

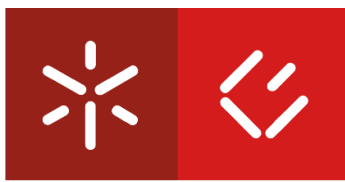
Universidade do Minho

ESCOLA DE ECONOMIA E GESTÃO

CRISTIANA SOFIA TORRES CAIRES PINTO

**“ESTUDO DA RELAÇÃO DO MODELO EFQM
COM O MODELO DE RELATO SOCIAL
VOLUNTÁRIO DA GRI: UM ESTUDO DE
CASO”**

Julho 2014



Universidade do Minho

ESCOLA DE ECONOMIA E GESTÃO

CRISTIANA SOFIA TORRES CAIRES PINTO

**“ESTUDO DA RELAÇÃO DO MODELO EFQM
COM O MODELO DE RELATO SOCIAL
VOLUNTÁRIO DA GRI: UM ESTUDO DE
CASO”**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
MESTRADO EM CONTABILIDADE**

**TRABALHO REALIZADO SOBRE A ORIENTAÇÃO DA
PROF. DOUTORA FILOMENA ANTUNES BRÁS**

Julho 2014

DECLARAÇÃO

Nome: Cristiana Sofia Torres Caires Pinto

Endereço electrónico: cristiana_caires@hotmail.com

Telefone: 964449231

Cartão de Cidadão: 13038747

Título de Dissertação: “Estudo da relação do modelo EFQM com o modelo de relato social voluntário da GRI: um estudo de caso”

Orientadora: Prof. Doutora Filomena Antunes Brás

Ano de Conclusão: 2014

Designação do Mestrado:

Mestrado em Contabilidade

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE CÔMPROMETE.

Universidade do Minho ____/____/_____

Assinatura

AGRADECIMENTOS

Após terminada a presente dissertação, que determina o alcançar de um novo patamar, não posso deixar de agradecer a todas as pessoas que sempre estiveram presentes, que me apoiaram e ajudaram.

À orientadora desta dissertação, Doutora Filomena Antunes Brás, um agradecimento especial por toda a disponibilidade ao longo deste percurso, por toda a atenção e motivação para ultrapassar as etapas mais difíceis e morosas. Os seus conselhos foram fundamentais para concluir este trabalho!

Ao meu namorado pela paciência que teve ao longo destes dois anos de mestrado.

Às minhas colegas de profissão por toda a disponibilidade para me ajudarem a conseguir assistir às aulas e fazer todas as atividades necessárias.

À Bosch Car Multimedia em especial à Dr.^a Helena Terroso e ao Dr. José Oliveira pela disponibilidade de me atenderem e demonstrarem a importância que teve a implementação do modelo EFQM na organização.

Aos meus pais dedico este trabalho por tudo que sempre fizeram por mim, pois só assim concluo agora esta fase da minha vida!

A Todos Um Muito Obrigado
Por tornarem esta dissertação possível!

ESTUDO DA RELAÇÃO DO MODELO EFQM COM O MODELO DE RELATO SOCIAL VOLUNTÁRIO DA GRI: UM ESTUDO DE CASO.

RESUMO

Os *stakeholders* têm vindo a desempenhar um papel determinante no ato de divulgação de informação acerca da responsabilidade social empresarial. O modelo contabilístico tradicional é insuficiente para responder às necessidades de informação dos *stakeholders* da entidade. Assim, enquanto do ponto de vista da gestão, o capital humano é um dos ativos mais importantes da empresa, a contabilidade nada fornece a este respeito nas suas demonstrações financeiras. Mas, ao nível da divulgação da informação relativa à responsabilidade social empresarial, a contabilidade pode desempenhar um papel importante ao alargar o seu campo de ação.

É neste sentido que surgiu o interesse para este trabalho. Averiguar em que medida o modelo de gestão da empresa condiciona ou favorece a divulgação de informação relativa à componente social, isto é, dos recursos humanos/capital humano da empresa.

Para isso, optou-se por realizar um estudo de caso na empresa Bosch Car Multimedia, pertencente a um importante grupo económico europeu, cuja empresa mãe é *stakeholder* da GRI, o que significa que é defensora do relato de responsabilidade social empresarial. O estudo relaciona o modelo de excelência *European Foundation Quality Management* (EFQM) com o modelo de relato de responsabilidade social empresarial da *Global Reporting Initiative* (GRI), seguidos pela empresa.

Para a realização deste trabalho procedeu-se à análise de diversa documentação, como sejam os relatórios e contas, relatórios de sustentabilidade, da informação constante nos *websites* quer da entidade quer das entidades que suportam os modelos sob análise, bem como a elaboração de entrevistas para esclarecimento da informação recolhida e analisada.

A principal conclusão é que a informação de carácter social divulgada de acordo com a GRI não é significativa nos relatórios do Grupo, mesmo após se terem tornado OS da mesma.

PALAVRAS-CHAVE: Estudo de caso, Divulgação de Informação, *European Foundation of Quality Management*, EFQM, *Global Reporting Initiative*, GRI, Social, Recursos Humanos, *Stakeholders*.

“STUDY OF THE MANAGEMENT EFQM MODEL AND GRI REPORTING GUIDELINES ON SOCIAL ISSUES: A CASE STUDY.”

ABSTRACT

Stakeholders play an important role in disclosing information about corporate social responsibility. The traditional accounting model is insufficient to respond to the needs of the entity’s stakeholders. While from the management’s point of view human capital is one of the most important assets of the company, traditional accounting provides no information about it in the financial statements. However, in terms of disclosing information related to corporate social responsibility, accounting can play an important role in extending its field of action.

It is in this sense that this study emerged: to ascertain to what extent the management model followed by the company has potential to favor the dissemination of information on social issues, in particular on human resources/ human capital.

To achieve this objective, we conducted a case study with the company Bosch Car Multimedia. This firm belongs to one of the major European economic groups, in which its parent company is a GRI stakeholder, meaning that it promotes the reporting of corporate social responsibility. The study relates the model of *European Foundation Quality Management* (EFQM) model with the reporting of corporate social responsibility by the *Global Reporting Initiative* (GRI).

We analyzed several different documents, such as reports and accounts, sustainability reports, information available at the website of the entity or entities that support the models under analysis. We also conducted interviews to clarify the data collected and analyzed.

The main conclusion of this study is that the entity discloses social information in accordance with the GRI guidelines. However, it is not significant in Group Annual Reports, as was to be expected since the parent firm became an Organization Stakeholder of GRI.

KEY-WORDS:

Case-study, Information Disclosure, European Foundation of Quality Management, EFQM, Global Reporting Initiative, GRI, Social, Human Resources, *Stakeholders*

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	V
ABSTRACT	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
ÍNDICE DE QUADROS	XII
LISTA DE SIGLAS	XIII
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO	2
1.2. OBJETIVOS	5
1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO	6
2. REVISÃO DE LITERATURA	8
2.1. Responsabilidade social empresarial - O Relato Social	8
2.2. Global Reporting Initiative – GRI	11
2.2.1. A Organização	12
2.2.2. Diretrizes GRI	13
2.2.3. Princípios da informação a incluir no relato	14
2.2.4. Princípios para assegurar a qualidade da informação	16
2.2.5. Níveis de Aplicação	17
2.2.6. Indicadores de Performance Social	18
2.2.6.1. Práticas de Trabalho	19
2.2.6.2. Direitos Humanos	21
2.2.6.3. Sociedade	23

2.2.6.4.Responsabilidade sobre o produto	23
2.3. A <i>European Foundation for Quality Management</i> – EFQM	24
2.3.1. Conceito de Excelência	25
2.3.2. Prémios de Excelência	26
2.3.3. O Modelo – seus critérios e princípios	27
2.3.4. Os RH integrados no modelo	31
2.3.5. Fragilidades do Modelo EFQM	32
2.4. Comparando o modelo GRI com o modelo EFQM	33
3. METODOLOGIA	35
3.1. Estudo de Caso	35
3.2. Recolha de evidência	36
3.3. Apresentação da empresa alvo de estudo de caso	38
3.3.1.O Grupo	38
3.3.2.Bosch Car Multimedia Portugal S.A.	41
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	43
4.1. Análise dos Relatórios e Contas e dos Relatórios de Sustentabilidade do Grupo – Indicadores GRI	43
4.1.1. Práticas de Trabalho	46
4.1.2.Direitos Humanos	48
4.1.3.Sociedade	49
4.1.4.Responsabilidade sobre o produto	50
4.2. A importância da implementação do EFQM: análise das entrevistas com os colaboradores responsáveis pela implementação do EFQM	51
4.3. Os indicadores GRI vs indicadores utilizados pela Bosch Car Multimedia no contexto EFQM	58
5. CONCLUSÃO	61
6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PISTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA	64
APÊNDICES	65

APÊNDICE I	65
APÊNDICE II	69
APÊNDICE III	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Excelência da EFQM

Figura 2: Modelo de Excelência da EFQM: conceitos fundamentais da Excelência

Figura 3: Modelo RADAR

Figura 4: *House of Orientation*

Figura 5: Níveis de Reconhecimento EFQM

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do relato de informação de RS de acordo com a GRI nos relatórios e contas consolidados

Gráfico 2: Evolução do relato de informação de RS de acordo com a GRI nos relatórios de sustentabilidade do Grupo Bosch

Gráfico 3: Indicador GRI: Saúde e Segurança

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Níveis de aplicação GRI

Quadro 2: Indicadores de Performance sobre Práticas de Trabalho (versão G3.1)

Quadro 3: Indicadores de Performance dos Direitos Humanos (versão G3.1)

Quadro 4: Indicadores de Performance sobre Sociedade (versão G3.1)

Quadro 5: Indicadores de Performance sobre Responsabilidade sobre o Produto (versão G3.1)

Quadro 6: Princípios do Pacto Comum das Nações Unidas

Quadro 7: Indicadores utilizados para avaliar o indutor “Pessoas”

Quadro 8: Indicadores utilizados para avaliar os resultados de “Pessoas”

Quadro 9: *The Radar Assessment and Management tool for ENABLERS*

LISTA DE SIGLAS

AECA - Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

BHS - *Bosch Human Resources System*

BSD - *Business meets Social Development*

BSH - *Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH*

CEDAW – Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher

CEO - *Chief Executive Officer*

CFI – Corporação Financeira Internacional

EFQM – *European Foundation of Quality Management*

GRI – *Global Reporting Initiative*

ILO – *International Labour Organization*

ISO – Organização Internacional para Padronização

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OS – *Stakeholders* Organizacionais

RH – Recursos Humanos

RS – Responsabilidade Social

SAI - *Social Accountability International*

UNCTAD – Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

UNEP – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

UNGC – Pacto Global das Nações Unidas

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, os grandes progressos causados pela mudança tecnológica têm conduzido as empresas a descobrirem a importância do processo de melhoria constante para se tornarem competitivas neste mundo concorrencial (Jalaliyoon *et al.*, 2011). Além disso, a procura pelos ativos valiosos, únicos e inimitáveis (Barney e Wright, 1998) também tem levado as empresas a procurarem por modelos de gestão que melhor potenciem os seus recursos e, conseqüentemente, o seu desempenho.

Além do empenho por parte das empresas para melhorarem os seus processos na busca pela excelência, estas não devem descurar a importância que as questões sociais têm assumido. De facto, a responsabilidade social empresarial representa o compromisso com a ideia da organização como um conjunto de pessoas que interagem com a sociedade, desde a perspectiva da sua própria constituição (soma de indivíduos sociais) até a perspectiva de membro integrante de um sistema social (empresa cidadã), caracterizado pela sua contribuição para a sociedade (AECA, 1999). Uma forma de demonstrar estas preocupações é através da prestação de contas aos seus *stakeholders* (Unerman, 2000) onde os indicadores não financeiros têm ganho grande relevância pois acredita-se serem mais preditivos e mais eficazes no desenvolvimento da performance (Jalaliyoon *et al.*, 2011). Meca e Martinez (2005) realçam o facto das questões sociais terem vindo a ganhar relevância junto dos utilizadores da informação.

