meio da intranet e do Relatório Anual e de Sustentabilidade”.</i>
R5	<i>“Sim, por relatórios gerenciais, portal, e-mail.”</i>
R6	<i>“Frequentemente recebo informações via e-mail ou informações são disponibilizadas no site da empresa que trabalho. Os dados são divulgados no site da empresa para acesso dos stakeholders.”</i>
R7	<i>“Diretrizes GRI, relatório anual, divulgado em site.”</i>
R8	<i>“Através do relatório anual da empresa. Onde ela colocar as iniciativas de sustentabilidade. Agora é um ponto estratégico muito sensível e de difícil comunicação clara.”</i>
R9	<i>“Informações via e-mail, mas não estruturadas.”</i>
R10	<i>“Recebo reportes frequentes de eco indicadores e de ações da Organização sobre a política, a visão, as ações e resultados relacionados à sustentabilidade.”</i>

Figura 22 - Respostas para a questão 3

Fonte: elaborado pelo autor, 2014

#### 4.2.5 Percepção do conhecimento e adesão dos respondentes em relação à política de Sustentabilidade da organização

Objetivando avaliar o nível de percepção do conhecimento e adesão em relação à política de sustentabilidade da organização, os respondentes foram solicitados a comentar como a política de Sustentabilidade da organização influencia em suas atividades rotineiras. Para tanto, foi elaborada a questão de número 4 do questionário referido no Apêndice B. Os resultados podem ser verificados na figura 23.

Respondentes	Respostas – Questão 4
R1	<i>“Através do acompanhamento dos eco indicadores, através dos quais procuramos otimizar o uso dos recursos naturais auxiliares à produção.”</i>
R2	<i>“Ela influencia ao estimular a otimização dos nossos processos produtivos para que consumam menos energia e matérias primas.”</i>
R3	<i>“Nos aspectos de segurança das instalações e operações.”</i>
R4	<i>“Trabalhar na identificação, análise e implantação de práticas e/ou sistemas que possuam uma boa relação custo-benefício de caráter ambiental, econômico e social, contemplando o interesse de todas as partes interessadas.”</i>
R5	<i>“Na construção do meu plano de ação, em todas as atividades de acompanhamento de processo, que visam a maior produtividade das plantas com os menores custos (incluindo custo energético). Análise de riscos ambientais.”</i>
R6	<i>“Trabalhamos sempre em busca das soluções que sejam economicamente viáveis e gerem o menor impacto ambiental e social.”</i>
R7	<i>“Evolução positiva dos indicadores ambientais (consumo de energia elétrica, efluentes líquidos, resíduos sólidos, água). Redução dos acidentes pessoais.”</i>
R8	<i>“Influencia pela constante busca de redução do eco indicadores, seja de forma operacional ou em projetos. Projetos não sustentáveis não são nem colocados.”</i>
R9	<i>“Acompanhamento de eco indicadores.”</i>
R10	<i>“Todas as atividades da empresa devem ser feitas pensando na sustentabilidade, já que a empresa entende que isso é um valor, conforme sua política.”</i>

Figura 23 - Respostas para a questão 4  
Fonte: elaborado pelo autor, 2014

#### 4.2.6 Percepção sobre a presença das dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade dentro do tema de Mudanças Organizacionais

Com base na questão de número 5 do questionário referido no Apêndice B, buscou-se a verificar a percepção dos respondentes em relação às dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade no processo de gerenciamento de mudanças da organização. Os resultados são apresentados na figura 24.

<b>Respondentes</b>	<b>Respostas – Questão 5</b>
R1	<i>“Não consigo enxergar essa conexão de forma clara.”</i>
R2	<i>“Acredito que a gestão de mudanças esteja mais relacionada com o aspecto de segurança do que com o aspecto de sustentabilidade.”</i>
R3	<i>“embora haja ela não é explícita.”</i>
R4	<i>“O impacto de Mudanças Organizacionais nas dimensões da sustentabilidade pode ser perfeitamente mapeado através da Gestão de Mudanças, porém este tipo de mudança ainda não é devidamente tratado dentro da organização.”</i>
R5	<i>“Sim. Um exemplo disso são as notas GM, as análises de risco de projetos, das plantas existentes.”</i>
R6	<i>“Sim. Durante a análise do processo de gerenciamento de mudanças é considerado a priorização de tecnologia limpas que busquem minimizar os riscos e impactos tanto às pessoas como ao meio ambiente.”</i>
R7	<i>“Sim, qualquer alteração na dimensão socioambiental, pode ser impactante nas operações industriais com significativos impactos negativos reais e potenciais sobre as comunidades locais. A empresa previne e mitiga os potenciais riscos à população que reside próximo às suas plantas industriais por meio do programa de excelência SEMPRE, mais especificamente na sua gestão de segurança de processos.”</i>
R8	<i>“O Procedimento de Gestão de Mudanças traz questões quanto ao impacto ambiental das mudanças, mas não diretamente quanto a sustentabilidade.”</i>
R9	<i>“Sim, estruturação das notas GM.”</i>
R10	<i>“Não percebo ainda, infelizmente.”</i>

Figura 24 - Respostas para a questão 5  
Fonte: elaborado pelo autor, 2014

### 4.3 Apresentação dos dados quantitativos coletados

#### 4.3.1 Percepção da contribuição dos Fatores Críticos de Sucesso no gerenciamento de mudanças organizacionais

Para avaliar a percepção da contribuição dos FCS levantados na revisão da literatura, dentro do contexto do gerenciamento das mudanças organizacionais da empresa, foi proposta a pergunta 1 da ferramenta apresentada no Apêndice C, que solicitou aos respondentes manifestarem-se como consideravam cada fator, relevante ou não relevante, no processo de gerenciamento de mudanças organizacionais. Após receber tratamento inicial de compilação e estatístico dos dados coletados, os resultados são apresentados a seguir.

A seleção dos FCS mais relevantes levou em consideração a somatória de indicações como “relevante” para cada um deles, sendo estabelecida a contagem de um ponto para cada resposta “sim” (Tabela 1).

Tabela 1 - FCS *versus* pontuação da pergunta 1

FCS	Pontuação
Cultura, estrutura e processo organizacional	10
Canais de comunicação estabelecidos da organização	10
Apoio da alta liderança	10
Liderança e equipe	10
Percepção da preparação da organização em lidar com a mudança	10
Treinamento dos usuários na aplicação	10
Objetivos e metas clarificados	10
Planejamento e análise	10
Disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados	10
Observar continuamente as lições aprendidas	9
Acompanhamento frequente	9
Comunicação constante e eficiente	9
Comunicação fácil e contínua	9
Gestão ativa e dedicada	9
Ferramentas e metodologia	9
Compromisso	9
Utilidade percebida	9
Avaliação	9
Alocação bem definida dos papéis e responsabilidades	9

Recursos	9
Recursos humanos existentes	9
Sistemas de autorização do trabalho na empresa	9
Sistemas de informações do gerenciamento de projetos	9
Gestão de projeto	8
Infraestrutura	8
Tolerância a risco das partes interessadas	8
Administração de pessoal	8
Interações	8
Normas governamentais ou do setor	8
Gestão de partes interessadas	7
Massa crítica no <i>staff</i>	7
Contratações	7
Aspectos sociais e culturais	6
Unicidade das atividades do projeto	6
Fatores externos (cronograma, objetivos, apoio da alta liderança)	6
Necessidade de endereçar a percepção das pessoas de <i>staff</i> da habilidade da organização em lidar com a mudança	6
Critérios de sucesso (lucro, aceitação do cliente)	6
Resolução de problemas	6
Mudança cultural	5
Estrutura organizacional do projeto	5
Política e estratégia	5
Ambiente político, social, econômico e tecnológico	5
Condições do mercado	3
Bancos de dados comerciais (sobre riscos específicos do projeto)	3
Clima político	2

Fonte: elaborado pelo autor, 2014

As dimensões de maior frequência dos FCS citados como mais relevantes, são apresentadas na figura 25.

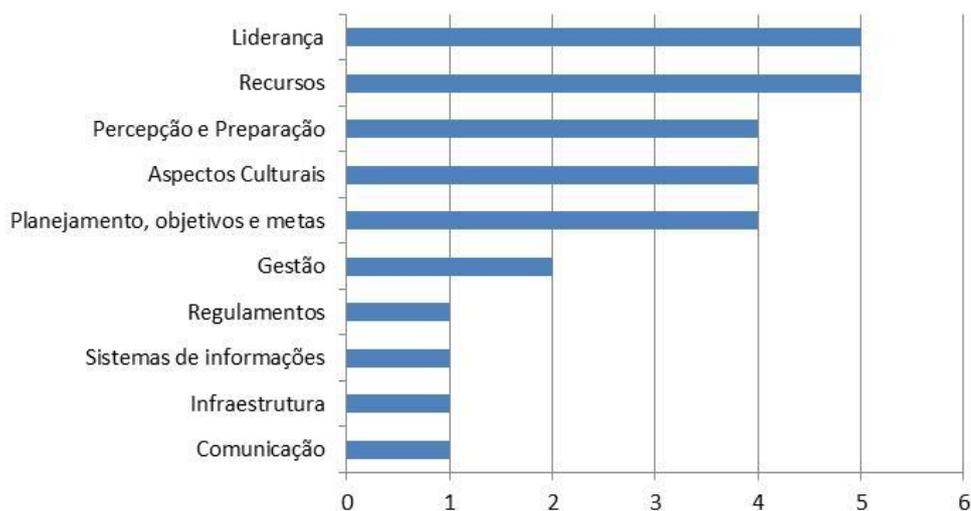


Figura 25 – Dimensões de maior frequência dos FCS considerados na pergunta 1  
 Fonte: elaborado pelo autor, 2014

#### 4.3.2 Fatores Críticos de Sucesso no processo de gerenciamento de mudanças organizacionais vigente na empresa

O item em questão objetivou avaliar quais dos FCS levantados na revisão da literatura são levados em consideração no processo de gerenciamento de mudanças organizacionais vigentes na empresa. A tabela 2 mostra a distribuição de pontuação dos FCS em relação à percepção dos respondentes. Os valores de pontuação significam uma somatória de respostas “sim” à pergunta 2: “*Este fator é considerado no processo de gerenciamento de mudanças vigente na empresa?*”.

Tabela 2 - FCS versus pontuação da pergunta 2

FCS	Pontuação
Sistemas de autorização do trabalho na empresa	10
Apoio da alta liderança	9
Normas governamentais ou do setor	9
Ferramentas e metodologia	9
Objetivos e metas clarificados	9
Planejamento e análise	9
Liderança e equipe	8
Gestão de projeto	8
Infraestrutura	8

Avaliação	8
Canais de comunicação estabelecidos da organização	7
Compromisso	7
Alocação bem definida dos papéis e responsabilidades	7
Treinamento dos usuários na aplicação	7
Ambiente político, social, econômico e tecnológico	7
Sistemas de informações do gerenciamento de projetos	7
Recursos	7
Acompanhamento frequente	6
Cultura, estrutura e processo organizacional	6
Utilidade percebida	6
Gestão ativa e dedicada	6
Unicidade das atividades do projeto	6
Tolerância a risco das partes interessadas	6
Fatores externos (cronograma, objetivos, apoio da alta liderança)	5
Observar continuamente as lições aprendidas	5
Estrutura organizacional do projeto	5
Gestão de partes interessadas	5
Critérios de sucesso (lucro, aceitação do cliente)	5
Massa crítica no <i>staff</i>	4
Percepção da preparação da organização em lidar com a mudança	4
Política e estratégia	4
Recursos humanos existentes	4
Comunicação constante e eficiente	3
Comunicação fácil e contínua	3
Necessidade de endereçar a percepção das pessoas de <i>staff</i> da habilidade da organização em lidar com a mudança	3
Resolução de problemas	3
Administração de pessoal	3
Condições do mercado	3
Contratações	2
Disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados	2
Interações	2
Aspectos sociais e culturais	2
Bancos de dados comerciais (sobre riscos específicos do projeto)	2
Mudança cultural	1
Clima político	1

Fonte: elaborado pelo autor, 2014

A figura 26 apresenta as dimensões de maior frequência dos FCS citados como mais relevantes.

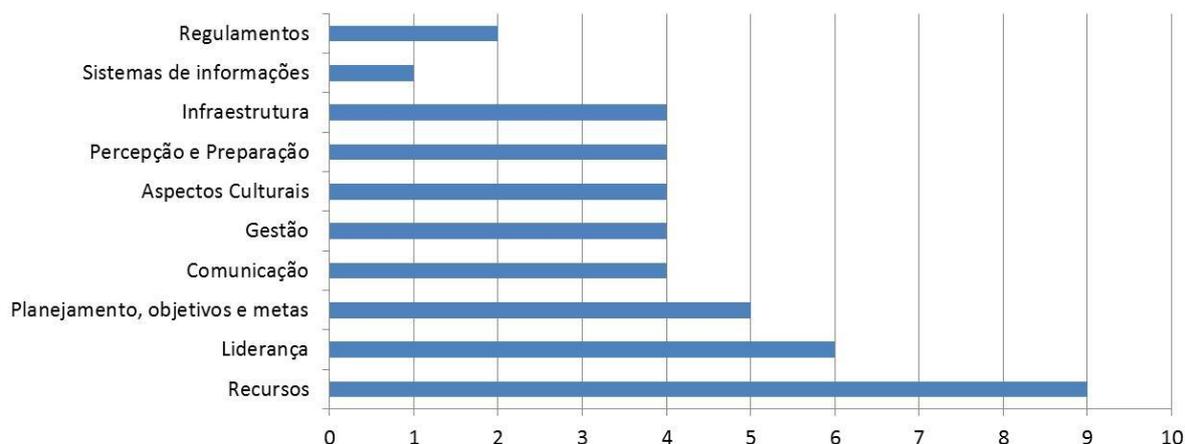


Figura 26 - Dimensões de maior frequência dos FCS considerados na pergunta 2  
Fonte: elaborado pelo autor, 2014

#### 4.3.3 Percepção da importância do Fator Crítico de Sucesso no processo de Gestão de Mudanças

Nesta abordagem, buscou-se avaliar a escala de importância dos FCS no processo de GM vigente na organização, de acordo com a percepção dos respondentes. A tabela 3 mostra a distribuição de pontuação dos FCS em relação à percepção dos respondentes. Os valores de pontuação significam uma somatória de respostas “importante” à “Escala de importância do Fator Crítico de Sucesso no processo de Gestão de Mudanças, segundo sua percepção”.

Tabela 3 - FCS versus pontuação da pergunta 3

FCS	Pontuação
Apoio da alta liderança	10
Comunicação constante e eficiente	9
Compromisso	9
Liderança e equipe	9
Gestão de projeto	9
Recursos	9
Objetivos e metas clarificados	9
Planejamento e análise	9
Administração de pessoal	8
Alocação bem definida dos papéis e responsabilidades	8
Disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados	8
Observar continuamente as lições aprendidas	8

Percepção da preparação da organização em lidar com a mudança	8
Treinamento dos usuários na aplicação	8
Gestão ativa e dedicada	8
Recursos humanos existentes	8
Avaliação	8
Acompanhamento frequente	7
Comunicação fácil e contínua	7
Massa crítica no <i>staff</i>	7
Cultura, estrutura e processo organizacional	7
Utilidade percebida	7
Sistemas de autorização do trabalho na empresa	7
Sistemas de informações do gerenciamento de projetos	7
Ferramentas e metodologia	7
Canais de comunicação estabelecidos da organização	6
Interações	6
Mudança cultural	6
Critérios de sucesso (lucro, aceitação do cliente)	6
Tolerância a risco das partes interessadas	6
Fatores externos (cronograma, objetivos, apoio da alta liderança)	5
Necessidade de endereçar a percepção das pessoas de <i>staff</i> da habilidade da organização em lidar com a mudança	5
Resolução de problemas	5
Estrutura organizacional do projeto	5
Gestão de partes interessadas	5
Unicidade das atividades do projeto	5
Normas governamentais ou do setor	5
Infraestrutura	5
Aspectos sociais e culturais	4
Política e estratégia	4
Contratações	3
Bancos de dados comerciais (sobre riscos específicos do projeto)	2
Clima político	1
Ambiente político, social, econômico e tecnológico	1
Condições do mercado	1

A figura 27 apresenta as dimensões de maior frequência dos FCS citados como mais relevantes, de acordo com os dados da Tabela 3.