É neste enquadramento que se achou interessante averiguar em que medida a adoção de um modelo de gestão tem impacto na divulgação de informação acerca da responsabilidade social. Em particular, este trabalho centra-se no estudo do modelo EFQM (*European Foundation of Quality Management*), um modelo de excelência e na informação fornecida pelos indicadores desenvolvidos pela GRI (*Global Reporting Initiative*), uma organização que tem como objetivo promover uma estrutura de divulgação voluntária acerca da sustentabilidade, isto é, da responsabilidade social empresarial, ou também conhecida como o relato tripartido: económico, social e ambiental. Neste trabalho, o foco estará na vertente social, com especial relevo para a importância das pessoas, pois estas são um capítulo importante no que respeita à preocupação por um desenvolvimento sustentável, ao mesmo tempo que são

considerados como um dos ativos mais importantes a serem geridos e a potenciarem a criação de vantagens competitivas (Barney e Wright, 1998). Procurou-se avaliar de que forma os dois modelos em análise são convergentes nesta área e como contribuem para satisfazer as necessidades de informação dos *stakeholders*. Para AECA (1999), o modelo de responsabilidade social assenta na consideração das necessidades e expectativas dos distintos grupos de interesse (os *stakeholders*) aquando da tomada de decisão nas organizações, de forma que o alcançar deste objetivo traduz-se igualmente no desenvolvimento e benefício mútuo da organização e dos grupos de interesse. Parte destas necessidades tem a ver com a transparência da informação e quanto maior for, maior confiança conseguirá obter dos *stakeholders*, dado que estes desejam conhecer a todo o momento determinados aspetos essenciais e o impacto presente e futuro da organização.

1.1. JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO

As empresas, devido ao aumento da concorrência que se tem assistido, fazem tudo para se destacarem e desenvolverem. Tal só é possível com o empenho das pessoas que as constituem que, através dos seus conhecimentos e esforços, procuram criar vantagens competitivas e, por isso, melhorar o desempenho das organizações (Barney e Wright, 1998). Balan e Knack (2011) referem que a produtividade em diversos setores económicos está ligada muitas vezes às escolhas e aos contributos dos seus agentes económicos, pelo que é importante avaliar a importância dos recursos humanos (RH) no desenvolvimento económico.

Daí, a importância que vários autores, nomeadamente Devanna *et al.* (1982), atribuem à problemática envolvendo a gestão dos recursos humanos como sendo imprescindível na formulação da estratégia da empresa e na sua execução (Bento e White, 1998), para que a empresa possa criar ativos únicos e inimitáveis (Barney, 1991). Os colaboradores são, portanto, considerados um recurso estratégico no seio da estratégia em gestão de RH (Barney, 1991; Barney e Wright, 1998; Bennett *et al.*, 1998). Wyatt e Frick (2010) partilham da opinião destes autores acrescentando que os colaboradores criam valor numa entidade, na medida em que disponibilizam os seus *inputs* intelectuais e os seus esforços no local de trabalho em prol de uma melhoria da qualidade de serviço apresentada. Uen *et al* (2012) relacionam o impacto nesta qualidade de serviço com o

contributo dos RH na participação na estratégia. Todavia, do ponto de vista contabilístico, a criação de ativos pelos RH não é um tema pacífico e nem sempre é bem entendido por parte dos responsáveis financeiros (CEOs – *Chief Executive Officer*) (Devanna *et al.*, 1982; Barney e Wright, 1998) devido às dificuldades de sua mensuração, entre outras.

Tal como Davies e Waddington (1999, citado em Abeyseker e Guthrie, 2005) referem, o Capital Intelectual é entendido como uma parte do capital que não é mensurável de acordo com as bases contabilísticas que nos são apresentadas num sistema tradicional de contabilidade. Beattie e Thomson (2007) definem Capital Intelectual¹ como sendo um conceito profundo e amplo. É algo que não se consegue tocar, pertencendo ao grupo dos ativos intangíveis. Logo, acarreta dificuldades na sua avaliação e definição de um valor justo, mas que é necessário pois este processo está na raiz do raciocínio económico (Cohen, 2005). Embora seja considerado difícil atribuir um valor justo à força do trabalho experiente (Cohen, 2005), vários autores reclamam pela importância da gestão dos RH e da importância que é demonstrar e, conseqüentemente gerir, qual o contributo destes recursos para o desempenho global das organizações. Gerir bem este capital traz vantagens para o desempenho das organizações, nomeadamente um aumento positivo da qualidade do serviço através da inovação, personalização, capacidade de resposta e confiabilidade, da capacidade de produção e competência (Beatty e Schneier, 1997; Uen *et al.*, 2012).

Assim, vivemos na era do conhecimento onde os ativos intangíveis, com realce para o capital humano, desempenham um papel preponderante na criação de valor nas empresas (Meritum, 2002). Todavia, as falhas no seu reconhecimento e divulgação nos sistemas de informação de gestão e nas demonstrações financeiras podem traduzir-se em relevantes perdas económicas, tanto para as próprias empresas como para fornecedores de bens, serviços e capitais, pois as decisões de investimentos e de crédito são tomadas tendo em conta as demonstrações financeiras, que podem não traduzir o verdadeiro valor da empresa, ao não refletir intangíveis determinantes de valor (Meritum, 2002).

¹ Neste trabalho entende-se o Capital Intelectual e Capital Humano como sendo sinónimos, sendo partes integrantes do conceito de Ativo Intangível

A dificuldade em estimar o valor apropriado dos ativos intangíveis prende-se também com a inexistência de uma linguagem comum em relação a estes termos, o que também contribui para a dificuldade na sua divulgação (Beattie e Thomson, 2007). Barth *et al* (2001) defendem que as empresas com um valor considerável de ativos intangíveis apresentam maior assimetria de informação entre os gestores e os investidores, traduzindo-se este facto numa maior incerteza em relação ao verdadeiro valor da entidade. Mas, o que constatámos é que as empresas não sobrevivem por si só, tendo que atrair o investimento e para isso é necessário darem-se a conhecer. E a quem? A todos os grupos de interesse inseridos no seu meio envolvente, ou seja, os seus *stakeholders*. Estes são definidos como todos aqueles que afetam ou são afetados pelos propósitos e atividades da organização (Freeman, 1984; EFQM, 2002). A ferramenta mais importante para apresentação da situação da empresa aos seus *stakeholders* é o relatório e contas. Este é usado como uma ferramenta para comparar a posição respeitante ao capital humano entre empresas, indústrias e países (Abeysekera e Guthrie, 2005). Aqui são apresentadas as demonstrações financeiras das entidades bem como todas as outras informações relevantes que não são perceptíveis aquando da análise destas mas que se apresentam como de extrema relevância para atrair o investimento. Tal como afirmam Healy e Palepu (2001, p. 405) “*Financial reporting and disclosure are potentially important means for management to communicate firm performance and governance to outside investors*”.

Outras formas há para a empresa se dar a conhecer e assim poder distinguir-se em relação aos seus concorrentes. Costa (2009) refere os sítios na internet, as apresentações públicas da empresa, as conferências de imprensa a analistas, à própria imprensa, os boletins informativos, relatórios ambientais, relatórios de capital intelectual e os relatórios de sustentabilidade.

Assim, muitas vezes se tem verificado empiricamente que a informação disponível acerca dos seus recursos humanos nos relatórios e contas é relativamente pouca, onde não é divulgado qualquer informação relevante, quantitativo ou qualitativa sobre este recurso, a não ser o *slogan* conhecido que “os colaboradores são o nosso ativo mais importante” (Lev, 2003). Todavia, as empresas enfrentam também pressões para divulgar informação acerca do seu capital humano. Esta necessidade/pressão prende-se, também, com questões de procura de legitimidade na sociedade onde desenvolvem a

sua atividade, em que se espera que as empresas desenvolvam a sua atividade adotando um comportamento ético e socialmente responsável (Unerman, 2000).

Neste sentido têm ganho grande relevância a divulgação voluntária de informação nesta área, com a introdução de capítulos de responsabilidade social (Baker & Nazer, 2000), onde as empresas podem demonstrar as suas preocupações de carácter social e diferenciarem-se da concorrência.

Do exposto surge a nossa questão geral de partida: Qual a relação entre o modelo de gestão seguido pela empresa e o seu relato social? Mais concretamente, qual a relação entre o modelo EFQM e o relato social voluntário promovido pela GRI? À partida será de esperar uma relação positiva, isto é, dado que o modelo pressupõe que as pessoas (capital humano) constituem um dos *inputs* fundamentais, o sistema interno de informação será desenvolvido no sentido de apresentar informação relevante e de diferente natureza em relação a este capital. Consequentemente será de esperar divulgação de informação voluntária pois não será por falta de informação que a empresa deixará de divulgar. Mas, será que é assim que se passa?

1.2. OBJETIVOS

O principal objetivo deste estudo é perceber em que medida o modelo de excelência EFQM e os indicadores de Responsabilidade Social (RS) desenvolvidos pela GRI são convergentes, ou seja, pretende-se avaliar se na busca pela excelência as empresas estão também a demonstrar a sua responsabilidade social e perceber o impacto que tal tem na informação para os *stakeholders*. O estudo centra-se apenas na vertente humana/social, na importância e influência que as pessoas têm nas organizações.

A procura de informação centra-se nos relatórios e contas e nos relatórios de sustentabilidade do Grupo Bosch visto ser um *stakeholder* GRI e na realização de entrevistas na Bosch Car Multimedia, uma das subsidiárias do Grupo em Portugal a implementar o modelo EFQM. Assim, este trabalho tem como objetivos específicos os seguintes:

- Que informação é divulgada pela entidade com base no modelo GRI?

- Que informação é desenvolvida no quadro do modelo de gestão empresarial EFQM?
- Em que medida a informação encontrada é convergente nos dois modelos?
- Como explicar essa convergência ou ausência de convergência?
- Em que medida o Grupo condiciona o relato de responsabilidade social empresarial da filial?

1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente investigação inicia-se com uma pequena introdução onde se justifica o tema do trabalho bem como os principais objetivos, onde são desenvolvidas as questões de partida. Ainda neste capítulo é abordada a importância que as questões sociais têm assumido bem como a importância dos RH numa organização.

De seguida, o capítulo inicia-se com uma pequena introdução sobre a importância do relato social e como está subjacente a teoria da legitimidade e dos *stakeholders*. Segue-se a apresentação da GRI, uma organização que tem como objetivo promover a sustentabilidade económica, ambiental e social, fornecendo relatórios de sustentabilidade às empresas ou apresentando diretivas para tal. Após a apresentação e os desenvolvimentos levados a cabo pela mesma, centrou-se o estudo na explicação dos indicadores de performance social, pois são estes o foco do estudo de caso. A terceira parte do capítulo contém a apresentação da EFQM e o modelo que desenvolveu. Sendo este um modelo de excelência é importante salientar os conceitos de excelência, seguindo a exposição do modelo com a explicação dos seus conceitos, critérios e princípios, terminando com as fragilidades do modelo. São expostas investigações levadas a cabo por diferentes autores e as suas conclusões. Também foi realizada a análise às informações disponibilizadas pela própria organização.

De seguida inicia-se o capítulo da metodologia onde é esclarecido o porquê de um estudo de caso e de ser utilizada a análise de conteúdo da análise dos relatórios e contas. Trata-se de uma investigação maioritariamente qualitativa mas insere-se no paradigma positivo. Ainda neste capítulo é apresentada a organização em estudo, começando com uma breve apresentação da história do Grupo Bosch, segue-se a exposição da sua representação em Portugal e por fim uma pequena apresentação da Bosch Car

Multimedia, filial do grupo Bosch em Braga. Esta segue as diretrizes estabelecidas pela empresa mãe no que respeita aos aspetos sociais, pois assim era o desejo do seu fundador e o seu legado, as principais preocupações são os colaboradores e a sociedade.

Posteriormente é realizada a análise e discussão dos resultados que se inicia com a análise dos relatórios e contas do Grupo de Bosch de 2001 a 2011 bem como os relatórios de sustentabilidade de 2007 a 2011, cujo objetivo é verificar o grau de divulgação de informação de acordo com os indicadores GRI na área social. Ainda no mesmo capítulo é analisada a informação disponível no sítio de internet na Bosch Car Multimedia bem como a informação interna disponibilizada nas entrevistas e visita.

Por fim são expostas as conclusões finais e pistas para investigações futuras e as principais dificuldades ao longo deste percurso.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Responsabilidade social empresarial - O Relato Social

Apesar da literatura em responsabilidade social empresarial ser já de alguma dimensão, continua a não haver uma definição clara e sem enviesamentos do que é a responsabilidade social empresarial (Dahlsrud, 2008; Perez-Batres *et al.*, 2010). Nenhuma das definições que se pode encontrar na literatura define de facto o que é a responsabilidade social empresarial, mas antes descrevem este conceito como um fenómeno (Dahlsrud, 2008). Por isso, uma das manifestações dessa responsabilidade é através da divulgação de informação que mostre como a entidade interpreta e atua na sua responsabilidade social e ambiental.

AECA (1999) define a responsabilidade social empresarial como o compromisso voluntário das empresas com o desenvolvimento social e a preservação do ambiente, desde a sua composição social e um comportamento responsável em relação às pessoas e grupos sociais com quem interage. Por isso, a responsabilidade social empresarial centra a sua atenção na satisfação das necessidades dos grupos de interesse (*stakeholders*) através de determinadas estratégias, cujos resultados devem ser medidos, verificados e comunicados adequadamente (AECA, 1999).

Por outro lado, o mundo empresarial caracteriza-se pela sua forte concorrência, pelo que os *stakeholders* têm vindo a dar maior atenção às ações praticadas pela empresa e a exigir informação que revele o comportamento ético, social e ambientalmente responsável da entidade (Unerman, 2000). Muitos autores defendem que a integração de boas práticas de responsabilidade social nas empresas cria oportunidades e evita riscos, contribuindo assim para o sucesso empresarial (Brammer e Pavelin, 2004).

O relato social fornece aos *stakeholders* organizacionais informações sobre as políticas internas relacionadas com os recursos humanos e qualidade de vida nas organizações, com a formação e distribuição da riqueza, com a postura das organizações em relação ao meio ambiente e, ainda as contribuições à comunidade onde estão inseridas. Este tipo de divulgação de informação é um tema que tem ganho grande relevância visto que as

empresas além de serem vistas como agentes económicos, onde produzem bens e serviços com a finalidade de gerarem riqueza, são também reconhecidas como agentes sociais, fazem parte da sociedade e têm obrigações para com ela (Pinto e Ribeiro, 2004).

Nesta relação entre sociedade e organização é desenvolvido como que um contrato social onde a última tenta legitimar as suas ações perante a sociedade onde estão inseridas, sendo ponto de partida para o desenvolvimento da teoria da legitimidade (Haniffa e Cooke, 2005). De acordo com esta teoria, as empresas fornecem informação de responsabilidade social e voluntária para apresentarem uma imagem socialmente responsável perante os interessados. Como referido, esta teoria pressupõe a ideia de contrato social entre a sociedade e as entidades, sendo que estas devem assegurar que as suas atividades estão em conformidade com os valores e normas da sociedade. A divulgação de informação nos mais diversos aspetos torna-se a principal forma das empresas se exporem à sociedade para serem percebidas por esta em relação à forma de atuação e mostrarem se cumprem os valores que se comprometem (Branco e Rodrigues, 2006).

Todavia, o ato de divulgação de informação acerca da responsabilidade social empresarial é voluntário, não existindo propriamente uma estrutura de divulgação geralmente aceite, nomeadamente no que respeita à componente social. Do ponto de vista interno da empresa já existem algumas normas que contribuem para o desenvolvimento desta responsabilidade social, como seja a norma internacional SA 8000 (Mota e Dinis, 2005).

A norma SA 8000 é emanada pela *Social Accountability International (SAI)*, uma organização internacional não – governamental, empenhada em melhorar as condições dos locais de trabalho e das comunidades através do desenvolvimento e implementação de padrões socialmente responsáveis (SAI, 2012). As partes interessadas reúnem-se e desenvolvem normas voluntárias com aceitação geral, auxiliando as empresas a melhorar a sua conformidade social. De seguida, entidades independentes implementam auditorias às organizações no sentido de atestar os princípios desenvolvidos pelas mesmas (Mota e Dinis, 2005).

Em 1997 esta organização lançou, as SAI SA 8000. Estas normas têm como objetivo proteger a integridade dos trabalhadores em todo o mundo através da construção de capacidade local e desenvolvimento de sistemas de prestação de contas por meio de padrões socialmente responsáveis. Trata-se de uma ferramenta para implementação de normas internacionais do trabalho, fazendo com que a vida dos trabalhadores melhore (Mota e Dinis, 2005).

Visto que a divulgação de informação de RS não é obrigatória para as empresas não há modelos ou indicadores imperativos. Cada empresa opta pelos modelos mais adequados no contexto da sua atividade e pela forma como divulga a informação, ao contrário do que acontece atualmente com a informação financeira para a qual foi criado um referencial comum. Todavia, há uma organização internacional que tem vindo a consolidar a sua atuação como entidade agregadora das várias partes interessadas e que propõe um modelo de divulgação de informação de responsabilidade social e ambiental que tem vindo a ganhar adeptos e credibilidade (Brown *et al.*, 2009) – trata-se do *Global Reporting Initiative* (GRI), que constitui a base de divulgação utilizada neste trabalho.

Em termos de evidência empírica, a literatura parece mostrar que as empresas latino-americanas com forte influência europeia tendem a seguir as diretivas do GRI (Perez-Batres *et al.*, 2010). Também existem vários autores que criticam o seguir as diretivas do GRI, alegando que o fazem não por empenhamento na responsabilidade social e empresarial mas para efeito de gestão da sua reputação (Perez-Batres *et al.*, 2010). Golob e Bartlett (2007) examinaram o relato de responsabilidade social empresarial entre a Austrália e a Eslovénia, onde em ambos os casos trata-se de um ato voluntário das empresas, e verificaram que na Austrália esse relato é mais direcionado para o produto, e considerações financeiras e de gestão, enquanto na Eslovénia, o relato é mais voltado para os empregados, comunidade e preocupações ambientais. Quanto a determinantes da divulgação voluntária sobre responsabilidade social empresarial, Gamerschlag *et al.* (2011) elaboraram um índice de divulgação a partir das diretrizes da GRI e analisaram 130 empresas alemãs sob a perspetiva dos custos políticos. Os resultados do estudo sugerem que a divulgação é influenciada pela sua visibilidade, estrutura acionista e pelas relações com os seus *stakeholders* americanos. Além disso, apresentam evidência que a dimensão da entidade e o setor de atividade a que pertence

afeta também a quantidade de informação que é disponibilizada. McGraw e Katsouras (2010) avaliaram a prática de divulgação de informação relativa à responsabilidade social empresarial das empresas australianas e para o qual utilizaram os indicadores recomendados pela GRI. Os resultados deste estudo mostram que, além do nível de relato ser baixo, a componente mais divulgada é a componente económica e o setor que mais divulga é o industrial e de materiais.

De seguida procede-se à apresentação da GRI e das suas indicações relativas ao relato voluntário acerca da responsabilidade social empresarial.

2.2. Global Reporting Initiative – GRI

A GRI é uma organização sem fins lucrativos, com sede em Amesterdão (Holanda), que tem como finalidade promover a sustentabilidade económica, ambiental e social. Esta organização criou um conjunto de indicadores nestas três áreas para auxiliar as empresas aquando da realização dos seus relatórios de sustentabilidade, criando assim uma linguagem comum e termos de comparabilidade. Qualquer organização pode fazer parte da rede GRI, sendo as suas orientações e publicações utilizadas em todo o mundo. A GRI disponibiliza aos participantes serviços exclusivos, programas e projetos. A GRI auxilia as empresas a elaborarem os seus relatórios de sustentabilidade, proporciona seminários, *workshops* e seleciona e certifica parceiros por todo o mundo a fim de oferecer cursos certificados GRI e módulos de formação (GRI, 2011; BSD *Consulting* Brasil, 2013).

Para a GRI, o desenvolvimento sustentável consiste na satisfação das necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras suprirem as suas próprias necessidades. Este facto traz grandes desafios às organizações que desempenham um papel muito importante, tendo de desenvolver formas de pensar inovadoras e fazer novas escolhas (GRI, 2011).

A rede GRI é constituída pelo que a organização denomina de, *Stakeholders* Organizacionais (OS), representando estes a sociedade civil, empresas, instituições mediadoras, órgãos públicos, agências intergovernamentais, entre outros. Esta rede

conta com cerca de 600 OS e 30.000 pessoas, sendo, muitas delas especialistas em sustentabilidade (GRI, 2012a).

Tal como uma qualquer organização que tem bem definidos os seus objetivos, a GRI também tem definido a sua visão e missão. A GRI tem como visão “Uma economia global sustentável onde organizações podem medir seus desempenhos e impactos económicos, ambientais, sociais bem como os relacionados à governança, de maneira responsável e transparente” (GRI, 2012b). Já como missão, a GRI pretende “Fazer com que a prática de relatórios de sustentabilidade se torne padrão, fornecendo orientação e suporte para as organizações” (GRI, 2012b).

2.2.1. A Organização

A GRI orgulha-se de ter parcerias com o Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP), e com o Pacto Global das Nações Unidas (UNGC). As suas diretrizes mantêm conexões com a *The Earth Charter Initiative*, a Corporação Financeira Internacional (CFI), a Organização Internacional para Padronização (ISO) e com a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) (GRI, 2012c).

A GRI opera ao nível de uma economia global sustentável que se deve traduzir em rendibilidade a longo prazo com justiça social e cuidado ambiental, vocacionando-se para a comunicação organizacional. Neste sentido, desenvolveu de forma pioneira, uma Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade que inclui diretrizes para apresentação de informação de carácter ambiental, social e económica, fazendo com que as entidades possam medir e relatar de forma transparente e responsável o seu desempenho sustentável, aumentando a confiança dos *stakeholders* nas referidas organizações. A GRI define como relatório de sustentabilidade aquele em que a organização fornece informações sobre economia, desempenho ambiental, social e gestão (GRI, 2011).

2.2.2. Diretrizes GRI

O relato é a forma de diálogo entre a empresa e as partes interessadas e que deve ser sujeito a testes de melhoria contínua. Os relatórios que não produzem informação têm pouco valor, pois não apoiam a comunicação da organização com os seus *stakeholders*, não podem influenciar as decisões e comportamentos, tanto da empresa como das partes interessadas (BSD Consulting Brasil, 2013).

As diretrizes do GRI têm evoluído ao longo do tempo. A primeira versão das Diretrizes foi lançada em 2000. A sua segunda versão, denominada G2, foi inaugurada em 2002, na Cimeira Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável. Em 2006 lançou uma nova geração de Diretrizes, as denominadas G3, expandido a sua estratégia e estrutura de relatório. Porém, em Março de 2011 surgem as G3.1, um progresso das G3 onde se desenvolveram orientações sobre os impactos da comunidade local, dos direitos humanos e de género (GRI, 2012a). Em Maio de 2013 foram lançadas as G4, com desenvolvimentos na divulgação de informação como a cadeia de suprimentos, a ética e integridade, a anticorrupção e políticas públicas, as emissões de gases de efeito estufa e energia (GRI, 2013b).

O desenvolvimento da GRI deve-se em grande parte ao crescente número de empresas que desejam tornar as suas operações sustentáveis. Através do processo para realização de um relatório de sustentabilidade as empresas são capazes de estabelecer metas, medir o seu desempenho e gerir a mudança comunicando os impactos positivos e negativos de sustentabilidade (GRI, 2012a).

Os relatórios de Sustentabilidade são guiados por diretrizes que, por sua vez, constituem os Princípios para a definição do conteúdo do relatório. Estes princípios têm como objetivo garantir a qualidade da informação prestada às partes interessadas. Estes relatórios incluem informações padronizadas e temas específicos, para que os mesmos sejam comparáveis. No sentido de assegurar esta comparação são definidos os Indicadores de Desempenho e Divulgação.