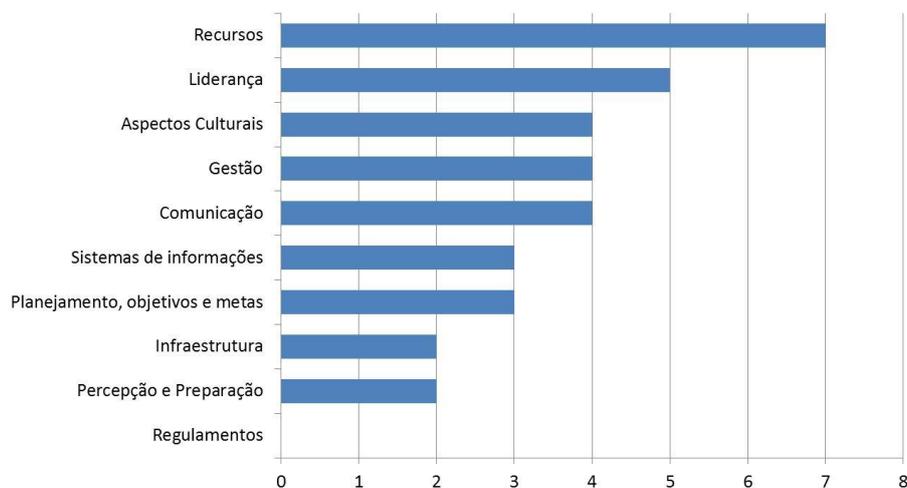


Figura 27 - Dimensões de maior frequência dos FCS considerados na pergunta 3

Fonte: elaborado pelo autor, 2014

#### 4.3.4 Grau de aplicação ou aplicabilidade para os critérios da GRI

Neste item, objetivou-se realizar a avaliação do grau de aplicação ou aplicabilidade para os critérios do GRI, na versão G4, dentro do processo de gerenciamento de mudanças organizacionais da empresa, considerando os seguintes aspectos: se o respondente já utiliza o critério, deveria informar o grau de aplicação à prática/procedimento de gerenciamento de mudanças. Se o respondente não utiliza o critério, deveria informar como percebe a relevância de potencial aplicação à prática/procedimento de gerenciamento de mudanças. Os valores de pontuação significam uma somatória de respostas “aplicável” à percepção de enquadramento do requisito e são apresentados na tabela 4.

Tabela 4 - Respostas “aplicável” à percepção de enquadramento do requisito

<b>Dimensão</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Pontuação</b>
Ambiental	O processo de mudança leva em consideração a redução no consumo de energia.	10
Social	O processo de mudança considera impactos nas taxas de frequência de acidentes e doenças.	10
Econômico	São considerados impactos positivos no resultado econômico da organização.	9
Ambiental	O processo de mudança leva em consideração a possibilidade de aumento no consumo de energia dentro da organização, (eletricidade, quecimento, resfriamento, vapor) seja em operações ou no so/aplicação de seus produtos/serviços.	9
Ambiental	O processo de mudança leva em consideração o aumento no consumo de energia (unidades de produto, volume de produção, tamanho, número de empregados em tempo integral, unidades monetárias).	9

Ambiental	O processo de mudança considera o aumento da emissão de Gases de Efeito Estufa oriundo de fontes próprias ou controladas pela organização.	9
Ambiental	O processo de mudança considera geração ou aquisição de eletricidade, aquecimento, resfriamento ou vapor.	9
Ambiental	O processo de mudança considera o aumento de emissões de Gases de Efeito Estufa.	9
Ambiental	O processo de mudança considera a redução de emissões de Gases de Efeito Estufa.	9
Ambiental	O processo de mudança considera o aumento no volume de descarte de água.	9
Ambiental	O processo de mudança considera o aumento no volume de resíduos.	9
Ambiental	O processo de mudança considera o aumento de emissões de substâncias depletoras da camada de ozônio.	8
Ambiental	O processo de mudança considera o aumento de emissões de NOx e SOx.	8
Ambiental	O processo de mudança considera a possibilidade do aumento no volume de vazamentos significativos.	8
Social	O processo de mudança prevê comunicação previa e abrangente (incluindo sindicato), quando de mudanças operacionais significativas.	8
Social	O processo de mudança considera a inserção de trabalhadores em atividades/áreas com alta incidência de acidentes/doenças ocupacionais.	8
Ambiental	O processo de mudança leva em consideração a adoção de produtos/insumos renováveis.	7
Ambiental	O processo de mudança avalia economia energética em produtos utilizados e serviços adquiridos pela organização.	7
Ambiental	O processo de mudança avalia o aumento na retirada de água de fontes já utilizadas.	7
Ambiental	O processo de mudança leva em consideração a opção de reciclagem e reuso de água.	7
Ambiental	O processo de mudança inclui avalia atuação em áreas ou adjacências protegidas e/ou adjacências e de alto valor para a diversidade fora das áreas protegidas ambientalmente.	7
Ambiental	O processo de mudança considera riscos de multas relacionadas a leis e regulamentos ambientais.	7
Ambiental	O processo de mudança considera a possibilidade de trazer algum fornecedor com potencial de impacto ambiental negativo.	7
Social	O processo de mudança prevê demanda de novos procedimentos/práticas em rotulagem.	7
Social	O processo de mudança avalia a possibilidade de problemas relacionados à satisfação dos clientes.	7
Econômico	O processo de mudança leva em consideração os impactos na cadeia de fornecimento, economia e aspectos sociais de áreas circunvizinhas.	6
Ambiental	O processo de mudança leva em consideração o aumento no consumo de energia fora da organização, seja em operações suas, no uso/aplicação de seus produtos/serviços ou cadeia de fornecimento.	6
Ambiental	O processo de mudança leva em consideração a retirada de água de fontes hídricas.	6

Ambiental	O processo de mudança pode trazer aumento no volume de transporte de resíduos perigosos, incluindo internacional.	6
Ambiental	O processo de mudança considera afetar corpos d'água e/ou habitats protegidos.	6
Ambiental	O processo de mudança considera a possibilidade de mitigação dos impactos ambientais de produtos e serviços.	6
Ambiental	O processo de mudança considera impactos decorrentes do aumento das atividades de transporte de produtos, bens e materiais, assim como integrantes.	6
Ambiental	O processo de mudança considera ações de proteção ambiental, incluindo disposição, tratamento e remediação, onde aplicável.	6
Social	O processo de mudança considera novas contratações de integrantes.	6
Social	O processo de mudança contempla divulgações e discussões em comitês de Saúde e Segurança.	6
Social	O processo de mudança considera a inserção de operações com impactos negativos significativos (reais e potenciais) nas comunidades locais.	6
Social	O processo de mudança considera impactos de Saúde e Segurança na cadeia de fornecimento ou ciclo de vida do produto.	6
Social	O processo de mudança considera a possibilidade de venda de produtos que são proibidos ou banidos em alguns países.	6
Econômico	É avaliado o impacto da mudança externamente à organização, relativamente à infraestrutura e serviços.	5
Ambiental	O processo de mudança considera a geração de emissões de Gases de Efeito Estufa em fontes não pertencentes ou não controladas pela organização.	5
Ambiental	O processo de mudança contempla critérios de seleção de novos fornecedores incluindo critérios ambientais.	5
Ambiental	O processo de mudança considera a possibilidade de aumento do número de reclamações relacionadas a aspectos ambientais da organização.	5
Social	O processo de mudança considera impacto nos critérios de retorno ao trabalho pós-licença maternidade / paternidade.	5
Social	Caso a mudança inclua necessidade de capacitação, é avaliada a possibilidade de inserção dessa capacitação em um programa de natureza recorrente.	5
Social	O processo de mudança considera a possibilidade de desenvolvimento de carreira dos trabalhadores.	5
Social	O processo de mudança considera seleção de novos fornecedores com critérios de conformidade trabalhista.	5
Social	Se a mudança implicar em contratação de pessoas, há cláusulas para proibição de trabalho infantil.	5
Social	Se a mudança implicar em contratação de pessoas, e considerado o risco de uso de trabalho escravo.	5
Social	No processo de mudança são considerados aspectos de prevenção à corrupção (contratações irregulares, desvio de materiais, produtos, etc.).	5

Social	O processo de mudança considera desvios de regulamentos e códigos voluntários causados por produtos e serviços da organização, durante o ciclo de vida dos mesmos.	5
Social	O processo de mudança avalia a possibilidade de desvios de rotulagem.	5
Social	O processo de mudança considera impactos em perda de dados ou violação de privacidade de clientes.	5
Social	O processo de mudança considera a possibilidade da incidência de penalidades monetárias significativas por não conformidade legal relacionada ao fornecimento e uso de produtos e serviços.	5
Econômico	Em uma mudança, são avaliados impactos na cobertura dos planos de benefícios / previdência.	4
Econômico	No processo de mudança, considera-se a possibilidade de assistência financeira governamental.	4
Econômico	As mudanças de pessoas consideram contratar lideranças oriundas de pessoas locais.	4
Ambiental	O processo de mudança contempla avaliação de necessidade de restauração de habitats ou proteção de áreas.	4
Ambiental	O processo de mudança considera a possibilidade do retorno de produtos e/ou embalagens.	4
Social	O processo de mudança considera possibilidade de melhoria em benefícios para os integrantes (seguro de vida, plano de saúde, aposentadoria complementar).	4
Social	O processo de mudança considera a possibilidade de aumento na carga horária anual de treinamentos/capacitações.	4
Social	O processo de mudança considera implicações em diferença salarial entre homens e mulheres.	4
Social	O processo de mudança considera implicação em impactos trabalhistas negativos reais e potenciais na cadeia de fornecimento.	4
Social	O processo de mudança considera possibilidade de queixas de natureza trabalhista.	4
Social	O processo de mudança considera possibilidade de atos de discriminação.	4
Social	Se a mudança implicar em contratação de pessoas, são monitorados os direitos de associação de trabalhadores (sindicatos, associações).	4
Social	O processo de mudança contempla critérios de seleção de novos fornecedores incluindo critérios relacionados a direitos humanos.	4
Social	O processo de mudança contempla consulta/envolvimento de comunidades locais em relação ao seu fornecimento.	4
Social	O processo de mudança considera a possibilidade de novas ações judiciais por praticas de concorrência desleal, truste e monopólio.	4
Social	O processo de mudança prevê seleção de novos fornecedores com base em critérios relativos a impactos sociais.	4
Social	O processo de mudança considera a possibilidade da oferta de produtos ou serviços que possa gerar problemas ligados à regulamentação publicitária.	4
Econômico	No processo de mudança, são avaliados impactos financeiros para as atividades da organização, decorrentes de mudanças climáticas.	3
Econômico	É considerada variação salarial no salário mais baixo da organização	3

	no processo de mudança.	
Econômico	O processo de mudança leva em consideração a opção de preferência de fornecedores locais.	3
Ambiental	O processo de mudança leva em consideração a opção de preferência de fornecedores locais.	3
Ambiental	O processo de mudança avalia de forma diferenciada a construção ou uso de plantas de manufatura, minas e infraestrutura de transportes, poluição, redução de espécies, introdução de espécies invasivas, pestes e patógenos, conversão de habitat?	3
Ambiental	O processo de mudança considera a possibilidade de afetar habitats que incluam espécies incluídas na lista vermelha da IUCN ( <i>International Union for Conservation of Nature</i> ).	3
Social	O processo de mudança considera alteração na composição dos representantes dos empregados.	3
Social	Se a mudança implicar em contratação de pessoas, são requeridas cláusulas referentes a direitos humanos.	3
Social	O processo de prevê possibilidade de aumento no número de homens-hora de treinamento em políticas de direitos humanos.	3
Social	O processo de mudança prevê aumento no número de homens-hora de treinamento em políticas de direitos humanos para o pessoal de segurança patrimonial.	3
Social	O processo de mudança considera impactos em populações indígenas.	3
Social	O processo de mudança contempla uma avaliação de impactos relacionados a direitos humanos.	3
Social	O processo de mudança considera implicações em impactos negativos reais e potenciais em relação a direitos humanos na cadeia de fornecimento.	3
Social	O processo de mudança considera a previsão do aumento no número de homens-hora de treinamento em procedimentos de combate à corrupção dentro da organização.	3
Social	O processo de mudança considera a possibilidade de aumento de casos de corrupção dentro da organização.	3
Social	O processo de mudança considera a possibilidade de multas significativas ou sanções não monetárias decorrentes de não conformidades com leis e regulamentos.	3
Social	O processo de mudança considera implicações em práticas/comportamentos anticompetitivos, antitruste e monopolistas.	3
Social	O processo de mudança considera alterações de critérios previamente negociados com sindicatos.	2
Social	O processo de mudança considera a possibilidade de contribuições de ordem financeira da organização para partidos políticos.	2
Social	O processo de mudança contempla contribuições a partidos políticos.	2
Social	O processo de mudança considera implicações em queixas formais relacionadas a direitos humanos.	2

Fonte: elaborado pelo autor, 2014

A análise dos dados da tabela 4 viabilizou um agrupamento dos requisitos por relevância, possibilitando por fim um levantamento analítico do percentual de

representatividade das dimensões Ambiental, Social e Econômica dentre todas as respostas. A figura 28 ilustra esta constatação.

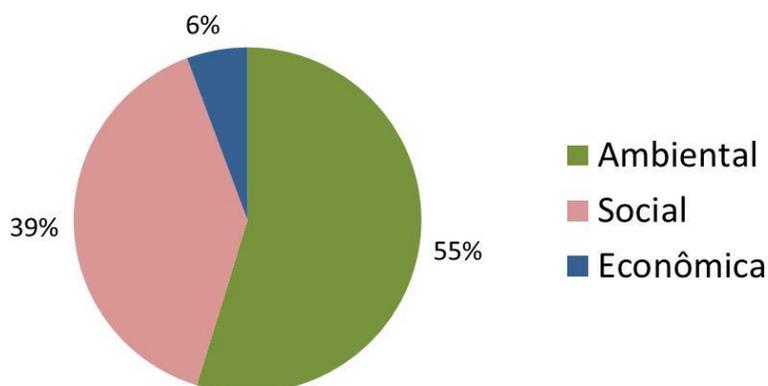


Figura 28 - Dimensões - grau de aplicação ou aplicabilidade para os critérios da GRI

Fonte: elaborado pelo autor, 2014

#### 4.3.5 Escala de contribuição percebida para os critérios da GRI

Na apuração da escala de contribuição percebida para os critérios da GRI, os respondentes foram solicitados a classificar cada um dos requisitos, em relação à sua percepção de contribuição no processo de gestão proativa da sustentabilidade, ou seja, se o critério estiver considerado e gerenciado na mudança, poderá impactar positivamente no resultado da sustentabilidade da organização. Para garantir assertividade nas respostas, os respondentes foram orientados a considerar uma das situações possíveis: se já utiliza o critério, assinalar o grau de aplicação à prática/procedimento de gerenciamento de mudanças da organização. Se não utiliza o critério, avaliar como percebe a relevância de aplicação à prática/procedimento de gerenciamento de mudanças da organização. Os valores de pontuação significam uma somatória de respostas “relevante” à percepção de enquadramento do critério.