Aquando da realização de um relatório é necessário ter em conta o guia de orientação para a definição do seu conteúdo e limites sem descuidar os princípios a respeitar para assegurar a sua qualidade. A GRI defende que os relatórios de sustentabilidade devem

apresentar o perfil da entidade, a abordagem da Gestão como contributo para o desenvolvimento da empresa e os Indicadores de *Performance* que desenvolveu a nível social, económico e ambiental.

De acordo com a GRI (2011), as Diretrizes definidas para a elaboração de um Relatório de Sustentabilidade têm como finalidade apoiar os seguintes propósitos:

- **Benchmarking** – avaliação da sustentabilidade e desempenho em relação às leis, normas, códigos, padrões de desempenho e iniciativas voluntárias;
- **Demonstração** – demonstrar como a organização influencia e é influenciada pelas expectativas de um desenvolvimento sustentável;
- **Comparação** – serve de comparação de desempenho dentro de uma organização e entre diferentes organizações ao longo do tempo.

2.2.3. Princípios da informação a incluir no relato

De acordo com a GRI, os princípios de um relatório definem os resultados que o mesmo deve alcançar, os tópicos e indicadores que deve relatar e, como deve ser feito. Os princípios destinam-se a alcançar a transparência da informação relatada. Transparência define-se como a revelação completa de toda a informação, com qualidade, que permite aos interessados a tomada de decisões. Ao definir os tópicos que um relatório deve incluir, a organização deve atender aos seguintes princípios (GRI, 2011, p. 8-13):

- Materialidade

A entidade pode abordar vários temas no seu relatório de sustentabilidade. Porém, o relatório deve compreender quais aqueles que refletem o impacto económico, ambiental e social da organização, informações que devem influenciar as avaliações e decisões dos seus *stakeholders*. A materialidade define quais os temas e indicadores que são suficientemente relevantes para fazerem parte do relato.

Os fatores utilizados para determinar a informação materialmente aceite incluem a missão e estratégia da organização, as preocupações expressas pelas partes interessadas, as influências das organizações no meio em que se inserem, bem como normas e acordos internacionais.

- Inclusão dos *Stakeholders*

Na elaboração do seu relatório de sustentabilidade, a organização deve referenciar os seus *stakeholders* e como as suas expectativas são alcançadas. A organização deve entender quais as informações, bem como o seu grau de detalhe que as suas partes interessadas esperam ver de forma a atingir as suas expectativas de clareza de informação.

- Contexto de Sustentabilidade

O relatório deve representar o desempenho da organização no contexto de sustentabilidade. Tal diz respeito à forma como a entidade contribui e/ ou pretende contribuir para a melhoria ou deterioração da economia, das condições ambientais e sociais, as três grandes áreas abordadas em contexto de sustentabilidade. Deve ser considerado também tanto o contexto local como o global.

Normalmente são clarificadas as *performances* organizacionais a nível ambiental no que diz respeito a níveis de poluição e utilização de recursos. Porém, a nível socioeconómico a organização pode relatar os seus objetivos e metas de um desenvolvimento sustentável. A entidade pode relatar sobre salários dos colaboradores e níveis de benefícios sociais em relação à escala mundial

- Plenitude

Este princípio pode ser entendido como uma conjugação de todos os outros. O relatório deve refletir os impactos significativos a nível económico, social e ambiental mesmo respeitando os limites de materialidade e limite do relatório, possibilitando, assim, às partes interessadas avaliar o desempenho da entidade no período de referência.

Na definição do limite para o relatório, a organização deve considerar o conjunto de entidades sobre as quais exerce controlo e influência.

Quando a organização estabelece estimativas de impactos futuros, estas devem estar bem fundamentadas e refletir a grandeza, natureza e âmbito dos mesmos. Tudo porque as estimativas estão sujeitas a incertezas, logo as limitações no cálculo de estimativas devem ser reconhecidas.

2.2.4. Princípios para assegurar a qualidade da informação

Para assegurar a qualidade da informação de um relatório de sustentabilidade, os seus preparadores devem ser coerentes com um conjunto de princípios definidos pela GRI. De acordo com esta organização, estes princípios são fundamentais para garantir a transparência e qualidade da informação relatada de forma que as partes interessadas consigam realizar avaliações corretas e tomar as decisões apropriadas (GRI, 2011).

Estes princípios são:

- **Equilíbrio**

O relatório deve conter os aspetos positivos bem como os negativos acerca do desempenho da organização. Só assim é possível fazer uma avaliação justa. A imagem apresentada deve ser imparcial, evitando omissões e não permitindo que se façam julgamentos erróneos pelo leitor.

- **Comparabilidade**

A informação relatada deve ser consistente. Deve permitir aos utilizadores da informação analisar as mudanças no desempenho da organização ao longo do tempo e comparar com outras organizações. Todavia, análises comparativas requerem cuidado e sensibilidade, pois devem atender a diferenças do tamanho das organizações bem como as suas localizações geográficas, fatores que influenciam o desempenho das mesmas. Na elaboração do relatório é importante descrever o meio em que a organização está inserida.

- **Exatidão**

Este princípio prende-se com o facto de as informações serem precisas e detalhadas tanto quanto seja possível aos utilizadores da informação avaliarem o desempenho da organização. Os relatores devem ter em consideração a natureza da informação para adequarem a forma de a expressar. E isso pode significar que a informação pode ter uma natureza qualitativa ou quantitativa.

- Periodicidade

Tal como é importante o fator de comparabilidade, o fator periodicidade também o é. Os relatórios devem ter uma periodicidade regular e a informação deve estar disponível a tempo dos *stakeholders* tomarem as suas decisões.

Uma consistência adequada na frequência de informação disponibilizada e na duração dos períodos dos relatórios facilitam a comparabilidade. A organização tem de garantir o fornecimento de informação em tempo útil sem nunca descuidar a confiabilidade da mesma.

- Clareza

A informação relatada deve ser compreensível e clara para os utilizadores do relatório, pois só assim poderão tirar partido dela da forma mais apropriada e perceber a organização tal como ela é. Para facilitar a apresentação da informação, os relatórios podem conter gráficos, dados agrupados e tabelas.

- Confiabilidade

Toda a informação do relatório de sustentabilidade deve ser recolhida, registada, compilada, analisada e revelada de forma que possam estar sujeitos a exames que garantam a sua qualidade e materialidade. Os *stakeholders* da organização devem ter confiança na informação apresentada, certificando-se que os princípios de qualidade são respeitados.

Toda a informação deve ser sujeita a controlo interno e apoiada com documentação que permita a alguém exterior à entidade garantir a sua veracidade. Tudo que não esteja documentado não deve ser apresentado a menos que seja materialmente relevante.

2.2.5. Níveis de Aplicação

Para demonstrar que a organização seguiu as diretivas da GRI, os preparadores do relatório devem indicar o nível que aplicaram de acordo com os Níveis de Aplicação da estrutura de relatórios GRI. Existem o nível A, B e C. Quando um destes níveis é

seguido do símbolo “+”, refere que a informação dos relatórios foi certificada pela GRI (GRI, 2011).

Quadro 1: Níveis de aplicação GRI

		C	C+	B	B+	A	A+
Conteúdo do Relatório	Perfil*	Responder aos itens: 1.1; 2.1 a 2.10; 3.1 a 3.8, 3.10 a 3.12; 4.1 a 4.4, 4.14 a 4.15.	Com verificação externa	Responder a todos os critérios elencados para o nível C, mais: 1.2; 3.9, 3.13; 4.5 a 4.13, 4.16 a 4.17.	Com verificação externa	O mesmo exigido para o nível B	Com verificação externa
	Informações sobre a forma de Gestão	Não exigido		Informações sobre a forma de gestão por categoria de Indicador		Forma de gestão divulgada para cada categoria de indicador	
	Indicadores de desempenho & Indicadores de desempenho do suplemento sectorial	Responder a um mínimo de 10 indicadores de desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: social, económico e ambiental.		Responder a um mínimo de 20 indicadores de desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: económico, ambiental, direitos humanos, práticas de trabalho, sociedade, responsabilidade pelo produto.		Responder a cada indicador essencial da G3 e do suplemento sectorial com a devida consideração ao princípio da materialidade de uma das seguintes formas: a) respondendo ao indicador ou; b) explicando o motivo da omissão.	

* A informação relativa aos pontos que a empresa deve responder em relação ao seu perfil vem explicitada nas diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade fornecidas pela GRI.

Fonte: Adaptado de GRI (2011, p. 2).

2.2.6. Indicadores de Performance Social

Os relatórios de sustentabilidade medem impactos e apresentam indicadores de performance nas áreas económica, ambiental e social. Porém, é nesta última área que este trabalho de investigação vai incidir.

A área social relaciona-se com os impactos da organização sobre os sistemas sociais nas quais a mesma opera. Os indicadores de performance social apresentados pela GRI medem o desempenho da organização nas práticas de trabalho, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto (GRI, 2011).

A entidade deve disponibilizar algumas informações relevantes para o contexto e para os utilizadores da informação compreenderem o desempenho organizacional. Assim, no seu relato devem incluir os principais sucessos e falhas, principais riscos e

oportunidades, principais mudanças que originam melhoria da performance, principais estratégias e procedimentos de execução de políticas com vista a atingir as metas propostas (GRI, 2011).

2.2.6.1. Práticas de Trabalho

Nos relatórios GRI, a área social rege-se pelas normas internacionais emitidas para o efeito, como sejam (GRI, 2011, p.30):

- *United Nations Universal Declaration of Human Rights;*
- *United Nations Convention: International Covenant on Civil and Political Rights;*
- *United Nations Convention: International Covenant on Economic, Social, and Cultural Rights;*
- *Convention on the Elimination of all Forms of Discrimination against Women (CEDAW);*
- *International Labour Organization (ILO) Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work (in particular the eight core Conventions of the ILO consisting of Conventions 100, 111, 87, 98, 138, 182, 29, 105);*
- *The Vienna Declaration and Programme of Action.*

Em termos de Gestão, uma organização deve relatar de acordo com os pontos de referência da declaração da Organização Internacional do Trabalho (OIT) no que diz respeito ao emprego, trabalho/relações de Gestão, saúde e segurança no trabalho, formação e educação, diversidade e igualdade de oportunidade e remuneração equitativa em género, devendo as informações serem concisas e claras.

Deve ainda relatar os seus objetivos e políticas no âmbito do trabalho, salientando a sua ligação aos padrões universais aceites internacionalmente. Além dos Indicadores de Desempenho GRI, a organização pode utilizar, se assim se justificar, outros indicadores específicos para demonstrar o seu desempenho. É, também, uma importante informação para as partes interessadas, todos os procedimentos seguidos em termos de formação e sensibilização dos colaboradores da organização. O Quadro 2 apresenta os indicadores de desempenho acerca das práticas de trabalho.

Quadro 2: Indicadores de Performance sobre Práticas de Trabalho (Versão G3.1).

Emprego	
LA1	Total de trabalhadores por tipo de emprego, contrato de trabalho e região, todos divididos por sexo.
LA2	Número total e taxa de novas contratações bem como rotatividade de empregados por faixa etária, sexo e região.
LA3	Benefícios oferecidos apenas a empregados de tempo integral, por centro de operação.
LA15	Retorno ao trabalho após licença parental, por sexo.
Trabalho / Gestão das Relações	
LA4	Porcentagem de empregados abrangidos por acordos coletivos de trabalho.
LA5	Período mínimo de aviso prévio em relação a mudanças operacionais.
Saúde e Segurança	
LA6	Porcentagem de empregados representados numa gestão conjunta da saúde do trabalhador e comissões de segurança que ajudam a aconselhar em questões de saúde e programas de segurança.
LA7	Taxas de lesões, doenças de trabalho, dias perdidos, absenteísmo. Número total de relatos relacionados com mortes, por região e por género.
LA8	Educação, formação, aconselhamento, prevenção e controlo de risco em utilização para dar assistência aos colaboradores, seus familiares e membros da comunidade com doenças graves.
LA9	Saúde e tópicos de segurança abrangidos nos acordos formais com sindicatos.
Formação e Educação	
LA10	Média de horas de formação por ano: por género e categoria de empregado.
LA11	Programas de gestão de competências que suportam a aprendizagem contínua e progressão na carreira.
LA12	Porcentagem de empregados que têm revisões de desempenho e desenvolvimento de carreira.
Diversidade e Igualdade de Oportunidades	
LA13	Composição dos órgãos de gestão e discriminação por categoria de empregado, por género, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade.
Remuneração equitativa para Homens e Mulheres	
LA14	Proporção de salário base e remuneração de homens e mulheres, por categoria.