Tabela 5 - Respostas “aplicável” à percepção de enquadramento do requisito

Dimensão	Requisitos	Pontuação
Social	O processo de mudança considera impactos nas taxas de frequência de acidentes e doenças.	10
Ambiental	O processo de mudança leva em consideração o aumento no consumo de energia (unidades de produto, volume de produção, tamanho, número de empregados em tempo integral, unidades monetárias).	9
Ambiental	O processo de mudança leva em consideração a redução no consumo de energia.	9

Ambiental	O processo de mudança leva em consideração a opção de reciclagem e reuso de água.	9
Ambiental	O processo de mudança considera o aumento da emissão de Gases de Efeito Estufa oriundo de fontes próprias ou controladas pela organização.	9
Ambiental	O processo de mudança considera geração ou aquisição de eletricidade, aquecimento, resfriamento ou vapor.	9
Ambiental	O processo de mudança considera o aumento de emissões de Gases de Efeito Estufa.	9
Ambiental	O processo de mudança considera o aumento no volume de descarte de água.	9
Ambiental	O processo de mudança considera o aumento no volume de resíduos.	9
Ambiental	O processo de mudança considera a possibilidade do aumento no volume de vazamentos significativos.	9
Ambiental	O processo de mudança considera ações de proteção ambiental, incluindo disposição, tratamento e remediação, onde aplicável.	9
Social	O processo de mudança considera a inserção de trabalhadores em atividades/áreas com alta incidência de acidentes/doenças ocupacionais.	9
Econômico	O processo de mudança leva em consideração os impactos na cadeia de fornecimento, economia e aspectos sociais de áreas circunvizinhas.	8
Ambiental	O processo de mudança leva em consideração a possibilidade de aumento no consumo de energia dentro da organização, (eletricidade, aquecimento, resfriamento, vapor) seja em operações ou no uso/aplicação de seus produtos/serviços.	8
Ambiental	O processo de mudança inclui avalia atuação em áreas ou adjacências protegidas e/ou adjacências e de alto valor para a diversidade fora das áreas protegidas ambientalmente.	8
Ambiental	O processo de mudança considera o aumento de emissões de substâncias depletoras da camada de ozônio.	8
Ambiental	O processo de mudança considera o aumento de emissões de NOx e SOx.	8
Ambiental	O processo de mudança considera afetar corpos d'água e/ou habitats protegidos.	8
Ambiental	O processo de mudança considera riscos de multas relacionadas a leis e regulamentos ambientais.	8
Ambiental	O processo de mudança considera a possibilidade de aumento do número de reclamações relacionadas a aspectos ambientais da organização.	8
Social	Se a mudança implicar em contratação de pessoas, há cláusulas para proibição de trabalho infantil.	8
Social	Se a mudança implicar em contratação de pessoas, e considerado o risco de uso de trabalho escravo.	8
Social	O processo de mudança considera a inserção de operações com impactos negativos significativos (reais e potenciais) nas comunidades locais.	8
Social	O processo de mudança considera a possibilidade de venda de produtos que são proibidos ou banidos em alguns países.	8
Ambiental	O processo de mudança leva em consideração o aumento no consumo de energia fora da organização, seja em operações suas, no uso/aplicação de seus produtos/serviços ou cadeia de fornecimento.	7
Ambiental	O processo de mudança avalia economia energética em produtos utilizados e serviços adquiridos pela organização.	7
Ambiental	O processo de mudança avalia o aumento na retirada de água de fontes já utilizadas.	7

Ambiental	O processo de mudança considera a redução de emissões de Gases de Efeito Estufa.	7
Ambiental	O processo de mudança considera a possibilidade de trazer algum fornecedor com potencial de impacto ambiental negativo.	7
Social	O processo de mudança prevê comunicação previa e abrangente (incluindo sindicato), quando de mudanças operacionais significativas.	7
Social	O processo de mudança contempla divulgações e discussões em comitês de Saúde e Segurança.	7
Social	O processo de mudança considera seleção de novos fornecedores com critérios de conformidade trabalhista.	7
Social	O processo de mudança considera desvios de regulamentos e códigos voluntários causados por produtos e serviços da organização, durante o ciclo de vida dos mesmos.	7
Social	O processo de mudança avalia a possibilidade de problemas relacionados à satisfação dos clientes.	7
Social	O processo de mudança considera a possibilidade da incidência de penalidades monetárias significativas por não conformidade legal relacionada ao fornecimento e uso de produtos e serviços.	7
Econômico	São considerados impactos positivos no resultado econômico da organização.	6
Econômico	As mudanças de pessoas consideram contratar lideranças oriundas de pessoas locais.	6
Ambiental	O processo de mudança leva em consideração a adoção de produtos/insumos renováveis.	6
Ambiental	O processo de mudança leva em consideração a retirada de água de fontes hídricas.	6
Ambiental	O processo de mudança pode trazer aumento no volume de transporte de resíduos perigosos, incluindo internacional.	6
Ambiental	O processo de mudança considera a possibilidade de mitigação dos impactos ambientais de produtos e serviços.	6
Social	O processo de mudança contempla critérios de seleção de novos fornecedores incluindo critérios relacionados a direitos humanos.	6
Social	O processo de mudança considera impactos de Saúde e Segurança na cadeia de fornecimento ou ciclo de vida do produto.	6
Social	O processo de mudança prevê demanda de novos procedimentos/práticas em rotulagem.	6
Social	O processo de mudança considera impactos em perda de dados ou violação de privacidade de clientes.	6
Ambiental	O processo de mudança contempla avaliação de necessidade de restauração de habitats ou proteção de áreas.	5
Ambiental	O processo de mudança considera a geração de emissões de Gases de Efeito Estufa em fontes não pertencentes ou não controladas pela organização.	5
Ambiental	O processo de mudança considera a possibilidade do retorno de produtos e/ou embalagens.	5
Ambiental	O processo de mudança considera impactos decorrentes do aumento das atividades de transporte de produtos, bens e materiais, assim como integrantes.	5
Social	O processo de mudança considera novas contratações de integrantes.	5

Social	O processo de mudança considera a possibilidade de aumento na carga horária anual de treinamentos/capacitações.	5
Social	Caso a mudança inclua necessidade de capacitação, é avaliada a possibilidade de inserção dessa capacitação em um programa de natureza recorrente.	5
Social	O processo de mudança considera possibilidade de queixas de natureza trabalhista.	5
Social	No processo de mudança são considerados aspectos de prevenção à corrupção (contratações irregulares, desvio de materiais, produtos, etc.).	5
Social	O processo de mudança prevê seleção de novos fornecedores com base em critérios relativos a impactos sociais.	5
Econômico	É avaliado o impacto da mudança externamente à organização, relativamente à infraestrutura e serviços.	4
Econômico	O processo de mudança leva em consideração a opção de preferência de fornecedores locais.	4
Ambiental	O processo de mudança leva em consideração a opção de preferência de fornecedores locais.	4
Ambiental	O processo de mudança contempla critérios de seleção de novos fornecedores incluindo critérios ambientais.	4
Social	O processo de mudança considera possibilidade de melhoria em benefícios para os integrantes (seguro de vida, plano de saúde, aposentadoria complementar).	4
Social	O processo de mudança considera impacto nos critérios de retorno ao trabalho pós-licença maternidade / paternidade.	4
Social	O processo de mudança considera a possibilidade de desenvolvimento de carreira dos trabalhadores.	4
Social	O processo de mudança considera implicação em impactos trabalhistas negativos reais e potenciais na cadeia de fornecimento.	4
Social	Se a mudança implicar em contratação de pessoas, são requeridas cláusulas referentes a direitos humanos.	4
Social	O processo de mudança considera implicações em queixas formais relacionadas a direitos humanos.	4
Social	O processo de mudança considera a possibilidade de aumento de casos de corrupção dentro da organização.	4
Social	O processo de mudança considera a possibilidade de novas ações judiciais por práticas de concorrência desleal, truste e monopólio.	4
Social	O processo de mudança avalia a possibilidade de desvios de rotulagem.	4
Social	O processo de mudança considera a possibilidade da oferta de produtos ou serviços que possa gerar problemas ligados à regulamentação publicitária.	4
Econômico	Em uma mudança, são avaliados impactos na cobertura dos planos de benefícios / previdência.	3
Ambiental	O processo de mudança avalia de forma diferenciada a construção ou uso de plantas de manufatura, minas e infraestrutura de transportes, poluição, redução de espécies, introdução de espécies invasivas, pestes e patógenos, conversão de habitat?	3
Ambiental	O processo de mudança considera a possibilidade de afetar habitats que incluam espécies incluídas na lista vermelha da IUCN ( <i>International Union for Conservation of Nature</i> ).	3
Social	O processo de mudança considera alteração na composição dos representantes dos empregados.	3

Social	O processo de mudança considera implicações em diferença salarial entre homens e mulheres.	3
Social	O processo de prevê possibilidade de aumento no número de homens-hora de treinamento em políticas de direitos humanos.	3
Social	O processo de mudança considera possibilidade de atos de discriminação.	3
Social	Se a mudança implicar em contratação de pessoas, são monitorados os direitos de associação de trabalhadores (sindicatos, associações).	3
Social	O processo de mudança considera impactos em populações indígenas.	3
Social	O processo de mudança contempla uma avaliação de impactos relacionados a direitos humanos.	3
Social	O processo de mudança considera implicações em impactos negativos reais e potenciais em relação a direitos humanos na cadeia de fornecimento.	3
Social	O processo de mudança contempla consulta/envolvimento de comunidades locais em relação ao seu fornecimento.	3
Social	O processo de mudança considera a previsão do aumento no número de homens-hora de treinamento em procedimentos de combate à corrupção dentro da organização.	3
Social	O processo de mudança considera implicações em práticas/comportamentos anticompetitivos, antitruste e monopolistas.	3
Econômico	No processo de mudança, são avaliados impactos financeiros para as atividades da organização, decorrentes de mudanças climáticas.	2
Econômico	É considerada variação salarial no salário mais baixo da organização no processo de mudança.	2
Social	O processo de mudança considera alterações de critérios previamente negociados com sindicatos.	2
Social	O processo de mudança prevê aumento no número de homens-hora de treinamento em políticas de direitos humanos para o pessoal de segurança patrimonial.	2
Social	O processo de mudança considera a possibilidade de contribuições de ordem financeira da organização para partidos políticos.	2
Econômico	No processo de mudança, considera-se a possibilidade de assistência financeira governamental.	1
Social	O processo de mudança considera a possibilidade de multas significativas ou sanções não monetárias decorrentes de não conformidades com leis e regulamentos.	1
Social	O processo de mudança contempla contribuições a partidos políticos.	1

Fonte: elaborado pelo autor, 2014

A análise dos dados da tabela 5 viabilizou um agrupamento dos requisitos por relevância, possibilitando por fim um levantamento analítico do percentual de representatividade das dimensões Ambiental, Social e Econômica dentre todas as respostas. A figura 29 ilustra esta constatação.

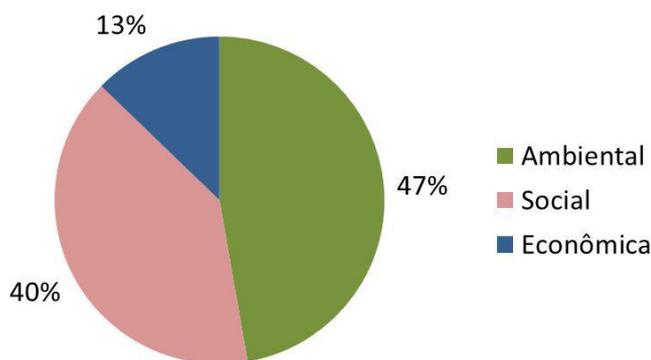


Figura 29 - Dimensões – escala de aplicação para os critérios da GRI  
Fonte: elaborado pelo autor, 2014

#### 4.3.6 Análise das repostas descritivas

A análise das respostas para a pergunta “*O que você entende por Sustentabilidade?*” (figura 19) mostrou que as referências de maior frequência estão relacionadas à preservação de recursos, especialmente naturais, de forma a evitar a sua escassez, o que significa uma associação mais representativa à dimensão ambiental quando se aborda o tema da sustentabilidade. Apenas um dos respondentes (10% da amostra) expressou no seu entendimento a presença das três dimensões (ambiental, social e econômica) da sustentabilidade.

Em relação ao conhecimento de padrões de reporte de sustentabilidade, buscou-se avaliar se os respondentes já tiveram acesso a materiais (relatórios, publicações, comunicados), normas ou padrões, voluntários ou compulsórios, ligados ao tema da sustentabilidade. As respostas mais assertivas (figura 20) foram a do Respondente 7, que referiu conhecer relatórios de empresas de grande porte no mercado brasileiro e a do Respondente 8, que referenciou o padrão GRI como modelo de reporte da sustentabilidade.

Em relação à ambientação dos respondentes na política e visão de sustentabilidade da organização (figura 21), foi possível concluir que por parte da empresa existem ações de diversas naturezas, em diversos meios e mídias, para comunicar interna e externamente às partes interessadas os seus objetivos, metas e desempenho em sustentabilidade. Apenas um dos respondentes manifestou expressamente conhecer que a organização reporta os indicadores do padrão GRI. Destaca-se também que nenhum dos respondentes manifestou ter recebido capacitação formal e/ou estruturada em relação a temas, política ou visão de sustentabilidade da organização. Quatro respondentes que afirmaram não conhecer padrões de reporte de sustentabilidade na pergunta anterior apresentaram exemplos de divulgações e relatos realizados pela empresa.

No que diz respeito à influência exercida pela política de sustentabilidade da organização em relação às suas atividades rotineiras, foi constatada uma característica fortemente voltada para a dimensão ambiental (“...acompanhamento dos eco indicadores,

através dos quais procuramos otimizar o uso dos recursos naturais auxiliares à produção.”, “...otimização dos nossos processos produtivos para que consumam menos energia e matérias primas.”, “...maior produtividade das plantas com os menores custos (incluindo custo energético)...”, “Acompanhamento de eco indicadores.”, “Influencia pela constante busca de redução do eco indicadores...”, “Evolução positiva dos indicadores ambientais (consumo de energia elétrica, efluentes líquidos, resíduos sólidos, água)...”, seguida de referências mais pontuais a aspectos genéricos, sobre segurança ocupacional e uma das respostas caracterizando as três dimensões da sustentabilidade (figura 22).

Quando questionados os respondentes a respeito da conexão entre o tema de mudanças organizacionais e as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade, as percepções apresentadas (figura 23) mostraram-se bastante dispersas. Dois respondentes manifestaram não haver conexão entre os temas de mudança organizacional/gestão de mudanças e as dimensões ambiental, econômica e social da sustentabilidade. Dois respondentes manifestaram haver conexão através de assuntos de meio ambiente e outros dois sob o aspecto da Segurança de Processos. Apenas um dos respondentes manifestou enxergar uma conexão clara entre os temas e outro manifestou haver conexão, mas afirmou que o tema de sustentabilidade na mudança ainda não é devidamente tratado na organização. A tal cenário pode ser atribuída uma justificativa que reside na falta de conexão e conseqüente percepção distorcida dos trabalhadores de como as etapas e/ou atividades do processo de gerenciamento de mudanças podem estar ligadas a requisitos de sustentabilidade. Para alguns respondentes que manifestaram com clareza a conexão, é possível que tenham passado por algum tipo de capacitação externa, formal ou informal, bem como possam ter naturalmente mais afinidade com o tema. De modo geral, entende-se como uma oportunidade da empresa estruturar-se sistematicamente para, tanto capacitar, quanto tornar mais clara a associação dos requisitos do procedimento de gestão de mudanças com aqueles da sustentabilidade (BOIRAL, 2013; LOZANO, 2013).

## 5 DISCUSSÃO

### 5.1 Fatores críticos de sucesso na gestão de mudanças

Em relação à percepção da contribuição dos FCS como relevantes no contexto do gerenciamento das mudanças organizacionais da empresa objeto do estudo de caso, os fatores de maior pontuação indicados pelos respondentes foram: “cultura, estrutura e processo organizacional” (PMI, 2008), “canais de comunicação estabelecidos da organização” (PMI, 2008), “apoio da alta liderança” (CHRUSCIEL; FIELD, 2006), “liderança e equipe” (WESTERVELD, 2003), “percepção da preparação da organização em lidar com a mudança” (CHRUSCIEL; FIELD, 2006), “treinamento dos usuários na aplicação” (CHRUSCIEL; FIELD, 2006), “objetivos e metas clarificados” (CAPELLI, 2010), “planejamento e análise” (CHRUSCIEL; FIELD, 2006) e “disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados” (CAPELLI, 2010). Depois de agrupadas, as dimensões mais relevantes na observação realizada para este quesito foram “liderança”, “recursos”, “percepção e preparação”, “aspectos culturais” e “planejamento, objetivos e metas”.