Fonte: Adaptado de GRI (2011, p. 31-32).

2.2.6.2. Direitos Humanos

A não discriminação, a igualdade de género, a liberdade de associação, a negociação coletiva, as práticas de segurança, o não ao trabalho infantil ou forçado são um conjunto de questões relacionadas com o respeito pelos direitos humanos, questões pelas quais as organizações devem sentir-se responsáveis e respeitar.

No seu relato, as entidades devem incluir os Indicadores de Desempenho em relação aos direitos humanos. Estes exigem que as mesmas informem em que medida os processos são implementados em caso de violação de direitos humanos e de mudanças na capacidade das partes interessadas exercerem os seus direitos.

A nível internacional a Carta Internacional dos Direitos é a mais relevante nesta área e é composta pela Declaração Universal dos Direitos Humanos, o Pacto Internacional sobre Direitos Cívicos e Políticos e o Pacto Internacional sobre Direitos Económicos, Sociais e Culturais.

De forma concisa, a organização deve informar sobre a política da organização no que respeita aos Direitos Humanos, definindo quais os direitos definidos como prioritários, aplicação de políticas em relação a parceiros de negócios e países de operações, políticas que possam ser consideradas suscetíveis de afetar as decisões dos colaboradores a aderir a um sindicato ou negociar coletivamente. Tal como em todas as áreas, também nesta, a organização deve relatar toda a abordagem em relação às políticas com RH (GRI, 2011). O Quadro 3 apresenta os indicadores GRI relativos aos Direitos Humanos.

Quadro 3: Indicadores de Performance dos Direitos Humanos (Versão G3.1).

Emprego	
LA1	Total de trabalhadores por tipo de emprego, contrato de trabalho e região, todos divididos por sexo.
LA2	Número total e taxa de novas contratações bem como rotatividade de empregados por faixa etária, sexo e região.
LA3	Benefícios oferecidos apenas a empregados de tempo integral, por centro de operação.
LA15	Retorno ao trabalho após licença parental, por sexo.
Trabalho / Gestão das Relações	
LA4	Porcentagem de empregados abrangidos por acordos coletivos de trabalho.
LA5	Período mínimo de aviso prévio em relação a mudanças operacionais.
Saúde e Segurança	
LA6	Porcentagem de empregados representados numa gestão conjunta da saúde do trabalhador e comissões de segurança que ajudam a aconselhar em questões de saúde e programas de segurança.
LA7	Taxas de lesões, doenças de trabalho, dias perdidos, adontismo. Número total de relatos relacionados com mortes, por região e por género.
LA8	Educação, formação, aconselhamento, prevenção e controlo de risco em utilização para dar assistência aos colaboradores, seus familiares e membros da comunidade com doenças graves.
LA9	Saúde e tópicos de segurança abrangidos nos acordos formais com sindicatos.
Formação e Educação	
LA10	Média de horas de formação por ano: por género e categoria de empregado.
LA11	Programas de gestão de competências que suportam a aprendizagem contínua e progressão na carreira.
LA12	Porcentagem de empregados que têm revisões de desempenho e desenvolvimento de carreira.
Diversidade e Igualdade de Oportunidades	
LA13	Composição dos órgãos de gestão e discriminação por categoria de empregado, por género, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade.
Remuneração equitativa para Homens e Mulheres	
LA14	Proporção de salário base e remuneração de homens e mulheres, por categoria.

Fonte: Adaptado de GRI (2011, p. 35-36).

2.2.6.3. Sociedade

No que diz respeito à sociedade, os Indicadores de Desempenho relacionam-se com o impacto que as organizações têm sobre as comunidades locais onde operam. É procurada informação que exponha os riscos relacionados com a corrupção, abuso de influência na elaboração de políticas públicas e práticas de monopólio. As entidades devem relatar as suas próprias políticas nesta área (GRI, 2011). O Quadro 4 apresenta os indicadores GRI relativos à sociedade.

Quadro 4: Indicadores de Performance sobre sociedade (Versão G3.1).

Comunidades Locais	
SO1	Percentagem de operações implementadas com envolvimento da comunidade local.
SO9	Operações com significativo potencial ou reais impactos negativos sobre a comunidade local.
SO10	Prevenção e medidas implementadas em operações com impactos negativos sobre as comunidades locais.
Corrupção	
SO2	Percentagem e número total de unidades de negócios analisados relacionados com risco de corrupção.
SO3	Percentagem de empregados treinados nas políticas e procedimentos organizacionais de anticorrupção.
SO4	Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.
Políticas Públicas	
SO5	Posições políticas públicas e participações no desenvolvimento das mesmas e <i>lobbying</i> .
SO6	Valor total de recursos financeiros e em espécie de contribuições para partidos políticos e instituições relacionadas, por país.
Comportamento Anti-Competitivo	
SO7	Número total de ações judiciais por comportamentos de concorrência, <i>anti-trust</i> , práticas de monopólio e seus resultados.
Conformidade	
SO8	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias por não cumprimento das leis e regulamentos.

Fonte: Adaptado de GRI (2011, p. 38).

2.2.6.4. Responsabilidade sobre o produto

Os indicadores de desempenho nesta área abordam os aspetos dos produtos e serviços da entidade que o relatório emite e a forma como estes afetam diariamente os clientes, em relação à sua saúde e segurança, às informações disponibilizadas e rotulagem bem

como comercialização e privacidade (GRI, 2011). O Quadro 5 apresenta os indicadores GRI relativos à responsabilidade sobre o produto.

Quadro 5: Indicadores de Performance sobre responsabilidade sobre o produto (Versão G3.1).

Saúde e Segurança do Cliente	
PR1	Fases do ciclo de vida onde os produtos e serviços são avaliados em relação ao impacto na saúde e segurança, tendo em vista a melhoria. Percentagem de produtos e serviços sujeitos a tais procedimentos.
PR2	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos relativos a impactos na saúde e segurança durante o ciclo de vida do produto ou serviço.
Rotulagem de Produtos e Serviços	
PR3	Tipo de informação sobre produtos e serviços exigido por procedimentos e percentagem de produtos sujeitos a tais exigências.
PR4	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos relativos informações sobre produtos e serviços, por tipo de resultado.
PR5	Práticas relacionadas com satisfação do cliente, incluindo os resultados de pesquisa nesta área.
Comunicações de Marketing	
PR6	Programas de adesão às leis e normas relacionados com comunicação e marketing, como publicidade, promoção e patrocínio.
PR7	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos sobre comunicações de marketing.
Privacidade do Cliente	
PR8	Número total de reclamações fundamentadas relativas a violações de privacidade e perdas de dados de clientes.
Conformidade	
PR9	Valor monetário de multas por não cumprimento das leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços.

Fonte: Adaptado (GRI, 2011, p. 39).

Finda a apresentação dos indicadores sociais defendidos pela GRI, como sendo aqueles que as organizações devem apresentar nos seus relatórios de sustentabilidade, passamos de seguida a apresentar o modelo de gestão EFQM.

2.3. A *European Foundation for Quality Management* – EFQM

As empresas, num ambiente concorrencial como o da atualidade, desenvolvem a sua capacidade estratégica para poderem responder às exigências que lhes são impostas. O recurso a modelos de excelência traduz-se numa forma de o conseguir, desde que aplicados de forma adequada, atingindo resultados positivos e sustentáveis. A formulação e implementação de novas estratégias demonstram a capacidade e

flexibilidade das organizações se adaptarem às constantes mudanças nos ambientes onde estão inseridas, demonstrando maior desempenho e vantagem competitiva (Benavent e Giner, 2011). A procura pela excelência na qualidade auxilia as empresas a seguirem uma gestão que visa a melhoria nos processos e procedimentos existentes, garantindo um crescimento económico sustentável.

A *European Foundation of Quality Management*, fundada em 1988, deu o seu nome a uma ferramenta de Gestão (EFQM), apresentada como um modelo de Excelência que já foi adotado por mais de 30000 organizações na Europa. Trata-se de uma fundação sem fins lucrativos que se dedica a que as organizações europeias sejam “reconhecidas como referência para o crescimento económico sustentável” e cuja missão é “incentivar aqueles que desejam aprender, compartilhar e inovar, utilizando o Modelo de Excelência da EFQM como um quadro comum” (EFQM, 2012a).

2.3.1. Conceito de Excelência

As organizações excelentes são aquelas que reúnem esforços com o objetivo de satisfazer os seus *stakeholders*, através dos resultados que alcançam, da forma como os alcançam, bem como os resultados previstos (EFQM, 2002). No caminho para atingir a excelência, as organizações devem aceitar e implementar os oito princípios de excelência, sendo eles: orientação para os resultados, focalização no cliente, liderança e constância de propósitos, gestão por processos e por factos, desenvolvimento e envolvimento das pessoas, aprendizagem, inovação e melhoria contínua, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social corporativa (EFQM, 2002).

Benavent e Giner (2011) descrevem os modelos de excelência como aqueles que representam quadros de referência para as organizações desenvolverem culturas de excelência, de acordo com princípios de gestão aplicáveis às mesmas, de acordo com as suas características e localização.

A fim de atingir a excelência na sua atividade, uma organização deve constantemente perceber, antecipar e cumprir as expectativas dos seus clientes, criando oportunidades de negócio. Nesta busca de crescimento, a entidade deve preocupar-se com um futuro sustentável, contribuindo para um crescimento da economia sem descuidar a sua RS e

ambiental, desenvolvendo também, assim, a sua capacidade organizacional, tanto interna como com o exterior onde mantém relações comerciais (Benavent e Giner, 2011).

2.3.2. Prémios de Excelência

Para organizações que lutam para atingir a excelência atribuem-se prémios. E isto porque a qualidade tem assumido um papel cada vez mais importante na competitividade das organizações (Ghobadian e Woo, 1996). A atribuição destes prémios tem como principais objetivos o reconhecimento por parte das organizações da qualidade da oferta dos serviços/produtos, aumentando a competitividade, criando departamentos de gestão de qualidade e conhecendo o mercado onde operam; incentivar a cooperação entre organizações; estimular a divulgação de informação sobre o sucesso das estratégias de qualidade implementadas reconhecendo os seus benefícios; tornar acessíveis a todos os requisitos para a obtenção de uma Qualidade de Excelência para uma implementação bem-sucedida da Gestão da Qualidade (Ghobadian e Woo, 1996).

Uma das entidades que atribui prémios e auxilia as organizações a atingirem a excelência dos seus processos é a EFQM, com o “*EFQM Excellence Award*”. Os membros do EFQM formam uma equipa multinacional onde há partilha de experiências no apoio às organizações para alcançarem a excelência, fornecendo ferramentas de gestão, avaliação e melhoria. Os utilizadores deste modelo comparam a performance da sua organização com outras do exterior, do seu sector bem como de outros, para avaliar em que patamar se situa, verificando assim, que áreas necessitam de desenvolver para se tornarem mais competitivas (EFQM, 2009). Para a atribuição do prémio, a organização deve ser capaz de demonstrar o seu desempenho, mostrar que se encontra num estado superior ao dos seus concorrentes e que consegue manter essa vantagem no futuro. A organização é vencedora do prémio se se apresentar como um exemplo num dos oito critérios que sustentam o modelo EFQM a apresentar mais à frente neste trabalho (EFQM, 2012b).