Na abordagem deste estudo de caso, a visão de que para uma mudança organizacional ser bem sucedida é necessário que haja uma liderança apoiadora, assim como a garantia de recursos necessários. Falhar na criação de uma coalisão administrativa forte (KOTTER, 1995) é considerado uma vulnerabilidade para o sucesso da mudança.

Do mesmo modo, o aspecto de recursos também mostra representatividade como FCS na organização em questão. Este aspecto, todavia, possui uma característica de permear diversos processos dentro da organização, podendo ser evidenciado desde o planejamento da mudança, passando pelas definições financeiras e estruturais, culturais, de equipe para autorizar, avaliar, implementar e revisar a mudança e para que o status pós-mudança possa ser mantido, sempre que o requisito de continuidade se fizer necessário.

Para os FCS informados pelos respondentes como considerados no processo de gerenciamento de mudanças organizacionais vigente na empresa objeto do estudo de caso, apenas um deles obteve pontuação máxima na indicação dos respondentes: “sistemas de autorização do trabalho na empresa” (PMI, 2008), seguido por: “apoio da alta liderança” (CHRUSCIEL; FIELD, 2006), “normas governamentais ou do setor” (PMI, 2008), “ferramentas e metodologia” (CLARKE et al., 1997), “objetivos e metas clarificados” (CAPELLI, 2010) e “planejamento e análise” (CHRUSCIEL; FIELD, 2006). Depois de agrupadas, as dimensões mais relevantes na observação realizada para este quesito foram “liderança” e “recursos”, seguidas por “planejamento, objetivos e metas”.

A visão que caracteriza a percepção do cenário atual do processo de gestão de mudanças nesta empresa evidencia um estágio de *compliance*, uma vez que a própria classificação de pontuação dos FCS neste quesito permite constatar que elementos básicos de administração estão presentes: (sistema de autorização de trabalho, apoio da alta liderança, normas governamentais ou do setor, ferramentas e metodologia, objetivos e metas, análise).

Entenda-se por *compliance* um estágio onde a organização busca o cumprimento de requisitos administrativos e gerenciais elementares, assim como conformidade legal e voluntária. A figura 30 mostra em quais etapas do processo atual de gerenciamento de mudança organizacional os FCS referidos estão presentes.

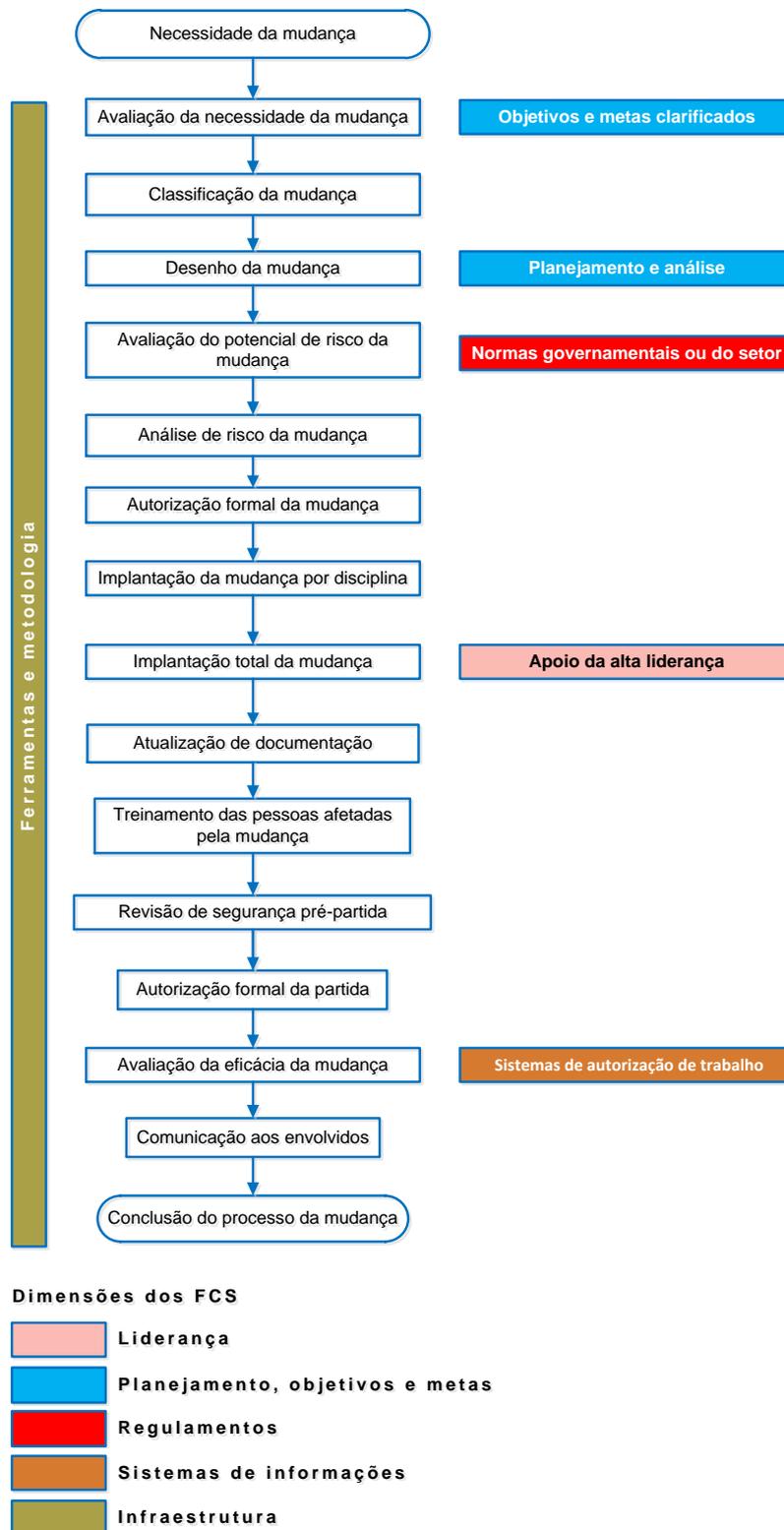


Figura 30 - Processo atual de MO e FCS referidos como presentes  
Fonte: elaborado pelo autor, 2014

Na percepção dos respondentes sobre quais dos FCS que são considerados no processo de gerenciamento de mudanças organizacionais vigente na empresa, a escala de importância obtida apresentou o FCS “apoio da alta liderança” (CHRUSCIEL; FIELD, 2006) com pontuação máxima, sendo seguido por “comunicação constante e eficiente” (CAPELLI, 2010), “compromisso” (CLARKE et al., 1997), “liderança e equipe” (WESTERVELD, 2003), “gestão de projeto” (WESTERVELD, 2003), “recursos” (WESTERVELD, 2003), “objetivos e metas clarificados” (CAPELLI, 2010) e “planejamento e análise” (CHRUSCIEL; FIELD, 2006). Uma vez realizado o agrupamento dos FCS de maior representatividade para o quesito em consideração, as dimensões evidenciadas como mais relevantes na observação foram “recursos” e “liderança”.

A percepção dos respondentes em relação à escala de importância dos FCS no processo de GM vigente na organização foi expressa nas pontuações obtidas. Neste quesito, destaca-se a importância atribuída para questões, principalmente de natureza administrativa de uma organização e, em particular, a do presente estudo de caso, a destacar o apoio e compromisso expressos da alta liderança e o reconhecimento da mudança como parte integral da estratégia de negócio (CLARKE et al., 1997). Muitas vezes, o obstáculo é a própria estrutura organizacional (KOTTER, 1995). A preocupação com os recursos é pertinente devido a sua abrangência, uma vez que são fatores que podem permear por todas as fases do empreendimento da mudança, desde sua disponibilidade total ou parcial para realizar todas as etapas do processo, quanto para manter o status quo pós-mudança, onde necessário. A dimensão do contexto da capacidade de mudança consiste em recursos, ativos que facilitam o processo de mudanças (SOPARNOT, 2011). A implementação de uma estratégia em longo termo da companhia e a habilidade de fazer os recursos necessários disponíveis também podem ser considerados fatores de sucesso (WESTPHAL E FREDRICKSON, 2001; WHIPP, 1991 apud ZINK et al., 2008). Os demais FCS identificados são elementos constantes de um processo de gestão de mudanças organizacionais. Particularmente, o FCS “Gestão de Projeto” pode embutir em si os demais FCS identificados como relevantes (“comunicação constante e eficiente”, “liderança e equipe”, “gestão de projeto”, “objetivos e metas clarificados” e “planejamento e análise”), tomando-se, por exemplo, por adoção uma metodologia específica como a do PMI (PMI, 2008). A figura 31 ilustra a relação dos FCS apontados como mais relevantes nesse quesito e o processo atual de gerenciamento de mudança organizacional na empresa objeto do estudo de caso.

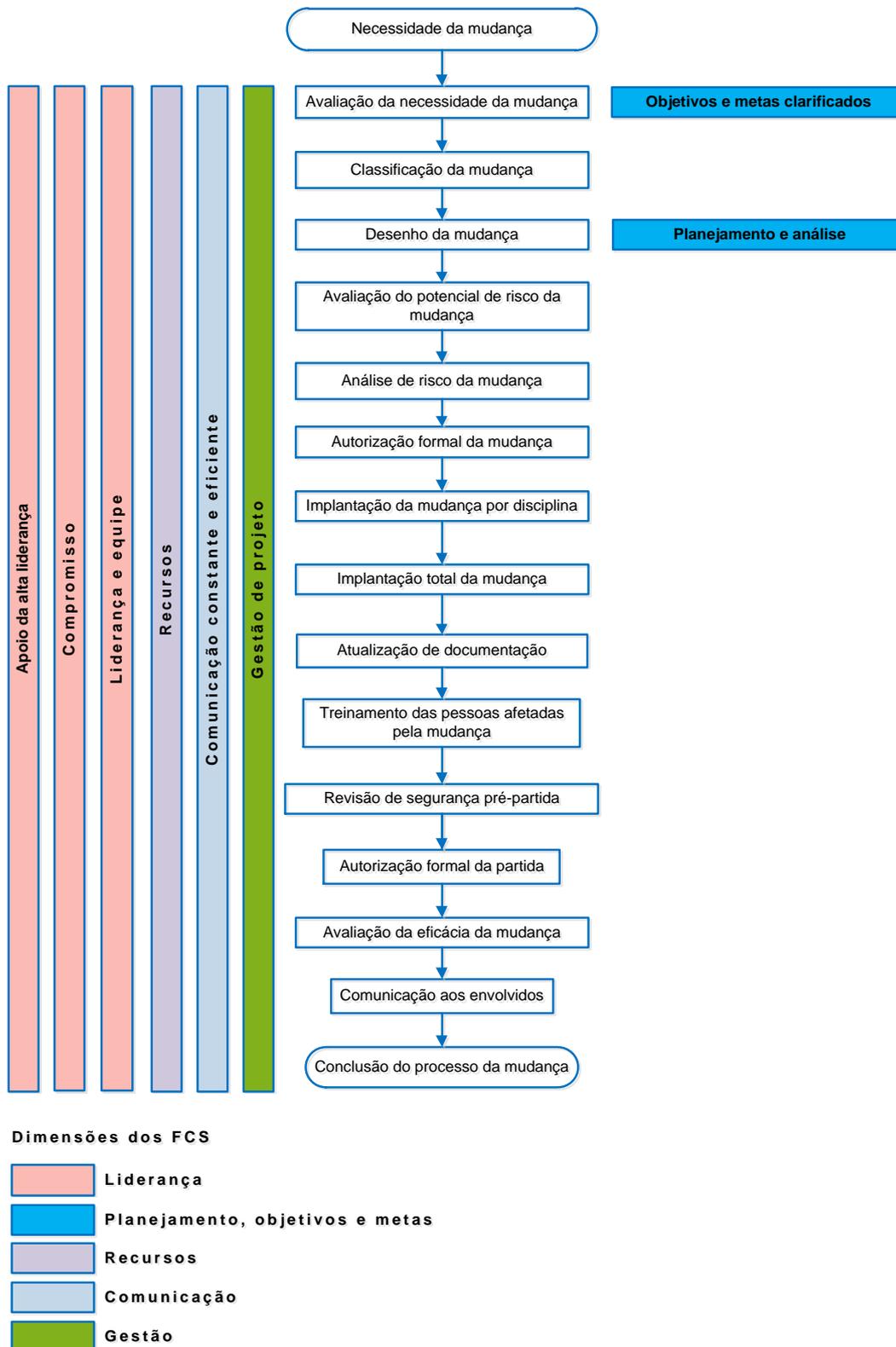


Figura 31 - Percepção dos respondentes em relação à escala de importância dos FCS no processo de GM vigente na organização

Fonte: elaborado pelo autor, 2014

As figuras 32, 33 e 34 demonstram as relações identificadas entre os FCS referenciados na literatura e identificados como importantes na execução do estudo de caso, segundo cada critério em que os respondentes foram questionados.

Dimensão	Fator Crítico de Sucesso	Clarke; Garside (1997)	Belassi; Tuckel (1996)	PMI (2008)	Westerveld (2003)	Capelli (2010)	Chrusciel; Field (2006)	Este fator é identificado como de contribuição relevante no gerenciamento de mudanças da empresa?
Comunicação	Canais de comunicação estabelecidos da organização			■				10
Liderança	Apoio da alta liderança						■	10
Liderança	Liderança e equipe				■			10
Recursos	Disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados					■		10
Aspectos Culturais	Cultura, estrutura e processo organizacional			■				10
Percepção e Preparação	Percepção da preparação da organização em lidar com a mudança						■	10
Percepção e Preparação	Treinamento dos usuários na aplicação						■	10
Planejamento, objetivos e metas	Objetivos e metas clarificados					■		10
Planejamento, objetivos e metas	Planejamento e análise						■	10

Figura 32 - FCS considerados como de contribuição relevante no gerenciamento de mudanças da organização e respectivos autores

Fonte: elaborado pelo autor, 2014

Dimensão	Fator Crítico de Sucesso	Clarke; Garside (1997)	Belassi; Tuckel (1996)	PMI (2008)	Westerveld (2003)	Capelli (2010)	Chrusciel; Field (2006)	Este fator é atualmente considerado no processo de gerenciamento de mudanças vigente na empresa?
Sistemas de informações	Sistemas de autorização do trabalho na empresa			■				10
Liderança	Apoio da alta liderança						■	9
Regulamentos	Normas governamentais ou do setor			■				9
Infraestrutura	Ferramentas e metodologia	■						9
Planejamento, objetivos e metas	Objetivos e metas clarificados					■		9
Planejamento, objetivos e metas	Planejamento e análise						■	9
Liderança	Liderança e equipe				1			8

Figura 33 - FCS considerados presentes no processo de gerenciamento de mudanças da organização e respectivos autores

Fonte: elaborado pelo autor, 2014

Dimensão	Fator Crítico de Sucesso	Clarke; Garside (1997)	Belassi; Tuckel (1996)	PMI (2008)	Westerveld (2003)	Capelli (2010)	Chrusciel; Field (2006)	Escala de importância do Fator Crítico de Sucesso no processo de Gestão de Mudanças, segundo sua percepção
Liderança	Apoio da alta liderança							10
Planejamento, objetivos e metas	Objetivos e metas clarificados							9
Planejamento, objetivos e metas	Planejamento e análise							9
Liderança	Liderança e equipe							9
Gestão	Gestão de projeto							9
Liderança	Compromisso							9
Recursos	Recursos							9
Comunicação	Comunicação constante e eficiente							9

Figura 34 - FCS considerados mais importantes no processo de gestão de mudanças e respectivos autores  
Fonte: elaborado pelo autor, 2014

Um comparativo entre os FCS identificados como importantes e aqueles indicados como presentes na gestão de mudanças organizacionais vigente na empresa objeto do estudo de caso é apresentado na figura 35.