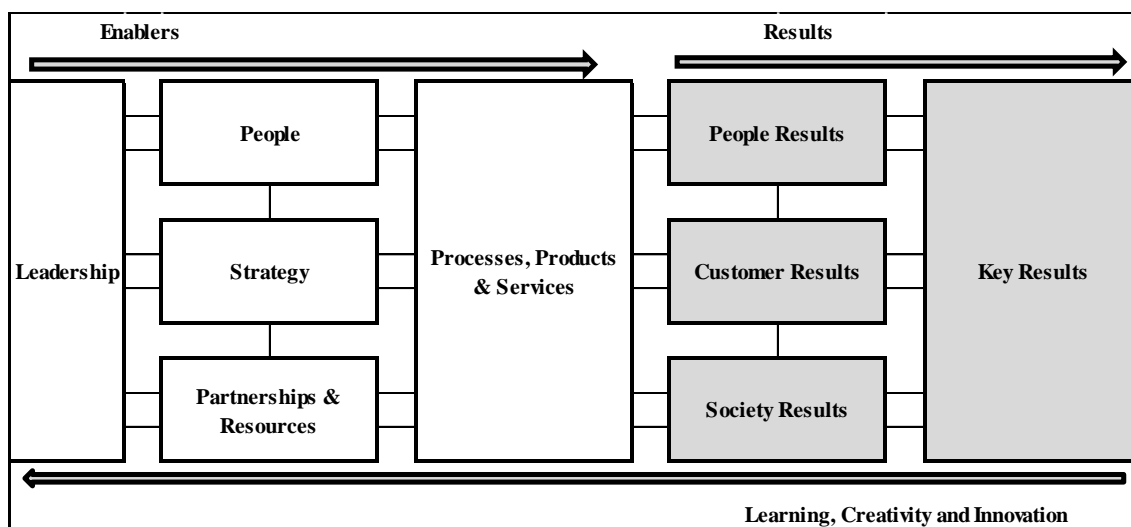
2.3.3. O Modelo – seus critérios e princípios

O Modelo EFQM (*Business Excellency Model*), sistematizado na figura 1, tem como objetivo auxiliar as empresas a avaliarem em que patamar estão situadas em relação aos seus concorrentes, medindo as forças e fraquezas do seu desempenho, fornecendo, para isso e, através do modelo criado, um vocabulário comum facilitador da comunicação de ideias, informações e das boas práticas (Longbottom, 1998). O modelo permite também a identificação de lacunas com a integração das iniciativas já existentes e planejadas, evitando assim a duplicação das mesmas. Permite às empresas um crescimento sustentável e uma melhoria de desempenho. O modelo EFQM está constantemente a ser revisto e atualizado (EFQM, 2012c).

Para Saiz *et al* (2011) este modelo de excelência é uma ferramenta importante para as empresas avaliarem o seu desempenho, medindo a sua posição com aquela que é seu objetivo atingir, a posição de líder. Muitas empresas utilizam o modelo EFQM como base da sua estrutura de gestão, auxiliando o seu planeamento estratégico e a busca pela excelência. Os autores defendem que assim, é possível promover iniciativas de melhoria em todas as áreas.

Com a utilização de um modelo de excelência, as organizações passam por um processo de autoavaliação a fim de melhorarem as suas áreas de negócio (Shergold e Reed, 1996). Trata-se de uma revisão regular, sistemática e abrangente das atividades de uma organização. Com este sistema de autoavaliação a empresa identifica os seus pontos fortes e as áreas a melhorar, facilitando assim, o desenvolvimento das ações planejadas que podem ser sempre revistas.

Figura 1: Modelo de Excelência da EFQM



Fonte: Modelo de Excelência da EFQM [imagem *online*] Adaptado de: < <http://www.efqm.org> > [acedido em 20 de Maio de 2012]

O Modelo EFQM rege-se por nove critérios fundamentais (McAdam, 2000). Estes estabelecem a relação entre os indutores (“*Enablers*”), representados por cinco critérios e os resultados (“*Results*”), com base em quatro critérios. Os primeiros refletem a forma com a organização é administrada enquanto os segundos refletem as consequências das ações da gestão nas áreas representadas (McAdam, 2000; Benavent e Giner, 2011). O modelo estabelece assim uma relação causal entre os indutores e os resultados (McAdam, 2000). Trata-se de um modelo que oferece às entidades a implementação total de um modelo de gestão, uma ferramenta de *benchmarking* temporal ou sectorial, um método de autoavaliação e um condutor para a partilha de experiências e boas práticas (Ghobadian e Woo, 1996).

De acordo com Shergold e Reed (1996), os critérios do modelo definem-se da seguinte forma:

- Indutores:
 - Liderança (*Leadership*): relaciona-se com o comportamento dos gestores na medida em que estes, assim como as suas equipas, conduzem e refletem a qualidade total das organizações como processo fundamental de melhoria contínua.

- Estratégia (*Strategy*), bem como as políticas, retratam a missão, valores, visão e direção estratégica das organizações. Representa a forma como a estratégia reflete os conceitos de qualidade total seguidos na formulação, desenvolvimento, revisão e melhoria da mesma.
 - Pessoas (*People*): estuda a gestão de pessoas na organização como potencial para melhorar os seus serviços continuamente.
 - Parcerias e Recursos (*Partnerships & Resources*) designam a utilização e preservação destes no apoio às políticas e estratégias da organização.
 - Processos, Produtos e Serviços (*Processes, Products & Services*): analisa a gestão da cadeia de valor do negócio da organização. Refere a revisão de todos os processos para assegurar a melhoria contínua no seio da organização.
- Resultados:
 - Clientes (*Customer Results*): avalia o que a organização atinge em relação à satisfação dos seus clientes externos.
 - Pessoas (*People Results*): avalia o que a organização atinge em relação à satisfação dos seus colaboradores, que os autores definem como “suas pessoas”.
 - Sociedade (*Society Results*): avalia o que a organização alcança em termos de expectativas e necessidades da comunidade em geral.
 - Resultados-chave (*Key Results*): avalia os resultados de negócio que a organização alcança em relação aos seus objetivos de satisfazer necessidades e expectativas dos seus *stakeholders*.

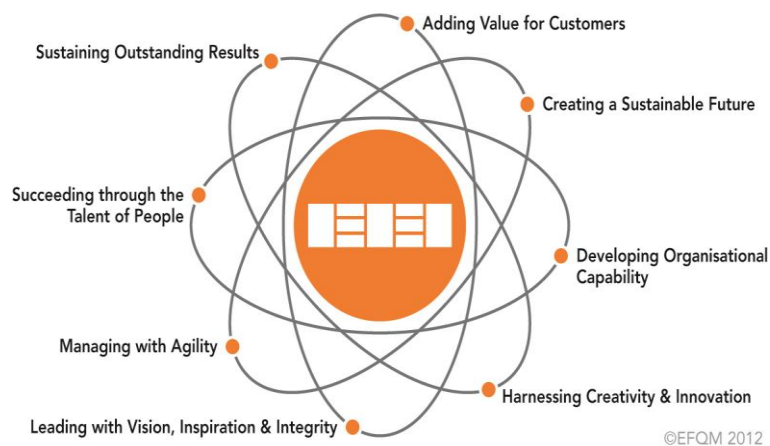
Ghobadian e Woo (1996) afirmam que o modelo é prescritivo em termos de filosofia e valores que expõe, porém não institui qualquer ferramenta, método ou procedimentos. Este modelo evidencia o papel da gestão como sendo fulcral no desenvolvimento de estruturas e infraestruturas capazes de permitir que a organização cumpra as suas metas. Os autores defendem a importância dos RH durante todo o processo de implementação

e prática do modelo, bem como uma boa liderança na gestão. Os mesmos assumem que o modelo não reconhece apenas os resultados financeiros como medida de desempenho, mas também são igualmente relevantes a satisfação dos clientes e aceitação da organização pela sociedade, bem como a satisfação do empregado.

Os princípios pelos quais se rege o modelo em causa derivam dos Conceitos Fundamentais de Excelência, tal como defende a fundadora do mesmo (EFQM, 2012d). Estes princípios são relevantes na busca da Excelência Sustentável de qualquer organização. Tenta retratar os elementos importantes do conceito de *Total Quality Management*, um outro modelo de gestão.

Leonard e McAdam (2003) analisaram a dinâmica da *Total Quality Management* (TQM). De acordo com os autores, há alguns modelos de excelência utilizados para analisar os efeitos desta nas organizações. Porém, tais modelos são desenvolvidos numa ótica de auditoria, existindo poucos modelos que tenham como objetivo avaliar os efeitos que a TQM surte nos resultados de gestão das organizações. De forma resumida, a TQM apresenta como princípios os seguintes: estar estrategicamente ligada às metas empresariais; compreender e procurar satisfazer os clientes é algo vital; a participação e compreensão dos empregados são necessárias a todos os níveis; necessidade da gestão estar comprometida e ter objetivos consistentes e; por fim, é realçada a importância dos processos e das medidas (McAdam, 2000).

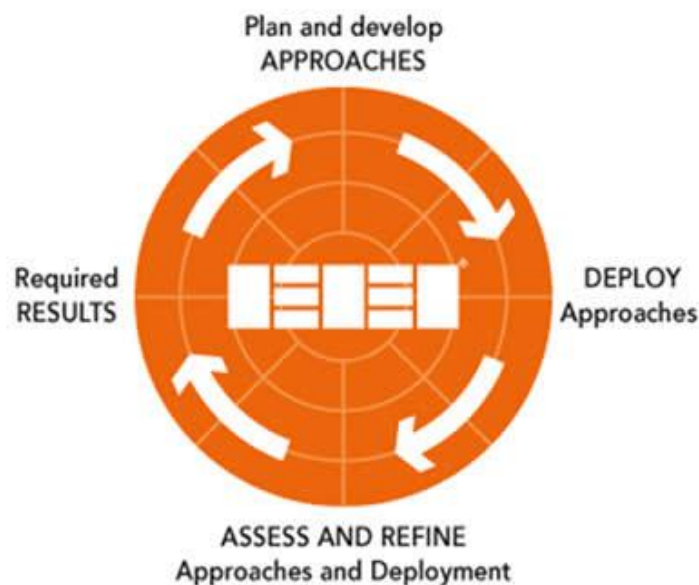
Figura 2: Modelo de Excelência da EFQM: conceitos fundamentais da Excelência



Fonte: Modelo de Excelência da EFQM: conceitos fundamentais da Excelência [imagem online]
Disponível em: < <http://www.efqm.org> > [acedido em 20 de Maio de 2012]

A EFQM apresenta a lógica RADAR para ajudar a valorizar e pontuar o nível dos subcritérios que apoiam o modelo. Resultados, Abordagens, Implementação e Avaliação e Melhorias, pela lógica do RADAR estão interligados e traduzem-se no processo contínuo que representa a atividade das organizações ao longo dos anos. Esta é uma ferramenta de Gestão que questiona o desempenho de uma organização (EFQM, 2012e).

Figura 3: Modelo RADAR



Fonte: Modelo RADAR [imagem *online*] Disponível em < <http://www.efqm.org> > [acedido em 20 de Maio de 2012]

2.3.4. Os RH integrados no modelo

Com a concorrência cada vez mais feroz, nenhuma organização pode estagnar. Têm de ser cada vez mais dinâmicas e inovadoras, recorrendo à criatividade dos seus colaboradores e implementando novas ideias discutidas no seio organizacional. Porém, tal só é bem-sucedido se as pessoas se sentirem motivadas e reconhecidas como fazendo parte da entidade, criando-se também metas pessoais. Ter uma equipa forte que compreenda a missão, a visão e estratégia da organização é um passo fundamental para a mesma progredir de forma sustentável (EFQM, 2009).

2.3.5. Fragilidades do Modelo EFQM

O modelo de Excelência em estudo apresenta também algumas fragilidades para muitos autores. Benavent e Giner (2011) fazem referência ao facto de em muitas situações, a adoção do modelo ser um processo bastante formal, lento e pesado, facto que se torna complicado para as empresas que vivem em mercados com forte instabilidade, o que dificulta a adaptação das mesmas às diversas mutações.

Este modelo apresenta um potencial bem superior ao que é retirado na prática pelas empresas, pois não é devidamente explorado. Uma das razões prende-se com o facto dos recursos humanos que implementam o modelo não serem especialistas do mesmo, limitando-se a avaliar a organização sem concluir a sua integração. Consequentemente, não vai ser possível obter atempadamente os aspetos positivos e negativos da informação disponibilizada, o que dificulta o planeamento de ações de melhoria. Para tal é necessário ter pessoal qualificado, que seja capaz de tratar a informação (Saiz *et al.*, 2011).

Uma outra fragilidade tem a ver com a constatação de que muitas organizações apenas procuram aplicar o modelo EFQM tendo em vista a obtenção de prémio (Benavent e Giner, 2011). Assim, a adoção deste modelo pode tornar o processo perverso pois as organizações vão debruçar-se apenas nos seus pontos fortes, acreditando ter mais valor junto dos avaliadores. Desta forma, a empresa vai contra um dos objetivos: a melhoria contínua e a aprendizagem.

Outros autores, como Ghobadian e Woo (1996), reclamam que o modelo não contempla elementos – chave que eles consideram determinantes para o sucesso da empresa, tais como, a inovação, a posição estratégica, o marketing e investigação e desenvolvimento.

Embora alguns dos autores façam críticas a este modelo de Excelência, Saiz *et al.* (2011) evidenciam o EFQM como um dos modelos de Excelência mais utilizados pelas organizações para identificar as suas fragilidades e possibilitar criação de políticas de melhoria. Os autores reconhecem que também o próprio modelo pode ainda ser melhorado.

2.4. Comparando o modelo GRI com o modelo EFQM

Com o desenvolvimento económico e aumento da concorrência, os relatórios e contas das empresas divulgam informação para além das demonstrações financeiras no sentido de satisfazer as necessidades de informação dos seus *stakeholders*. Assim, neste estudo avaliamos como o modelo EFQM e os indicadores GRI auxiliam as empresas a demonstrar a importância atribuída por estas em relação aos RH visto que os colaboradores criam valor na entidade (Wyatt e Frick, 2010). Porém, tais ativos não são fáceis de mensurar nas demonstrações financeiras (Devanna *et al.*, 1982).

Estes dois modelos surgiram devido às crescentes exigências informativas, como a imposição de relato ambiental a informação relativa ao relato social da entidade, as exigências relacionadas com o governo das sociedades, entre outros (Grenha *et al.*, 2009).

Ambos têm em comum a avaliação do “ativo” “Pessoas”: no modelo EFQM como “indutor” e “resultado” e, no GRI, patente nos indicadores de performance social. O primeiro modelo assenta nos oito princípios de excelência enumerados anteriormente nesta investigação, porém trata-se de um modelo não prescritivo. Neste a empresa procede à sua auto-avaliação com recurso a assessores internos ou externos que avaliam os seus pontos fortes e áreas de melhoria tendo em conta a área de negócio da mesma. No caso da GRI, esta assenta em diretrizes que traduzem princípios para a definição do conteúdo do relatório e desenvolve indicadores de performance social, ambiental e económica como se tratasse de uma lista de verificação que qualquer empresa pode seguir. Estes indicadores auxiliam as empresas a desenvolverem os seus relatórios de sustentabilidade. Além disso têm a vantagem de criar uma linguagem comum entre as empresas que seguem os indicadores GRI e possibilita termos de comparabilidade entre as mesmas. O mesmo defendeu Longbottom (1998) acerca do modelo EFQM ao referir que este permite um vocabulário comum facilitador da comunicação de ideias, informações e das boas práticas. Comparabilidade é também um dos principais princípios contabilísticos que influenciou o aumento da harmonização contabilística (Grenha *et al.*, 2009).

O surgimento destes modelos permite complementar o papel da contabilidade ao darem maior importância aos indicadores não financeiros, permitindo mostrar a relevância dos mesmos numa empresa e visto que estes suscitaram novos desafios à informação contabilística.

Exposto o contexto teórico sobre que incide esta dissertação, passamos de seguir a apresentar a metodologia seguida e os resultados alcançados.

3. METODOLOGIA

Os vários utilizadores da informação financeira são cada vez mais exigentes, pelo que as empresas se preocupam, além de ter uma boa saúde financeira, em mostrar uma boa imagem à sociedade de forma a diminuir as assimetrias de informação que possam existir entre elas e as partes interessadas (Brammer e Pavelin, 2004). Por isso a contabilidade deve adaptar-se a esta nova realidade. Meca e Martinez (2005) defendem que os *stakeholders* consideram que informações relacionadas com questões sociais têm ganho relevância e podem gerar valor e influenciar as suas escolhas pelo que a informação financeira não é suficiente para avaliar a fiabilidade de uma empresa no futuro.

Este estudo tem como objetivo perceber em que medida o modelo de excelência como o EFQM e os indicadores de RS desenvolvidos pela GRI são convergentes, ou seja, pretende-se avaliar se na busca pela excelência as empresas estão também a demonstrar a sua responsabilidade social (RS) e perceber o impacto que tal tem na informação para os *stakeholders*. Pretende-se concluir se excelência e sustentabilidade serão ou não dissociáveis, utilizando como base a análise dos dois modelos descritos anteriormente.

Este trabalho terá por base a teoria da legitimidade e dos *stakeholders* na medida em que se pretende avaliar a informação de responsabilidade social divulgada pela empresa em estudo aos seus grupos de interesse. A teoria dos *stakeholders* defende o direito à informação para todas as partes interessadas na entidade. Direito esse que as entidades vão cumprir, visto serem os *stakeholders* importantes para a sobrevivência das mesmas, na medida em que são responsáveis pelo investimento.

3.1. Estudo de Caso

Para atingir os objetivos deste trabalho optou-se pela realização de um estudo de caso, na medida que existe o interesse de investigar um fenómeno real contextualizado na atualidade e através de uma organização reconhecida no meio, tendo a oportunidade de proximidade com o objeto de estudo (Major e Vieira, 2009).

Inicialmente este trabalho tinha sido perspectivado para seguir uma investigação de natureza interpretativa por ser aquela que considera que os sistemas sociais não podem ser tratados como fenómenos naturais mas sim como fenómenos socialmente construídos (Major e Vieira, 2009). É este tipo de investigação que permite compreender as pessoas e os contextos sociais complexos, e é nestes contextos que as pessoas, os RH, vivem e interagem. É através das ações dos indivíduos que os sistemas sociais sofrem mudanças e evoluem. Todavia, face às limitações existentes em termos de execução do trabalho empírico que se levou a cabo, acabou por ser um trabalho que assume predominantemente uma abordagem positivista, na medida que pretende aferir da existência de relações entre dois modelos teóricos de gestão e divulgação de responsabilidade social, respetivamente. Ou seja, nesta perspetiva positivista, os estudos de caso são um meio de identificar determinados assuntos relevantes para elaborar hipóteses que possam ser posteriormente testadas por métodos quantitativos de análise (Major e Vieira, 2009).

Neste sentido, este estudo de caso pode ser classificado de explanatório (Major e Veira, 2009). Isto porque não se pretende obter generalizações mas sim estudar a existência da prática de seguir o modelo de gestão predefinido e as consequências, a existirem, do seu efeito no relato voluntário a propósito da responsabilidade social. Também se optou por um caso único dado que a empresa em causa permite capturar as circunstâncias e condições da situação que se pretende analisar.

A empresa escolhida foi a Bosch Car Multimedia de Braga. Trata-se de uma empresa para a qual existe uma parceria estabelecida com a Universidade do Minho/Escola de Economia e Gestão e por isso a oportunidade de acesso à fonte, além de ser próxima em termos de localização geográfica. Esta filial é um dos maiores empregadores da área de Braga e pertence a um Grupo reconhecido internacionalmente que defende a implementação do modelo EFQM e é *stakeholder* da GRI.

3.2. Recolha de evidência

Escolhida a empresa alvo do estudo, iniciou-se o processo de recolha de dados. Os dados obtidos derivam da observação direta (visita guiada à empresa alvo do estudo), análise de documentos escritos (relatórios e contas, relatórios de sustentabilidade,

documentos internos relativos à aplicação do modelo EFQM, informação disponível no sítio da internet da empresa e/ou grupo económico a que pertence), reuniões com dois dos responsáveis pela aplicação do modelo EFQM na empresa onde explicaram o processo de implementação do modelo, e reunião com o responsável pela contabilidade para compreensão e acesso aos relatórios e contas da empresa.

Como primeiro passo procedeu-se à recolha e análise dos relatórios e contas da filial de Braga. Porém, após a análise da empresa denotou-se que esta é sempre apresentada em contexto do Grupo onde está inserida, pelo que foram utilizados os relatórios e contas consolidados. No sítio de internet da Bosch Car Multimedia estão disponíveis e de simples acesso apenas dois documentos: a declaração ambiental e o relatório de RS 2008/2009. A empresa-mãe do grupo Bosch não autoriza a publicação de relatórios de sustentabilidade de localizações, o que é manifestamente insuficiente para a análise que se pretende realizar. Além disso, os relatórios e contas da filial são extremamente básicos e insuficientes para os objetivos deste trabalho, por ser política da empresa-mãe concentrar nela todo o tipo de relato do grupo. Assim, para darmos andamento a este trabalho tivemos de analisar os relatórios e contas consolidadas bem como os relatórios de responsabilidade social empresarial do grupo, apesar de apenas a filial (nossa empresa alvo de estudo) seguir o modelo EFQM. Em suma, analisamos os relatórios e contas do Grupo de 2001 a 2011, inclusive, no sentido de se compreender a evolução e tendência do relato do caso analisado. Desde 2001 porque foi nesta data que a empresa-estudo de caso adotou o modelo EFQM. E ainda os relatórios de sustentabilidade que são elaborados e apresentados desde 2007, após o Grupo se ter tornado OS GRI. Para Gray *et al.* (1995) o relatório anual é um dos principais documentos formais que apresenta uma empresa de forma significativa e tem grande influência para a perceção que se desenvolve em relação a esta. Defende que com este relatório uma empresa é entendida como uma entidade financeira ou como uma entidade social/ ambiental.

Para a análise dos relatórios e contas utilizou-se a técnica da análise de conteúdo. Assim, considerou-se como base de análise os indicadores GRI, apenas no que respeita aos aspetos sociais (os indicadores apresentados nos quadros 2 a 5). Isto porque é nesta componente que está inserida a vertente dos RH e dos clientes, sendo estes também considerados no modelo EFQM no indutor “pessoas” e nos resultados “pessoas” e “clientes”.

A análise de conteúdo é um método bem estabelecido nas ciências sociais (Beattie *et al.*, 2004). Trata-se de um método dominante usado para examinar a divulgação de informação de RS nos relatórios anuais (Zéghal e Ahmed, 1990; Hackston e Milne, 1996). A análise de conteúdo consiste em classificar as informações divulgadas nas várias categorias de informação sobre RS que se pretende analisar (Branco e Rodrigues, 2006), que neste estudo são os indicadores GRI na área dos aspetos sociais. Branco e Rodrigues (2006) consideram que a forma mais simples de análise de conteúdo é detetar a presença ou ausência de informações de RS. Neste trabalho fez-se uma exposição de todos os indicadores GRI e classificou-se com um “2” quando há informação presente no relatório acerca desse indicador e com um “0” quando não há nenhuma referência.

A visita guiada à empresa efetuou-se no dia 31 de Janeiro de 2013 com uma duração de três horas. Esta iniciou-se com uma pequena palestra acerca do desenvolvimento da Bosch Car Multimedia seguindo-se uma visita guiada aos vários departamentos da empresa.

Por último, e após análise de toda a documentação disponível, foram realizadas duas reuniões com dois colaboradores envolvidos na implementação do modelo EFQM, que tiveram a duração de 1:30h cada e o teor das mesmas teve a ver com o esclarecimento de dúvidas acerca do modelo EFQM e da sua implementação prática. A reunião com o responsável da contabilidade permitiu o acesso a mais informação de natureza interna onde ficou esclarecido não haver relatórios e contas ou relatórios de sustentabilidade disponíveis, dado serem essas as orientações da empresa-mãe.