Fator Crítico de Sucesso	Indicado como importante para a gestão da MO	Indicado como presente na gestão da MO
Cultura, estrutura e processo organizacional		
Canais de comunicação estabelecidos da organização		
Comunicação constante e eficiente		
Gestão de projeto		
Ferramentas e metodologia		
Apoio da alta liderança		
Compromisso		
Liderança e equipe		
Percepção da preparação da organização em lidar com a mudança		
Treinamento dos usuários na aplicação		
Objetivos e metas clarificados		
Planejamento e análise		
Disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados		
Recursos		
Normas governamentais ou do setor		
Sistemas de autorização do trabalho na empresa		

Figura 35 - FCS identificados como importantes e os indicados como presentes na gestão de mudanças organizacionais vigente na empresa  
Fonte: elaborado pelo autor, 2014

Conforme recomendado na literatura consultada, no tocante às dimensões relacionadas aos FCS identificados como mais importantes, os itens de maior representatividade foram “liderança” e “recursos” (CHRUSCIEL, FIELD, 2006; CLARKE, GARSIDE, 1997; WESTERVELD, 2003). Estas dimensões foram preponderantemente evidenciadas nas três perguntas relacionadas aos FCS no estudo de caso.

## 5.2 Critérios de sustentabilidade na gestão de mudanças

Em relação ao grau de aplicação ou aplicabilidade para os critérios da GRI, na versão G4, dentro do processo de gerenciamento de mudanças organizacionais da empresa, destacaram-se por maior pontuação os requisitos “O processo de mudança leva em consideração a redução no consumo de energia” e “O processo de mudança considera impactos nas taxas de frequência de acidentes e doenças”, nas dimensões ambiental e social, respectivamente. O agrupamento de pontuações contabilizou um total de oito requisitos de dimensão ambiental e um de dimensão social.

A partir dos grupos de requisitos mais representativos obtidos através da análise das respostas a esta questão, foi possível determinar que a dimensão mais representativa para os respondentes foi a ambiental (55%), seguida pela social (39%) e por último a econômica (6%). Esta relação é apresentada de forma gráfica na figura 28.

Na abordagem da análise ora apresentada, Lozano (2008) identificou em estudo anterior que definições de desenvolvimento sustentável focavam somente na abordagem ambiental, principalmente através do uso de recursos naturais.

Em relação à percepção ao grau de contribuição percebida de aplicação ou aplicabilidade para os critérios da GRI na gestão proativa da sustentabilidade e dentro do processo de gerenciamento de mudanças organizacionais da empresa, obteve-se maior pontuação no requisito “O processo de mudança considera impactos nas taxas de frequência de acidentes e doenças”, pertencente à dimensão social. Os demais requisitos de alta pontuação são de expressiva maioria ambiental: “variação no consumo de energia”, “reciclagem e reuso de água”, “aumento da emissão de Gases de Efeito Estufa”, “geração ou aquisição de energia”, “aumento no volume de descarte de água”, “aumento no volume de resíduos”, “aumento no volume de vazamentos significativos”, “ações de proteção ambiental”. O requisito de alta pontuação complementar possui a dimensão social e é “inserção de trabalhadores em atividades/áreas com alta incidência de acidentes/doenças ocupacionais”.

A partir dos grupos de requisitos mais representativos obtidos através da análise das respostas a esta questão, foi possível determinar que a dimensão mais representativa foi a ambiental (47%), seguida pela social (40%) e por último a econômica (13%). Esta avaliação demonstra que a visão de enfoque prioritariamente ambiental ao tema de sustentabilidade se mantém nesta segunda avaliação. Esta relação é apresentada de forma gráfica na figura 29.

Tanto para o critério 1, quanto para o critério 2, a maior representatividade foi verificada nas dimensões ambiental e social da sustentabilidade.

Com base nas informações levantadas, foi identificada a relação entre os requisitos de sustentabilidade da GRI na sua versão G4 e o processo de gerenciamento de mudanças da organização, objeto do estudo de caso, com características muito voltadas para a dimensão ambiental e trazendo as abordagens social e econômica em um plano de menor importância. Isto, devidamente balizado pela delimitação expressa no capítulo 1.

Uma das formas de alcançar uma gestão mais eficaz da sustentabilidade é a busca de uma atuação proativa, de forma que um relatório de sustentabilidade seja fruto de uma construção ao longo do ciclo de reporte, ao invés de ser meramente um registro de ações e desempenhos. De acordo com GRI (2013), um relatório de sustentabilidade traz aspectos dos impactos de uma organização – sejam eles positivos ou negativos – no meio ambiente, sociedade e economia. Assim, o relato da sustentabilidade torna questões abstratas em tangíveis e concretas, auxiliando assim no entendimento e gestão dos efeitos dos desenvolvimentos em sustentabilidade nas atividades e estratégia da organização.

Dentre as diversas abordagens possíveis, figuram as propostas da inclusão, de forma mais aprofundada, de critérios de sustentabilidade nos processos da empresa, em especial aqueles que tratam da mudança organizacional, assim como a ampliação da divulgação do tema dentro da organização. Lozano e Huisingh (2011) evidenciam a importância da comunicação com as partes interessadas nas atividades diárias da organização, como uma das estratégias da abordagem da sustentabilidade. Isto deve ocorrer de maneira que os participantes de todos os níveis consigam perceberem-se como atores da construção da gestão da sustentabilidade, a despeito de meros expectadores.

O processo de emissão de relatórios não necessariamente auxilia a melhorar o desempenho do desenvolvimento sustentável ou reforçar o compromisso da empresa com a sustentabilidade (CHO e PATTEN, 2007 apud BOIRAL, 2013). É da mesma forma relevante que seja compreendido que a gestão da sustentabilidade vai além dos critérios ambientais, permeando também os temas sociais e econômicos. Adams e Frost (2011) identificaram que a falta de conhecimento e entendimento do que a sustentabilidade significa para a organização e como a organização se mobiliza em relação às suas prioridades é um fator chave limitante para a integração. Hahn e Kühnen (2013) destacam que a literatura atual aparenta estar distante de considerar realmente completo o relato da sustentabilidade nas suas três dimensões.

Entendendo que as mudanças em uma organização sempre ocorrem dentro de um processo específico e de acordo com características próprias, assim como no sentido de fortalecer a atuação proativa da organização em relação ao atendimento aos objetivos da sustentabilidade, destacam-se as seguintes necessidades: melhoria da percepção das pessoas tanto da existência dessa relação como do valor que ela possui para a organização; entendimento das pessoas de forma mais clara sobre a relação entre o que a organização reporta anualmente (neste caso, os indicadores GRI) em relatórios divulgados interna e

externamente a partes interessadas, seus requisitos e sua interação com os processos de gestão de mudança; entendimento da conexão das suas atividades com o tema da sustentabilidade e, mais do que isso, como garantir meios de realização de análises críticas e execução das mesmas em prol da gestão proativa da sustentabilidade dentro do contexto da MO. Adicionalmente, destaca-se a importância de que os atores do processo de mudanças organizacionais consigam visualizar com clareza a conexão das dimensões econômica e social ao tema de sustentabilidade (MILLAR et al., 2012).

Para a satisfação dessas necessidades, algumas ações podem ser sugeridas. Primeiramente incentivar e aprimorar os processos de comunicação interna da gestão da sustentabilidade e suas interfaces com as atividades de rotina da organização. Além disso, incluir uma verificação do atendimento aos requisitos de critérios de sustentabilidade adotados, no presente caso os da GRI, ao longo dos ciclos de atividades da organização e, em particular, no seu processo de gerenciamento de mudanças, estabelecendo também critérios para a sua análise crítica, através de *Key Performance Indicators* (KPIs).

## 6 CONCLUSÃO

Esta dissertação foi estruturada com o intuito de identificar quais os principais fatores críticos de sucesso (FCS) estão presentes no processo de gerenciamento de mudanças organizacionais (MO) de uma indústria petroquímica brasileira, com operações no Brasil e exterior. Além disso, buscou-se realizar uma abordagem para inclusão da gestão proativa da sustentabilidade empresarial, através do diagnóstico do cenário atual em relação a este tema dentro do contexto da gestão de mudanças, assim como a proposição de direcionamentos, tendo em vista o cenário competitivo global de atuação e visibilidade neste mercado.

Através da revisão da literatura buscou-se identificar quais seriam os principais FCS associados à gestão da MO, bem como quais são os critérios de sustentabilidade com maior abrangência e representatividade na atualidade. Os resultados da revisão da literatura identificaram quarenta e cinco fatores críticos de sucesso, em onze dimensões e apontaram o padrão GRI como sendo o de maior representatividade quando se trata de reportar a gestão da sustentabilidade corporativa. Esta etapa viabilizou a estruturação do estudo de caso realizado de forma subsequente, que levantou informações através de entrevistas e de questionários elaborados a partir da literatura de referência e que por fim possibilitou registrar a percepção dos respondentes sobre a sistemática de gerenciamento de mudanças vigente na organização, enfocando fatores críticos de sucesso e critérios de sustentabilidade.

Os resultados obtidos apontam contribuições da literatura em relação aos FCS atualmente presentes no processo de gerenciamento de mudanças organizacionais, sendo possível indicar FCS que permeiam por todo o processo de gestão de mudanças organizacionais. Na percepção dos respondentes, o estágio atual identificou a presença de FCS relacionados a temas de *compliance*, o que pode representar um momento atual de cultura de busca de conformidade na organização, devido à presença de FCS que também podem ser considerados como elementos básicos de gestão: “sistema de autorização de trabalho”, “apoio da alta liderança”, “normas governamentais ou do setor”, “ferramentas e metodologia”, “objetivos e metas” e “análise”. No que diz respeito à escala de importância, o fator “apoio da alta liderança” foi apontado pelos respondentes como o de maior destaque. De modo mais abrangente, as dimensões “liderança” e “recursos” foram preponderantemente evidenciadas nas três perguntas relacionadas aos FCS no estudo de caso.

Sobre critérios de sustentabilidade na gestão de mudanças organizacionais, o grau de aplicação ou aplicabilidade percebido pelos respondentes para os requisitos GRI – versão G4 – mostrou destaque para os requisitos “o processo de mudanças leva em consideração a redução no consumo de energia” e “o processo de mudanças considera impactos nas taxas de frequência de acidentes e doenças”, nas dimensões ambiental e social, respectivamente. Para a abrangência realizada com as dimensões dos grupos de requisitos mais representativos, a dimensão mais representativa foi a ambiental, seguida pela social e por último, a econômica. Na escala de contribuição percebida de aplicação ou aplicabilidade para os critérios da GRI na gestão proativa da sustentabilidade, o requisito de destaque foi “o processo de mudança

considera impactos nas taxas de frequência de acidentes e doenças”, pertencente à dimensão social, seguido do requisito “inserção de trabalhadores em atividades/áreas com alta incidência de acidentes/doenças ocupacionais”, também de dimensão social. O mesmo comportamento de dimensões dos grupos de requisitos mais representativos foi observado nesse segundo caso.

Os questionamentos que demandaram respostas subjetivas dos respondentes evidenciaram uma percepção preponderante do conceito de sustentabilidade ligado à dimensão ambiental. Apenas um dos respondentes manifestou conhecer que a organização reporta anualmente os indicadores do padrão GRI e nenhum deles manifestou ter recebido capacitação formal em temas, política e visão de sustentabilidade da organização. Quando questionados os respondentes sobre a conexão entre mudanças organizacionais e as dimensões ambiental, social e econômica da sustentabilidade, as respostas apresentaram comportamento disperso, indicando falta de uniformidade no entendimento conceitual ou falta da conexão prática entre os assuntos.

Com base nas análises das informações coletadas, foi possível concluir que existe uma ênfase desproporcional dos respondentes na visão de contribuição da dimensão ambiental em relação às dimensões social e econômica da sustentabilidade, assim como uma fragilidade de conceitos e/ou conexão deste contexto com a gestão da mudança organizacional.

Algumas das causas para este comportamento podem estar relacionadas à falta de pleno conhecimento das pessoas na organização em relação à política, visão e objetivos de sustentabilidade da organização, bem como lacunas em comunicação interna e ausência de um modelo estruturado que inclua critérios de sustentabilidade no processo de gestão de mudanças organizacionais da empresa. Desenvolvimentos nestes tópicos podem servir de objeto para estudos futuros, complementares a esta dissertação, assim como a abrangência do estudo de caso aqui realizado para outros ramos de atividade econômica. Para o futuro deste trabalho, será sugerido à empresa estruturar ações relacionadas aos pontos de melhoria identificados, em especial a inclusão no processo de MO dos FCS identificados, ações de comunicação interna e adoção de indicadores (KPIs) de atendimento aos critérios de sustentabilidade dentro do processo de gerenciamento da MO.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, C., FROST, G. **Integrating sustainability reporting into management practices.** *Accounting Forum*, v. 32, n. 4, p. 288-302, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 26000: Diretrizes sobre responsabilidade social.** Rio de Janeiro, 2010.

BELASSI, W., TUKEL, O. **A new framework for determining critical success/failure factors in projects.** *International Journal of Project Management*. v. 14, n.3, p. 141-151, Elsevier Science Ltd, 1996.

BERGAMASCHI, C. **O desenvolvimento sustentável e a empresa moderna: o caso da Bunge**, 2010. 155f. Dissertação (Mestrado profissional em Economia) - Programa de Pós-Graduação em Economia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

BOIRAL, O. **Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A+ GRI reports.** *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 26, n. 7, p. 1036-1071, Emerald Group Publishing Limited, 2013.

BOYNTON, A., ZMUD, R. **An Assessment of Critical Success Factors.** *Sloan Management Review*. v. 25, n. 4, p. 17-27, ABI/INFORM Global. 1984.

BRESSAN, F. **O método do estudo de caso.** Disponível <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm)>. Acesso em: 22 Out. 2013.

BROWN, H., JONG, M., LESSIDRENSKA, T. **The Rise of the Global Reporting Initiative (GRI) as a Case of Institutional Entrepreneurship.** *Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper N° 36*. Cambridge: John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2007.

CALLADO, A. **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na serra gaúcha.** 2010. 215f. Tese (Doutorado) – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

CAPELLI, A. **Mudança Organizacional e Fatores Críticos de Sucesso: Estudo de Caso no Sistema FIERGS.** *Revista Produção Online*, v. 10, n. 1, p. 71-94, 2010.

Center for Chemical Process Safety (CCPS), American Institute of Chemical Engineers (AIChE). **Guidelines for Management of Change for Process Safety.** New Jersey: John Wiley & Sons, 2008.

CHRUSCIEL, D., FIELD, D. W. **Success factors in dealing with significant change in an organization.** *Business Process Management Journal*, v. 12, n. 4, p. 503–516, 2006.

CLARKE, A., GARSIDE, J. **The Development of a Best Practice Model For Change Management**. European Management Journal, v. 15, n. 5, p. 537-545, 1997.

FUENTES-HENRÍQUEZ, F., DEL SOL, P. **Analogical foundation of the scope of organizational change**, Journal of Organizational Change Management. v. 25, n. 1, p. 163–185, 2012.

Global Reporting Initiative (GRI) - **Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade, 2006**. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazil-Portuguese-G3-Reporting-Guidelines.pdf>. Acesso em: 14 maio 2013.

GRI. Global Reporting Initiative - **What is GRI?** Disponível em: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>. Acesso em: 21 fev. 2012.

Global Reporting Initiative (GRI) - **G4 Sustainability Reporting Guidelines - Reporting Principles And Standard Disclosures**. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>. Acesso em: 07 outubro 2013.

HAHN, R., LULFS, R. **Legitimizing Negative Aspects in GRI-Oriented Sustainability Reporting: A Qualitative Analysis of Corporate Disclosure Strategies**. Journal of Business Ethics, agosto 2013,1-20, 2013.

HAHN. R., KÜHNEN, M. **Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research**. Journal of Cleaner Production, v. 59, p. 5-21, 2013.

HASHIM, M. **Change Management**. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, v. 3, n. 7, p. 685–694, 2013.

ISE. **ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL**. Disponível em: [www.isebvmf.com.br](http://www.isebvmf.com.br). Acesso em: 06 mai 2013.

IISD - International Institute for Sustainable Development. **What is Sustainable Development?** Disponível em: <http://www.iisd.org/sd/>. Acesso em: 23 out 2013.

KLETZ, T. A. **WHAT WENT WRONG? - Case Histories of Process Plant Disasters**. Houston: Gulf Publishing Company, 1999.

KLETZ, T. A. **The Origins and History of Loss Prevention**. Institution of Chemical Engineers - Trans IChemE, Vol 77, Part B, May 1999.

KOTTER, J. P. **Leading Change: Why Transformation Efforts Fail**. Harvard Business Review, USA, mar./ abr. 1995.

KOTTER, J. P. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

KPMG. **KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013**. New York: KPMG.

LEGENDRE, S., CODERRE, F. **Determinants of GRI G3 Application Levels: The Case of the Fortune Global 500**. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, v. 20, n. 3, p. 182–192, 2013.

LEIDECKER, J. K., BRUNO, A. V., **Identifying and Using Critical Success Factors**. Long Range Planning, v. 17, n. 1, p. 23-32, 1984.

LÓPEZ, M., GARCIA, A, RODRIGUEZ, L. **Sustainable Development and Corporate Performance: A Study Based on the Dow Jones Sustainability Index**. Journal of Business Ethics, n. 75, p. 285-300, 2007.

LOZANO, R. **Are Companies Planning their Organizational Changes for Corporate Sustainability?**. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, v. 295, n. 5, p. 275–295, 2013.

LOZANO, R. **Envisioning sustainability three-dimensionally**. Journal of Cleaner Production, v. 16, n.17, p. 1838-1846, 2008.

LOZANO, R.,HUISINGH, D. **Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting**. Journal of Cleaner Production, v. 19, n.2-3, p. 99-107, 2011.

MCGRAW HILL FINANCIAL. **Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) Methodology** - Disponível em: <<http://eu.spindices.com/indices/equity/dow-jones-sustainability-world-index>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

MEBRATU, D. **Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review**. Environment Impact Assessment Review, v. 18, p. 493-520, 1998.

MILLAR, C., HIND, P, MAGALA, S. **Sustainability and the need for change: organizational change and transformational vision**. Journal of Organizational Change Management, v. 25, n. 4, p. 489–500, 2012.

OLIVEIRA, J. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Project Management Institute (PMI). **GUIA PMBOK - Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Pennsylvania: Project Management Institute, 2008.

RIBEIRO, M. **Desempenho da sustentabilidade empresarial no Brasil**. 2011. 59f. Trabalho de conclusão (Bacharelado) – Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

RAMOS, P.; MOTA; C. **Analysis of success and failure factors in information technology projects**. International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2012.

SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª ed., Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUZA, B. **Gestão da Mudança e da Inovação: Árvore de problemas como ferramenta para avaliação do impacto da mudança**. Revista de Ciências Gerenciais, v.14, n. 19, p. 89-106, 2010.

SOPARNOT, R. **The concept of organizational change capacity**. Journal of Organizational Change Management, v. 24, n. 5, p. 640–661, 2011.

TELES, C. D. **Avaliação monetária da sustentabilidade empresarial**. 2012. 190f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

UNITED NATIONS. **Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development**. - Disponível em: <<http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

VORA, M. **Business excellence through sustainable change management**. The TQM Journal, v. 25, n. 6, p. 625–640, 2013.

WALKER, H., ARMENAKIN, A., BERNERTH, J. **Factors influencing organizational change efforts**. Journal of Organizational Change, v. 20, n. 6, p. 761–773, 2007.

WOOD JR., T. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. 1ª Edição. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

WESTERVELD, E. **The Project Excellence Model: linking success criteria and critical success factors**. International Journal of Project Management, v. 21, n. 6, p. 411–418, 2003.

ZINK, K., STEIMLE, U., SCRÖDER, D. **Comprehensive change management concepts Development of a participatory approach**. Applied Ergonomics, n. 39, p. 527–538, 2008.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 2<sup>nd</sup> ed. London: Applied social research methods series, SAGE Publications, v.5, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 4ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.

# APÊNDICES

## APÊNDICE A – Questionário para caracterização de perfil dos respondentes

PERFIL DO RESPONDENTE					
ÁREA / SETOR / PROGRAMA					
CARGO					
TEMPO DE EMPRESA	anos				
FORMAÇÃO	Nível Médio	Superior Incompleto	Superior Completo	Pos-graduação Latus Sensu (Especialização/MBA)	Pos-graduação Strictu Sensu (Mestrado/Doutorado)
QUAL O SEU PAPEL PREPONDERANTE NO PROCESSO DE GESTÃO DE MUDANÇAS?	Provoca a mudança	Sofre a mudança	É validador/aprovador no processo	Outro (detalhar)	

**APÊNDICE B** – Questionário para caracterização do nível de ambientação dos respondentes nos temas de sustentabilidade, mudanças organizacionais e fatores críticos de sucesso.

1. Comente brevemente o que você entende por sustentabilidade.	
2. Você conhece algum padrão de reporte de sustentabilidade? Caso positivo, qual?	
3. Comente brevemente se já recebeu alguma informação estruturada sobre a política/visão de sustentabilidade da Organização. Você conhece o modo como a empresa divulga seus resultados de sustentabilidade? Caso positivo, descreva.	
4. Comente como a política de sustentabilidade da empresa influencia em suas atividades rotineiras?	
5. Especificamente sobre o tema de Mudanças Organizacionais, você percebe conexão dos requisitos do procedimento de Gestão de Mudanças com as dimensões Econômica, Social e Ambiental da Sustentabilidade? Caso positivo, cite exemplos.	

**APÊNDICE C** – Questionário para apuração da contribuição e importância de Fatores Críticos de Sucesso na prática da empresa e na percepção dos respondentes, baseado no levantamento da literatura realizado pelo autor.

Dimensão	Fator Crítico de Sucesso	PERGUNTA 1		PERGUNTA 2		PERGUNTA 3		
		Identificado como de contribuição relevante no gerenciamento de mudanças?		Este fator é considerado no processo de mudanças vigente?		Escala de importância do Fator Crítico de Sucesso no processo de Gestão de Mudanças, segundo sua percepção		
		SIM	NÃO	SIM	NÃO	Importante	Neutro	Não importante
Comunicação	Acompanhamento frequente							
	Comunicação constante e eficiente							
	Comunicação fácil e contínua							
	Canais de comunicação estabelecidos da organização							
Liderança	Apoio da alta liderança							
	Compromisso							
	Fatores externos (cronograma, objetivos, apoio da alta liderança)							
	Liderança e equipe							
	Massa crítica no staff							
	Necessidade de endereçar a percepção das pessoas de staff da habilidade da organização em lidar com a mudança							
Recursos	Contratações							
	Resolução de problemas							
	Administração de pessoal							
	Alocação bem definida dos papéis e responsabilidades							
	Disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados							
Aspectos Culturais	Interações							
	Aspectos sociais e culturais							
	Cultura, estrutura e processo organizacional							
	Observar continuamente as lições aprendidas							
Percepção e Preparação	Mudança cultural							
	Estrutura organizacional do projeto							
	Percepção da preparação da organização em lidar com a mudança							
	Clima político							
	Política e estratégia							
Gestão	Utilidade percebida							
	Treinamento dos usuários na aplicação							
	Gestão ativa e dedicada							
	Gestão de partes interessadas							
Regulamentos	Unicidade das atividades do projeto							
	Gestão de projeto							
Sistemas de informações	Normas governamentais ou do setor							
	Ambiente político, social, econômico e tecnológico							
Infraestrutura	Sistemas de autorização do trabalho na empresa							
	Sistemas de informações do gerenciamento de projetos							
	Infraestrutura							
Recursos	Condições do mercado							
	Bancos de dados comerciais (sobre riscos específicos do projeto)							
Planejamento, objetivos e metas	Ferramentas e metodologia							
	Recursos							
	Recursos humanos existentes							
	Objetivos e metas clarificados							
	Planejamento e análise							
Tolerância a risco das partes interessadas	Objetivos e metas clarificados							
	Planejamento e análise							
	Avaliação							
Tolerância a risco das partes interessadas	Critérios de sucesso (lucro, aceitação do cliente)							
	Tolerância a risco das partes interessadas							

**APÊNDICE D – Questionário para apuração da contribuição e importância de Critérios de Sustentabilidade no processo de gestão de mudanças da organização, com base no padrão GRI – G4.**

Indicador G4	Dimensão	Requisitos	CRITÉRIO 1 Grau de aplicação ou aplicabilidade			CRITÉRIO 2 Escala de contribuição		
			não aplicável	neutro	aplicável	irrelevante	neutro	relevante
G4-EC1	Econômico	São considerados impactos positivos no resultado econômico da organização.						
G4-EC2	Econômico	No processo de mudança, são avaliados impactos financeiros para as atividades da organização, decorrentes de mudanças climáticas.						
G4-EC3	Econômico	Em uma mudança, são avaliados impactos na cobertura dos planos de benefícios / previdência.						
G4-EC4	Econômico	No processo de mudança, considera-se a possibilidade de assistência financeira governamental.						
G4-EC5	Econômico	É considerada variação salarial no salário mais baixo da organização no processo de mudança.						
G4-EC6	Econômico	As mudanças de pessoas consideram contratar lideranças oriundas de pessoas locais.						
G4-EC7	Econômico	É avaliado o impacto da mudança extremamente à organização, relativamente a infraestrutura e serviços.						
G4-EC8	Econômico	O processo de mudança leva em consideração os impactos na cadeia de fornecimento, economia e aspectos sociais de áreas circunvizinhas.						
G4-EC9	Econômico	O processo de mudança leva em consideração a opção de preferência de fornecedores locais.						
G4-EN1	Ambiental	O processo de mudança leva em consideração a adoção de produtos/insumos renováveis.						
G4-EN2	Ambiental	O processo de mudança leva em consideração a opção de preferência de fornecedores locais.						
G4-EN3	Ambiental	O processo de mudança leva em consideração a possibilidade de aumento no consumo de energia dentro da organização, (eletricidade, aquecimento, resfriamento, vapor) seja em operações ou no uso/aplicação de seus produtos/serviços.						
G4-EN4	Ambiental	O processo de mudança leva em consideração o aumento no consumo de energia fora da organização, seja em operações suas, no uso/aplicação de seus produtos/serviços ou cadeia de fornecimento.						
G4-EN5	Ambiental	O processo de mudança leva em consideração o aumento no consumo de energia (unidades de produto, volume de produção, tamanho, número de empregados em tempo integral, unidades monetárias).						
G4-EN6	Ambiental	O processo de mudança leva em consideração a redução no consumo de energia.						
G4-EN7	Ambiental	O processo de mudança avalia economia energética em produtos utilizados e serviços adquiridos pela organização.						
G4-EN8	Ambiental	O processo de mudança avalia o aumento na retirada de água de fontes já utilizadas.						
G4-EN9	Ambiental	O processo de mudança leva em consideração a retirada de água de fontes hídricas.						
G4-EN10	Ambiental	O processo de mudança leva em consideração a opção de reciclagem e reuso de água.						
G4-EN11	Ambiental	O processo de mudança inclui avalia atuação em áreas ou adjacências protegidas e/ou adjacências e de alto valor para a diversidade fora das áreas protegidas ambientalmente.						
G4-EN12	Ambiental	O processo de mudança avalia de forma diferenciada a construção ou uso de plantas de manufatura, minas e infraestrutura de transportes, poluição, redução de espécies, introdução de espécies invasivas, pestes e patógenos, conversão de habitat?						
G4-EN13	Ambiental	O processo de mudança contempla avaliação de necessidade de restauração de habitats ou proteção de áreas.						

Indicador G4	Dimensão	Requisitos	CRITÉRIO 1 Grau de aplicação ou aplicabilidade			CRITÉRIO 2 Escala de contribuição		
			não aplicável	neutro	aplicável	irrelevante	neutro	relevante
G4-EN14	Ambiental	O processo de mudança considera a possibilidade de afetar habitats que incluam espécies incluídas na lista vermelha da IUCN (International Union for Conservation of Nature).						
G4-EN15	Ambiental	O processo de mudança considera o aumento da emissão de Gases de Efeito Estufa oriundo de fontes próprias ou controladas pela organização.						
G4-EN16	Ambiental	O processo de mudança considera geração ou aquisição de eletricidade, aquecimento, resfriamento ou vapor.						
G4-EN17	Ambiental	O processo de mudança considera a geração de emissões de Gases de Efeito Estufa em fontes não pertencentes ou não controladas pela organização.						
G4-EN18	Ambiental	O processo de mudança considera o aumento de emissões de Gases de Efeito Estufa.						
G4-EN19	Ambiental	O processo de mudança considera a redução de emissões de Gases de Efeito Estufa.						
G4-EN20	Ambiental	O processo de mudança considera o aumento de emissões de substâncias depletoras da camada de ozônio.						
G4-EN21	Ambiental	O processo de mudança considera o aumento de emissões de NOx e SOx.						
G4-EN22	Ambiental	O processo de mudança considera o aumento no volume de descarte de água.						
G4-EN23	Ambiental	O processo de mudança considera o aumento no volume de resíduos.						
G4-EN24	Ambiental	O processo de mudança considera a possibilidade do aumento no volume de vazamentos significativos.						
G4-EN25	Ambiental	O processo de mudança pode trazer aumento no volume de transporte de resíduos perigosos, incluindo internacional.						
G4-EN26	Ambiental	O processo de mudança considera afetar corpos d'água e/ou habitats protegidos.						
G4-EN27	Ambiental	O processo de mudança considera a possibilidade de mitigação dos impactos ambientais de produtos e serviços.						
G4-EN28	Ambiental	O processo de mudança considera a possibilidade do retorno de produtos e/ou embalagens.						
G4-EN29	Ambiental	O processo de mudança considera riscos de multas relacionadas a leis e regulamentos ambientais.						
G4-EN30	Ambiental	O processo de mudança considera impactos decorrentes do aumento das atividades de transporte de produtos, bens e materiais, assim como integrantes.						
G4-EN31	Ambiental	O processo de mudança considera ações de proteção ambiental, incluindo disposição, tratamento e remediação, onde aplicável.						
G4-EN32	Ambiental	O processo de mudança contempla critérios de seleção de novos fornecedores incluindo critérios ambientais.						
G4-EN33	Ambiental	O processo de mudança considera a possibilidade de trazer algum fornecedor com potencial de impacto ambiental negativo.						

Indicador G4	Dimensão	Requisitos	CRITÉRIO 1 Grau de aplicação ou aplicabilidade			CRITÉRIO 2 Escala de contribuição		
			não aplicável	neutro	aplicável	irrelevante	neutro	relevante
G4-EN34	Ambiental	O processo de mudança considera a possibilidade de aumento do número de reclamações relacionadas a aspectos ambientais da organização.						
G4-LA1	Social	O processo de mudança considera novas contratações de integrantes.						
G4-LA2	Social	O processo de mudança considera possibilidade de melhoria em benefícios para os integrantes (seguro de vida, plano de saúde, aposentadoria complementar).						
G4-LA3	Social	O processo de mudança considera impacto nos critérios de retorno ao trabalho pós licença maternidade / paternidade.						
G4-LA4	Social	O processo de mudança prevê comunicação prévia e abrangente (incluindo sindicato), quando de mudanças operacionais significativas.						
G4-LA5	Social	O processo de mudança contempla divulgações e discussões em comitês de Saúde e Segurança.						
G4-LA6	Social	O processo de mudança considera impactos nas taxas de frequência de acidentes e doenças.						
G4-LA7	Social	O processo de mudança considera a inserção de trabalhadores em atividades/áreas com alta incidência de acidentes/doenças ocupacionais.						
G4-LA8	Social	O processo de mudança considera alterações de critérios previamente negociados com sindicatos.						
G4-LA9	Social	O processo de mudança considera a possibilidade de aumento na carga horária anual de treinamentos/capacitações.						
G4-LA10	Social	Caso a mudança inclua necessidade de capacitação, é avaliada a possibilidade de inserção dessa capacitação em um programa de natureza recorrente.						
G4-LA11	Social	O processo de mudança considera a possibilidade de desenvolvimento de carreira dos trabalhadores.						
G4-LA12	Social	O processo de mudança considera alteração na composição dos representantes dos empregados.						
G4-LA13	Social	O processo de mudança considera implicações em diferença salarial entre homens e mulheres.						
G4-LA14	Social	O processo de mudança considera seleção de novos fornecedores com critérios de conformidade trabalhista.						
G4-LA15	Social	O processo de mudança considera implicação em impactos trabalhistas negativos reais e potenciais na cadeia de fornecimento.						
G4-LA16	Social	O processo de mudança considera possibilidade de queixas de natureza trabalhista.						

Indicador G4	Dimensão	Requisitos	CRITÉRIO 1 Grau de aplicação ou aplicabilidade			CRITÉRIO 2 Escala de contribuição		
			não aplicável	neutro	aplicável	irrelevante	neutro	relevante
G4-HR1	Social	Se a mudança implicar em contratação de pessoas, são requeridas cláusulas referentes a direitos humanos.						
G4-HR2	Social	O processo de prevê possibilidade de aumento no número de homens-hora de treinamento em políticas de direitos humanos.						
G4-HR3	Social	O processo de mudança considera possibilidade de atos de discriminação.						
G4-HR4	Social	Se a mudança implicar em contratação de pessoas, são monitorados os direitos de associação de trabalhadores (sindicatos, associações).						
G4-HR5	Social	Se a mudança implicar em contratação de pessoas, há cláusulas para proibição de trabalho infantil.						
G4-HR6	Social	Se a mudança implicar em contratação de pessoas, e considerado o risco de uso de trabalho escravo.						
G4-HR7	Social	O processo de mudança prevê aumento no número de homens-hora de treinamento em políticas de direitos humanos para o pessoal de segurança patrimonial.						
G4-HR8	Social	O processo de mudança considera impactos em populações indígenas.						
G4-HR9	Social	O processo de mudança contempla uma avaliação de impactos relacionados a direitos humanos.						
G4-HR10	Social	O processo de mudança contempla critérios de seleção de novos fornecedores incluindo critérios relacionados a direitos humanos.						
G4-HR11	Social	O processo de mudança considera implicações em impactos negativos reais e potenciais em relação a direitos humanos na cadeia de fornecimento.						
G4-HR12	Social	O processo de mudança considera implicações em queixas formais relacionadas a direitos humanos.						
G4-SO1	Social	O processo de mudança contempla consulta/envolvimento de comunidades locais em relação ao seu fornecimento.						
G4-SO2	Social	O processo de mudança considera a inserção de operações com impactos negativos significativos (reais e potenciais) nas comunidades locais.						
G4-SO3	Social	No processo de mudança são considerados aspectos de prevenção à corrupção (contratações irregulares, desvio de materiais, produtos, etc).						
G4-SO4	Social	O processo de mudança considera a previsão do aumento no número de homens-hora de treinamento em procedimentos de combate à corrupção dentro da organização.						

Indicador G4	Dimensão	Requisitos	CRITÉRIO 1 Grau de aplicação ou aplicabilidade			CRITÉRIO 2 Escala de contribuição		
			não aplicável	neutro	aplicável	irrelevante	neutro	relevante
G4-SO5	Social	O processo de mudança considera a possibilidade de aumento de casos de corrupção dentro da organização.						
G4-SO6	Social	O processo de mudança considera a possibilidade de contribuições de ordem financeira da organização para partidos políticos.						
G4-SO7	Social	O processo de mudança considera a possibilidade de novas ações judiciais por práticas de concorrência desleal, truste e monopólio.						
G4-SO8	Social	O processo de mudança considera a possibilidade de multas significativas ou sanções não monetárias decorrentes de não conformidades com leis e regulamentos.						
G4-SO9	Social	O processo de mudança prevê seleção de novos fornecedores com base em critérios relativos a impactos sociais.						
G4-SO10	Social	O processo de mudança contempla contribuições a partidos políticos.						
G4-SO11	Social	O processo de mudança considera implicações em práticas/comportamentos anti-competitivos, anti-trust e monopolistas.						
G4-PR1	Social	O processo de mudança considera impactos de Saúde e Segurança na cadeia de fornecimento ou ciclo de vida do produto.						
G4-PR2	Social	O processo de mudança considera desvios de regulamentos e códigos voluntários causados por produtos e serviços da organização, durante o ciclo de vida dos mesmos.						
G4-PR3	Social	O processo de mudança prevê demanda de novos procedimentos/práticas em rotulagem.						
G4-PR4	Social	O processo de mudança avalia a possibilidade de desvios de rotulagem.						
G4-PR5	Social	O processo de mudança avalia a possibilidade de problemas relacionados à satisfação dos clientes.						
G4-PR6	Social	O processo de mudança considera a possibilidade de venda de produtos que são proibidos ou banidos em alguns países.						
G4-PR7	Social	O processo de mudança considera a possibilidade da oferta de produtos ou serviços que possa gerar problemas ligados a regulamentação publicitária.						
G4-PR8	Social	O processo de mudança considera impactos em perda de dados ou violação de privacidade de clientes.						
G4-PR9	Social	O processo de mudança considera a possibilidade da incidência de penalidades monetárias significativas por não conformidade legal relacionada ao fornecimento e uso de produtos e serviços.						

# **ANEXO**

## ANEXO A – Indicadores GRI – versão G4

<b>Categoria</b>	<b>Aspecto</b>	<b>Indicador G4</b>	<b>Descrição</b>
<b>Econômico</b>	Desempenho econômico	G4-EC1	VALOR ECONÔMICO DIRETO GERADO E DISTRIBUÍDO
<b>Econômico</b>	Desempenho econômico	G4-EC2	IMPLICAÇÕES FINANCEIRAS E OUTROS RISCOS E OPORTUNIDADES PARA AS ATIVIDADES DA ORGANIZAÇÃO EM DECORRÊNCIA DE MUDANÇAS CLIMÁTICAS
<b>Econômico</b>	Desempenho econômico	G4-EC3	COBERTURA DAS OBRIGAÇÕES PREVISTAS NO PLANO DE PENSÃO DE BENEFÍCIO DEFINIDO DA ORGANIZAÇÃO
<b>Econômico</b>	Desempenho econômico	G4-EC4	ASSISTÊNCIA FINANCEIRA RECEBIDA DO GOVERNO
<b>Econômico</b>	Presença de Mercado	G4-EC5	VARIAÇÃO DA PROPORÇÃO DO SALÁRIO MAIS BAIXO, DISCRIMINADO POR GÊNERO, COMPARADO AO SALÁRIO MÍNIMO LOCAL EM UNIDADES OPERACIONAIS IMPORTANTES
<b>Econômico</b>	Presença de Mercado	G4-EC6	PROPORÇÃO DE MEMBROS DA ALTA DIREÇÃO CONTRATADOS NA COMUNIDADE LOCAL EM UNIDADES OPERACIONAIS IMPORTANTES
<b>Econômico</b>	Impactos econômicos indiretos	G4-EC7	DESENVOLVIMENTO E IMPACTO DE INVESTIMENTOS EM INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS OFERECIDOS
<b>Econômico</b>	Impactos econômicos indiretos	G4-EC8	IMPACTOS ECONÔMICOS INDIRETOS SIGNIFICATIVOS, INCLUSIVE A EXTENSÃO DOS IMPACTOS
<b>Econômico</b>	Práticas de suprimentos	G4-EC9	PROPORÇÃO DE GASTOS COM FORNECEDORES LOCAIS EM UNIDADES OPERACIONAIS

			<b>IMPORTANTES</b>
<b>Ambiental</b>	Materiais	G4-EN1	MATERIAIS USADOS, DISCRIMINADOS POR PESO OU VOLUME
<b>Ambiental</b>	Materiais	G4-EN2	PERCENTUAL DE MATERIAIS USADOS PROVENIENTES DE RECICLAGEM
<b>Ambiental</b>	Energia	G4-EN3	CONSUMO DE ENERGIA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO
<b>Ambiental</b>	Energia	G4-EN4	CONSUMO DE ENERGIA FORA DA ORGANIZAÇÃO
<b>Ambiental</b>	Energia	G4-EN5	INTENSIDADE ENERGÉTICA
<b>Ambiental</b>	Energia	G4-EN6	REDUÇÃO DO CONSUMO DE ENERGIA
<b>Ambiental</b>	Energia	G4-EN7	REDUÇÕES NOS REQUISITOS DE ENERGIA RELACIONADOS A PRODUTOS E SERVIÇOS
<b>Ambiental</b>	Água	G4-EN8	TOTAL DE RETIRADA DE ÁGUA POR FONTE
<b>Ambiental</b>	Água	G4-EN9	FONTES HÍDRICAS SIGNIFICATIVAMENTE AFETADAS POR RETIRADA DE ÁGUA
<b>Ambiental</b>	Água	G4-EN10	PERCENTUAL E VOLUME TOTAL DE ÁGUA RECICLADA E REUTILIZADA
<b>Ambiental</b>	Biodiversidade	G4-EN11	UNIDADES OPERACIONAIS PRÓPRIAS, ARRENDADAS OU ADMINISTRADAS DENTRO OU NAS ADJACÊNCIAS DE ÁREAS PROTEGIDAS E ÁREAS DE ALTO VALOR PARA A BIODIVERSIDADE SITUADAS FORA DE ÁREAS PROTEGIDAS
<b>Ambiental</b>	Biodiversidade	G4-EN12	DESCRIÇÃO DE IMPACTOS SIGNIFICATIVOS DE ATIVIDADES, PRODUTOS E SERVIÇOS SOBRE A BIODIVERSIDADE EM ÁREAS PROTEGIDAS E ÁREAS DE ALTO VALOR PARA A BIODIVERSIDADE SITUADAS FORA DE ÁREAS PROTEGIDAS
<b>Ambiental</b>	Biodiversidade	G4-EN13	HABITATS PROTEGIDOS OU RESTAURADOS

<b>Ambiental</b>	Biodiversidade	G4-EN14	NÚMERO TOTAL DE ESPÉCIES INCLUÍDAS NA LISTA VERMELHA DA IUCN E EM LISTAS NACIONAIS DE CONSERVAÇÃO COM HABITATS SITUADOS EM ÁREAS AFETADAS POR OPERAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO, DISCRIMINADAS POR NÍVEL DE RISCO DE EXTINÇÃO
<b>Ambiental</b>	Emissões	G4-EN15	EMISSIONES DIRETAS DE GASES DE EFEITO ESTUFA (GEE) (ESCOPO 1)
<b>Ambiental</b>	Emissões	G4-EN16	EMISSIONES INDIRECTAS DE GASES DE EFEITO ESTUFA (GEE) PROVENIENTES DA AQUISIÇÃO DE ENERGIA (ESCOPO 2)
<b>Ambiental</b>	Emissões	G4-EN17	OUTRAS EMISSIONES INDIRECTAS DE GASES DE EFEITO ESTUFA (GEE) (ESCOPO 3)
<b>Ambiental</b>	Emissões	G4-EN18	INTENSIDADE DE EMISSIONES DE GASES DE EFEITO ESTUFA (GEE)
<b>Ambiental</b>	Emissões	G4-EN19	REDUÇÃO DE EMISSIONES DE GASES DE EFEITO ESTUFA (GEE)
<b>Ambiental</b>	Emissões	G4-EN20	EMISSIONES DE SUBSTÂNCIAS QUE DESTROEM A CAMADA DE OZÔNIO (SDO)
<b>Ambiental</b>	Emissões	G4-EN21	EMISSIONES DE NOX, SOX E OUTRAS EMISSIONES ATMOSFÉRICAS SIGNIFICATIVAS
<b>Ambiental</b>	Efluentes e resíduos	G4-EN22	DESCARTE TOTAL DE ÁGUA, DISCRIMINADO POR QUALIDADE E DESTINAÇÃO
<b>Ambiental</b>	Efluentes e resíduos	G4-EN23	PESO TOTAL DE RESÍDUOS, DISCRIMINADO POR TIPO E MÉTODO DE DISPOSIÇÃO
<b>Ambiental</b>	Efluentes e resíduos	G4-EN24	NÚMERO TOTAL E VOLUME DE VAZAMENTOS SIGNIFICATIVOS
<b>Ambiental</b>	Efluentes e resíduos	G4-EN25	PESO DE RESÍDUOS TRANSPORTADOS, IMPORTADOS, EXPORTADOS OU TRATADOS CONSIDERADOS

			PERIGOSOS NOS TERMOS DA CONVENÇÃO DA BASILEIA2, ANEXOS I, II, III E VIII, E PERCENTUAL DE RESÍDUOS TRANSPORTADOS INTERNACIONALMENTE
<b>Ambiental</b>	Efluentes e resíduos	G4-EN26	IDENTIFICAÇÃO, TAMANHO, STATUS DE PROTEÇÃO E VALOR DA BIODIVERSIDADE DE CORPOS D'ÁGUA E HABITATS RELACIONADOS SIGNIFICATIVAMENTE AFETADOS POR DESCARTES E DRENAGEM DE ÁGUA REALIZADOS PELA ORGANIZAÇÃO
<b>Ambiental</b>	Produtos e serviços	G4-EN27	EXTENSÃO DA MITIGAÇÃO DE IMPACTOS AMBIENTAIS DE PRODUTOS E SERVIÇOS
<b>Ambiental</b>	Produtos e serviços	G4-EN28	PERCENTUAL DE PRODUTOS E SUAS EMBALAGENS RECUPERADOS EM RELAÇÃO AO TOTAL DE PRODUTOS VENDIDOS, DISCRIMINADO POR CATEGORIA DE PRODUTOS
<b>Ambiental</b>	Conformidade	G4-EN29	VALOR MONETÁRIO DE MULTAS SIGNIFICATIVAS E NÚMERO TOTAL DE SANÇÕES NÃO MONETÁRIAS APLICADAS EM DECORRÊNCIA DA NÃO CONFORMIDADE COM LEIS E REGULAMENTOS AMBIENTAIS
<b>Ambiental</b>	Transporte	G4-EN30	IMPACTOS AMBIENTAIS SIGNIFICATIVOS DECORRENTES DO TRANSPORTE DE PRODUTOS E OUTROS BENS E MATERIAIS USADOS NAS OPERAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO, BEM COMO DO TRANSPORTE DE SEUS EMPREGADOS
<b>Ambiental</b>	Geral	G4-EN31	TOTAL DE INVESTIMENTOS E GASTOS COM PROTEÇÃO AMBIENTAL, DISCRIMINADO

<b>Ambiental</b>	Avaliação ambiental de fornecedor	G4-EN32	POR TIPO PERCENTUAL DE NOVOS FORNECEDORES SELECIONADOS COM BASE EM CRITÉRIOS AMBIENTAIS
<b>Ambiental</b>	Avaliação ambiental de fornecedor	G4-EN33	IMPACTOS AMBIENTAIS NEGATIVOS SIGNIFICATIVOS REAIS E POTENCIAIS NA CADEIA DE FORNECEDORES E MEDIDAS TOMADAS A ESSE RESPEITO
<b>Ambiental</b>	Mecanismos de reclamação ambiental	G4-EN34	NÚMERO DE QUEIXAS E RECLAMAÇÕES RELACIONADAS A IMPACTOS AMBIENTAIS PROTOCOLADAS, PROCESSADAS E SOLUCIONADAS POR MEIO DE MECANISMO FORMAL
<b>Social - Relações trabalhistas e trabalho digno</b>	Emprego	G4-LA1	NÚMERO TOTAL E TAXAS DE NOVAS CONTRATAÇÕES DE EMPREGADOS E ROTATIVIDADE POR FAIXA ETÁRIA, GÊNERO E REGIÃO
<b>Social - Relações trabalhistas e trabalho digno</b>	Emprego	G4-LA2	BENEFÍCIOS CONCEDIDOS A EMPREGADOS DE TEMPO INTEGRAL QUE NÃO SÃO OFERECIDOS A EMPREGADOS TEMPORÁRIOS OU EM REGIME DE MEIO PERÍODO, DISCRIMINADOS POR UNIDADES OPERACIONAIS IMPORTANTES DA ORGANIZAÇÃO
<b>Social - Relações trabalhistas e trabalho digno</b>	Emprego	G4-LA3	TAXAS DE RETORNO AO TRABALHO E RETENÇÃO APÓS LICENÇA MATERNIDADE/PATERNIDADE, DISCRIMINADAS POR GÊNERO
<b>Social - Relações trabalhistas e trabalho digno</b>	Relações e gestão do trabalho	G4-LA4	PRAZO MÍNIMO DE NOTIFICAÇÃO SOBRE MUDANÇAS OPERACIONAIS E SE ELAS SÃO ESPECIFICADAS EM ACORDOS DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA
<b>Social - Relações trabalhistas e trabalho digno</b>	Saúde e segurança ocupacional	G4-LA5	PERCENTUAL DA FORÇA DE TRABALHO REPRESENTADA EM COMITÊS FORMAIS DE SAÚDE E SEGURANÇA, COMPOSTOS POR EMPREGADOS DE

			DIFERENTES NÍVEIS HIERÁRQUICOS, QUE AJUDAM A MONITORAR E ORIENTAR PROGRAMAS DE SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO
<b>Social - Relações trabalhistas e trabalho digno</b>	Saúde e segurança ocupacional	G4-LA6	TIPOS E TAXAS DE LESÕES, DOENÇAS OCUPACIONAIS, DIAS PERDIDOS, ABSENTEÍSMO E NÚMERO DE ÓBITOS RELACIONADOS AO TRABALHO, DISCRIMINADOS POR REGIÃO E GÊNERO
<b>Social - Relações trabalhistas e trabalho digno</b>	Saúde e segurança ocupacional	G4-LA7	EMPREGADOS COM ALTA INCIDÊNCIA OU ALTO RISCO DE DOENÇAS RELACIONADAS À SUA OCUPAÇÃO
<b>Social - Relações trabalhistas e trabalho digno</b>	Saúde e segurança ocupacional	G4-LA8	TÓPICOS RELATIVOS À SAÚDE E SEGURANÇA COBERTOS POR ACORDOS FORMAIS COM SINDICATOS
<b>Social - Relações trabalhistas e trabalho digno</b>	Educação e treinamento	G4-LA9	NÚMERO MÉDIO DE HORAS DE TREINAMENTO POR ANO POR EMPREGADO, DISCRIMINADO POR GÊNERO E categoria funcional (operacional/técnico; administrativo e lideranças) (operacional/técnico; administrativo e lideranças)
<b>Social - Relações trabalhistas e trabalho digno</b>	Educação e treinamento	G4-LA10	PROGRAMAS DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGEM CONTÍNUA QUE CONTRIBUEM PARA A CONTINUIDADE DA EMPREGABILIDADE DOS EMPREGADOS EM PERÍODO DE PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA.
<b>Social - Relações trabalhistas e trabalho digno</b>	Educação e treinamento	G4-LA11	PERCENTUAL DE EMPREGADOS QUE RECEBEM REGULARMENTE ANÁLISES DE DESEMPENHO E DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA, DISCRIMINADO POR GÊNERO E categoria funcional (operacional/técnico;

<b>Social - Relações trabalhistas e trabalho digno</b>	Diversidade e oportunidades iguais	G4-LA12	administrativo e lideranças) COMPOSIÇÃO DOS GRUPOS RESPONSÁVEIS PELA GOVERNANÇA E DISCRIMINAÇÃO DE EMPREGADOS POR categoria funcional (operacional/técnico; administrativo e lideranças), DE ACORDO COM GÊNERO, FAIXA ETÁRIA, MINORIAS E OUTROS INDICADORES DE DIVERSIDADE
<b>Social - Relações trabalhistas e trabalho digno</b>	Remuneração igual para homens e mulheres	G4-LA13	RAZÃO MATEMÁTICA DO SALÁRIO E REMUNERAÇÃO ENTRE MULHERES E HOMENS, DISCRIMINADA POR categoria funcional (operacional/técnico; administrativo e lideranças) E UNIDADES OPERACIONAIS RELEVANTES
<b>Social - Relações trabalhistas e trabalho digno</b>	Avaliação de fornecedor para práticas de trabalho	G4-LA14	PERCENTUAL DE NOVOS FORNECEDORES SELECIONADOS COM BASE EM CRITÉRIOS RELATIVOS A PRÁTICAS TRABALHISTAS
<b>Social - Relações trabalhistas e trabalho digno</b>	Avaliação de fornecedor para práticas de trabalho	G4-LA15	IMPACTOS NEGATIVOS SIGNIFICATIVOS REAIS E POTENCIAIS PARA AS PRÁTICAS TRABALHISTAS NA CADEIA DE FORNECEDORES E MEDIDAS TOMADAS A ESSE RESPEITO
<b>Social - Relações trabalhistas e trabalho digno</b>	Mecanismos de reclamação de práticas de trabalho	G4-LA16	NÚMERO DE QUEIXAS E RECLAMAÇÕES RELACIONADAS A PRÁTICAS TRABALHISTAS REGISTRADAS, PROCESSADAS E SOLUCIONADAS POR MEIO DE MECANISMO FORMAL
<b>Social - Direitos humanos</b>	Investimento	G4-HR1	NÚMERO TOTAL E PERCENTUAL DE ACORDOS E CONTRATOS DE INVESTIMENTOS SIGNIFICATIVOS QUE INCLUEM CLÁUSULAS DE

			DIREITOS HUMANOS OU QUE FORAM SUBMETIDOS A AVALIAÇÃO REFERENTE A DIREITOS HUMANOS
<b>Social - Direitos humanos</b>	Investimento	G4-HR2	NÚMERO TOTAL DE HORAS DE TREINAMENTO DE EMPREGADOS EM POLÍTICAS DE DIREITOS HUMANOS OU PROCEDIMENTOS RELACIONADOS A ASPECTOS DE DIREITOS HUMANOS RELEVANTES PARA AS OPERAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO, INCLUINDO O PERCENTUAL DE EMPREGADOS TREINADOS
<b>Social - Direitos humanos</b>	Não discriminação	G4-HR3	NÚMERO TOTAL DE CASOS DE DISCRIMINAÇÃO E MEDIDAS CORRETIVAS TOMADAS
<b>Social - Direitos humanos</b>	Liberdade de associação e negociação coletiva	G4-HR4	OPERAÇÕES E FORNECEDORES IDENTIFICADOS EM QUE O DIREITO DE EXERCER A LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO E A NEGOCIAÇÃO COLETIVA POSSA ESTAR SENDO VIOLADO OU HAJA RISCO SIGNIFICATIVO E AS MEDIDAS TOMADAS PARA APOIAR ESSE DIREITO
<b>Social - Direitos humanos</b>	Trabalho infantil	G4-HR5	OPERAÇÕES E FORNECEDORES IDENTIFICADOS COMO DE RISCO PARA A OCORRÊNCIA DE CASOS DE TRABALHO INFANTIL E MEDIDAS TOMADAS PARA CONTRIBUIR PARA A EFETIVA ERRADICAÇÃO DO TRABALHO INFANTIL
<b>Social - Direitos humanos</b>	Trabalho forçado ou compulsório	G4-HR6	OPERAÇÕES E FORNECEDORES IDENTIFICADOS COMO DE RISCO SIGNIFICATIVO PARA A OCORRÊNCIA DE TRABALHO FORÇADO OU

			ANÁLOGO AO ESCRAVO E MEDIDAS TOMADAS PARA CONTRIBUIR PARA A ELIMINAÇÃO DE TODAS AS FORMAS DE TRABALHO FORÇADO OU ANÁLOGO AO ESCRAVO
<b>Social - Direitos humanos</b>	Práticas de segurança	G4-HR7	PERCENTUAL DO PESSOAL DE SEGURANÇA QUE RECEBEU TREINAMENTO NAS POLÍTICAS OU PROCEDIMENTOS DA ORGANIZAÇÃO RELATIVOS A DIREITOS HUMANOS QUE SEJAM RELEVANTES ÀS OPERAÇÕES
<b>Social - Direitos humanos</b>	Direitos indígenas	G4-HR8	NÚMERO TOTAL DE CASOS DE VIOLAÇÃO DE DIREITOS DE POVOS INDÍGENAS E TRADICIONAIS E MEDIDAS TOMADAS A ESSE RESPEITO
<b>Social - Direitos humanos</b>	Avaliação	G4-HR9	NÚMERO TOTAL E PERCENTUAL DE OPERAÇÕES SUBMETIDAS A ANÁLISES OU AVALIAÇÕES DE DIREITOS HUMANOS DE IMPACTOS RELACIONADOS A DIREITOS HUMANOS
<b>Social - Direitos humanos</b>	Avaliação de fornecedor para direitos humanos	G4-HR10	PERCENTUAL DE NOVOS FORNECEDORES SELECIONADOS COM BASE EM CRITÉRIOS RELACIONADOS A DIREITOS HUMANOS
<b>Social - Direitos humanos</b>	Avaliação de fornecedor para direitos humanos	G4-HR11	IMPACTOS NEGATIVOS SIGNIFICATIVOS REAIS E POTENCIAIS EM DIREITOS HUMANOS NA CADEIA DE FORNECEDORES E MEDIDAS TOMADAS A ESSE RESPEITO
<b>Social - Direitos humanos</b>	Mecanismos de reclamação de direitos humanos	G4-HR12	NÚMERO DE QUEIXAS E RECLAMAÇÕES RELACIONADAS A IMPACTOS EM DIREITOS HUMANOS REGISTRADAS, PROCESSADAS E SOLUCIONADAS POR MEIO DE MECANISMO FORMAL
<b>Social - Sociedade</b>	Comunidades locais	G4-SOX	PERCENTUAL DE OPERAÇÕES COM

			PROGRAMAS IMPLEMENTADOS DE ENGAJAMENTO DA COMUNIDADE LOCAL, AVALIAÇÃO DE IMPACTOS E DESENVOLVIMENTO LOCAL
<b>Social - Sociedade</b>	Comunidades locais	G4-SO2	OPERAÇÕES COM IMPACTOS NEGATIVOS SIGNIFICATIVOS REAIS E POTENCIAIS NAS COMUNIDADES LOCAIS
<b>Social - Sociedade</b>	Anticorrupção	G4-SO3	NÚMERO TOTAL E PERCENTUAL DE OPERAÇÕES SUBMETIDAS A AVALIAÇÕES DE RISCOS RELACIONADOS À CORRUPÇÃO E OS RISCOS SIGNIFICATIVOS IDENTIFICADOS
<b>Social - Sociedade</b>	Anticorrupção	G4-SO4	COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO EM POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DE COMBATE À CORRUPÇÃO
<b>Social - Sociedade</b>	Anticorrupção	G4-SO5	CASOS CONFIRMADOS DE CORRUPÇÃO E MEDIDAS TOMADAS
<b>Social - Sociedade</b>	Politica pública	G4-SO6	VALOR TOTAL DE CONTRIBUIÇÕES FINANCEIRAS PARA PARTIDOS POLÍTICOS E POLÍTICOS, DISCRIMINADO POR PAÍS E DESTINATÁRIO/BENEFICIÁRIO
<b>Social - Sociedade</b>	Comportamento anticompetitivo	G4-SO7	NÚMERO TOTAL DE AÇÕES JUDICIAIS MOVIDAS POR CONCORRÊNCIA DESLEAL, PRÁTICAS DE TRUSTE E MONOPÓLIO E SEUS RESULTADOS
<b>Social - Sociedade</b>	Conformidade	G4-SO8	VALOR MONETÁRIO DE MULTAS SIGNIFICATIVAS E NÚMERO TOTAL DE SANÇÕES NÃO MONETÁRIAS APLICADAS EM DECORRÊNCIA DA NÃO CONFORMIDADE COM LEIS E REGULAMENTOS

<b>Social - Sociedade</b>	Avaliação de fornecedor para impactos sociais	G4-SO9	PERCENTUAL DE NOVOS FORNECEDORES SELECIONADOS COM BASE EM CRITÉRIOS RELATIVOS A IMPACTOS NA SOCIEDADE
<b>Social - Sociedade</b>	Avaliação de fornecedor para impactos sociais	G4-SOX0	IMPACTOS NEGATIVOS SIGNIFICATIVOS REAIS E POTENCIAIS DA CADEIA DE FORNECEDORES NA SOCIEDADE E MEDIDAS TOMADAS A ESSE RESPEITO
<b>Social - Sociedade</b>	Mecanismos de reclamação de impactos na sociedade	G4-SOX1	NÚMERO DE QUEIXAS E RECLAMAÇÕES RELACIONADAS A IMPACTOS NA SOCIEDADE REGISTRADAS, PROCESSADAS E SOLUCIONADAS POR MEIO DE MECANISMO FORMAL
<b>Social - responsabilidade sobre o produto</b>	Saúde e segurança do cliente	G4-PR1	PERCENTUAL DAS CATEGORIAS DE PRODUTOS E SERVIÇOS SIGNIFICATIVAS PARA AS QUAIS SÃO AVALIADOS IMPACTOS NA SAÚDE E SEGURANÇA BUSCANDO MELHORIAS
<b>Social - responsabilidade sobre o produto</b>	Saúde e segurança do cliente	G4-PR2	NÚMERO TOTAL DE CASOS DE NÃO CONFORMIDADE COM REGULAMENTOS E CÓDIGOS VOLUNTÁRIOS RELACIONADOS AOS IMPACTOS CAUSADOS POR PRODUTOS E SERVIÇOS NA SAÚDE E SEGURANÇA DURANTE SEU CICLO DE VIDA, DISCRIMINADO POR TIPO DE RESULTADO
<b>Social - responsabilidade sobre o produto</b>	Rotulagem de produtos e serviços	G4-PR3	TIPO DE INFORMAÇÕES SOBRE PRODUTOS E SERVIÇOS EXIGIDAS PELOS PROCEDIMENTOS DA ORGANIZAÇÃO REFERENTES A INFORMAÇÕES E ROTULAGEM DE PRODUTOS E SERVIÇOS E PERCENTUAL DE CATEGORIAS SIGNIFICATIVAS SUJEITAS

			A ESSAS EXIGÊNCIAS
<b>Social - responsabilidade sobre o produto</b>	Rotulagem de produtos e serviços	G4-PR4	NÚMERO TOTAL DE CASOS DE NÃO CONFORMIDADE COM REGULAMENTOS E CÓDIGOS VOLUNTÁRIOS RELATIVOS A INFORMAÇÕES E ROTULAGEM DE PRODUTOS E SERVIÇOS, DISCRIMINADO POR TIPO DE RESULTADOS
<b>Social - responsabilidade sobre o produto</b>	Rotulagem de produtos e serviços	G4-PR5	RESULTADOS DE PESQUISAS DE SAFISFAÇÃO DO CLIENTE
<b>Social - responsabilidade sobre o produto</b>	Comunicações de mercado	G4-PR6	VENDA DE PRODUTOS PROIBIDOS OU CONTESTADOS
<b>Social - responsabilidade sobre o produto</b>	Comunicações de mercado	G4-PR7	NÚMERO TOTAL DE CASOS DE NÃO CONFORMIDADE COM REGULAMENTOS E CÓDIGOS VOLUNTÁRIOS RELATIVOS A COMUNICAÇÕES DE MARKETING, INCLUINDO PUBLICIDADE, PROMOÇÃO E PATROCÍNIO, DISCRIMINADOS POR TIPO DE RESULTADOS
<b>Social - responsabilidade sobre o produto</b>	Privacidade do cliente	G4-PR8	NÚMERO TOTAL DE QUEIXAS E RECLAMAÇÕES COMPROVADAS RELATIVAS À VIOLAÇÃO DE PRIVACIDADE E PERDA DE DADOS DE CLIENTES
<b>Social - responsabilidade sobre o produto</b>	Conformidade	G4-PR9	VALOR MONETÁRIO DE MULTAS SIGNIFICATIVAS POR NÃO CONFORMIDADE COM LEIS E REGULAMENTOS RELATIVOS AO FORNECIMENTO E USO DE PRODUTOS E SERVIÇOS