3.3. Apresentação da empresa alvo de estudo de caso

3.3.1.O Grupo

A Bosch, denominação pela qual é mundialmente conhecida, é uma empresa internacional que concentra as suas competências básicas em tecnologias automóveis e industriais bem como em produtos e serviços para uso profissional e doméstico. A sua fundação remonta a 15 de Novembro de 1886, quando o seu fundador Robert Bosch recebeu a aprovação oficial para abrir uma “Oficina de Mecânica Fina e Electrónica”

em Stuttgart na Alemanha. Com uma vontade de se expandir, o fundador montou com Frederick R. Simms, o primeiro escritório fora da Alemanha, em Londres no ano de 1898. Este era apenas o primeiro passo para o reconhecimento mundial desta organização. Em 1967 funda-se o grupo *Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH* (BSH) através de uma *joint venture* entre Robert Bosch GmbH and Siemens AG (*BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH, 2014*). A sua expansão tem decorrido de forma crescente de forma que no presente constitui uma das maiores sociedades industriais privadas a nível mundial (Robert Bosch GmbH, 2013a).

A opção pelo estudo desta organização parte, também, da importância que a mesma atribui às questões sociais, dado que o grupo Bosch é detido maioritariamente pela Fundação Robert Bosch (92%), denominação decorrente do nome do seu fundador que dava grande importância aos aspetos sociais e que pretendia que a atividade da empresa se centrasse em tal facto (Robert Bosch GmbH, 2012). A fundação tem a seu cargo atividades filantrópicas e sociais em respeito às ambições de Robert Bosch, desenvolvendo as mesmas de forma a responder às necessidades da sociedade moderna.

Robert Bosch acreditava na importância da responsabilidade empreendedora e envolvimento solidário e transmitiu tais valores aos seus colaboradores, facto que tem sido respeitado até à atualidade. O respeito por tais valores levou o fundador da Bosch a oferecer benefícios aos seus colaboradores, a melhorar as suas condições de trabalho e a apostar em jovens talentos, apostando na formação profissional para estagiários e, ainda, implementou um sistema de pensões para apoiar os colaboradores reformados e os seus descendentes (Bosch Car Multimedia Portugal, 2009). Esta organização apresenta-se, assim, como uma entidade onde estão assentes os princípios de RS, defendendo a sustentabilidade das gerações futuras. A Bosch é *stakeholder* organizacional da GRI desde 2006 (GRI, 2013a).

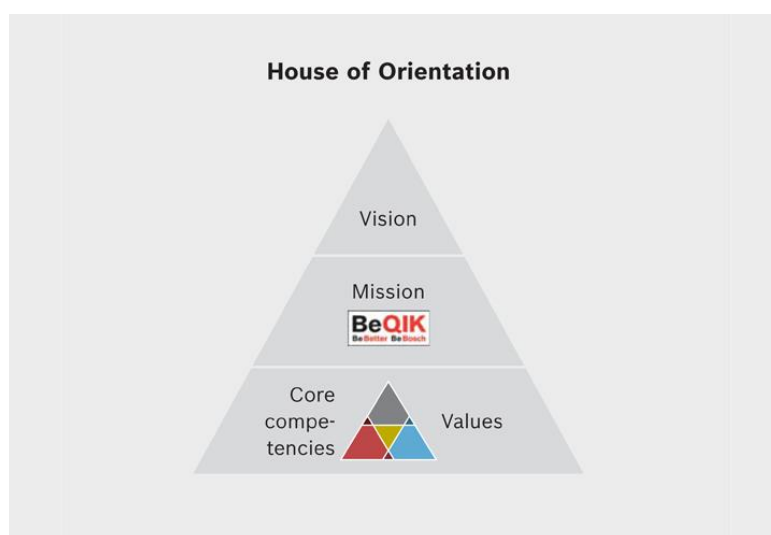
O Grupo criou um sistema de gestão central, denominado de *Bosch Business System*, com o objetivo de ser utilizado em todo o Mundo, auxiliando os vários sistemas de gestão das diferentes divisões e unidades respeitando os diferentes tipos de processos e particularidades de cada uma. Este inclui o Sistema de Gestão de RH que suporta o processo de mudança nos RH em todo o mundo, garantindo o funcionamento global da gestão do Grupo e sucesso nas mudanças necessárias (Bosch Car Multimedia Portugal,

2009). É este sistema que obriga a empresa a não relatar quando e como quer, estando essa responsabilidade na empresa-mãe apenas.

O Grupo Bosch cria diretivas para auxiliar a gestão das diferentes unidades espalhadas pelo Mundo. Porém em termos legislativos, todas têm de respeitar os temas legais dos países onde praticam a sua atividade. Para respeitar este princípio o grupo Bosch lançou, em 2009, o Código de Conduta nos Negócios do Grupo. Este foi desenvolvido para definir as normas básicas a respeitar por todos os colaboradores, sendo um guia que demonstra o modo de operar do Grupo (Robert Bosch S.A., 2013b). Cada país tem um Responsável pela conformidade, onde em Portugal o responsável é o Diretor dos RH da Bosch Car Multimedia Portugal S.A..

O Grupo Bosch desenvolveu também a denominada *House of Orientation*, um guia de referência para todos os colaboradores onde são explicitados os seus objetivos, a forma como operam em conjunto e o que defendem enquanto empresa. Esta auxilia colaboradores de todo o mundo a seguir a mesma direção respondendo a três questões essenciais: “O que nos move?”, “O que temos em comum?” e “O que defendemos?” (Robert Bosch GmbH, 2005).

Figura 4: *House of Orientation*



Fonte: Robert Bosch GmbH (2005)

A Bosch iniciou a sua representação em Portugal em 1911. Em 1960 funda a Robert Bosch S.A. em Lisboa, estrutura que se dedica à comercialização e assistência técnica de acessórios auto e ferramentas elétricas (Robert Bosch S.A., 2013a).

Em 1977 nasce, em Cacia – Aveiro, mais uma unidade designada por Bosch Termotecnologia S.A.. Esta apresentou uma rápida e sólida liderança no mercado dos esquentadores. Conta também com a produção de caldeiras a gás e painéis solares térmicos (Bosch Termotecnologia S.A., 2013).

Em 1990, a Bosch expande a sua atividade em Portugal na Bosch Car Multimedia Portugal S.A., situada em Braga, sendo a maior unidade do grupo em Portugal. Esta produz um portfólio variado de produtos eletrónicos, tais como sistemas de navegação e autorrádios para a indústria automóvel (Bosch Car Multimedia S.A., 2013).

A representação da Bosch em Portugal é reforçada com a unidade de Ovar, a Bosch Security Systems - Sistemas de Segurança, S.A. responsável pela produção de câmaras de vídeo, monitores, gravadores digitais e acessórios para sistemas de segurança e a Robert Bosch Travões S.A. localizada em Abrantes (Bosch Security Systems S.A., 2013).

3.3.2. Bosch Car Multimedia Portugal S.A.

Situada em Braga, esta unidade Bosch é um dos maiores empregadores da cidade, contando no início de 2012 com cerca de 2380 colaboradores (Bosch Car Multimedia S.A., 2013).

A sua missão traduz-se na conquista de Qualidade e Inovação, demonstrando um grande respeito pelas pessoas, atuando sempre pela busca da Excelência. A sua gestão considera que a “satisfação dos clientes, dos colaboradores e o impacto na sociedade resultam de uma liderança que concretiza a política e a estratégia, que assegura a gestão das pessoas, dos recursos e dos processos” (Bosch Car Multimedia Portugal, 2009).

A Bosch Car Multimedia ganhou duas vezes o Prémio de Qualidade do Grupo Bosch, o Prémio de Eficiência Energética, uma distinção de boas práticas (pela Assembleia da República de Portugal) e é ainda uma empresa reconhecida pela Excelência, com um nível máximo de cinco estrelas em 2007 atribuído pela EFQM, sendo a primeira organização em Portugal a consegui-lo. O grupo Bosch é um membro desta fundação

seguindo o seu modelo de excelência e a Bosch Car Multimedia Portugal S.A. aplica este modelo de gestão desde 2001.

Em Março de 2012, esta unidade recebeu o prémio “Masters do Capital Humano” na categoria de “Melhor estratégia de formação e desenvolvimento pessoal e profissional”. Este prémio reconhece as melhores práticas e melhores resultados no que respeita à gestão estratégica dos colaboradores (Bosch Car Multimedia S.A., n.d.).

Terminada a apresentação da empresa alvo do estudo apresenta-se no capítulo seguinte os resultados obtidos.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Análise dos Relatórios e Contas e dos Relatórios de Sustentabilidade do Grupo – Indicadores GRI

A fim de atingir os objetivos propostos neste estudo de caso foram analisados os relatórios e contas do Grupo Bosch do ano de 2001 ao ano de 2011, bem como os relatórios de sustentabilidade de 2007 a 2011 para observar se a informação divulgada, no que respeita à vertente social, vai de encontro aos indicadores defendidos pela GRI. Esta análise foi feita em contexto do Grupo porque a Bosch Car Multimedia, como já foi referido anteriormente, não faz relatórios de sustentabilidade por indicação da empresa-mãe. A filial responde perante o Grupo. Face à dimensão dos indicadores sociais e o nível de divulgação verificado, os resultados obtidos desta análise encontram-se em apêndice, sendo que no apêndice I são apresentados os resultados da análise aos relatórios e contas e no apêndice II a análise aos relatórios de sustentabilidade.

Da análise realizada verificou-se que, nos relatórios e contas, em todos os anos são apresentados os resultados das diferentes áreas de negócio do grupo. Em 2006, após se tornarem *stakeholder* GRI, os relatórios e contas contam com mais um capítulo, “Nossa Responsabilidade” onde são divulgadas informações acerca de liderança, a Casa de Orientação, os seus colaboradores, o ambiente e a sociedade.

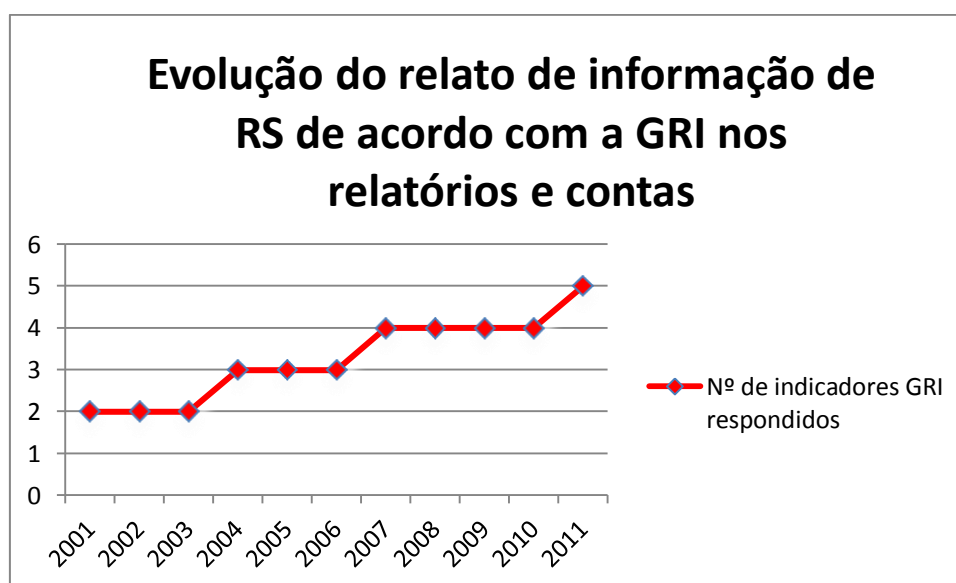
Um dos exemplos de que o Grupo atribui grande importância aos seus RH prende-se como facto de em todos os relatórios e contas do Grupo ser dado um agradecimento especial aos seus colaboradores. Reconhecem que o desenvolvimento da empresa não era possível sem o esforço de todos e a sua integração nos objetivos.

“Expression of appreciation to employees and their representatives Bosch is made up of people. Essentially, the company’s success is based on the knowledge, commitment, and performance of our employees, for which we are deeply thankful. We also want to express our appreciation to the labor representatives for their willingness to cooperate with us in a constructive manner.”(Robert Bosch GmbH, 2002, p. 48)

Este resultado corrobora o que se encontra na literatura de capital humano, nomeadamente em Lev (2003), de que os colaboradores são o “ativo” mais importante que a empresa tem mas que depois o relatório e contas não evidenciam a sua importância, como iremos apresentar de seguida.

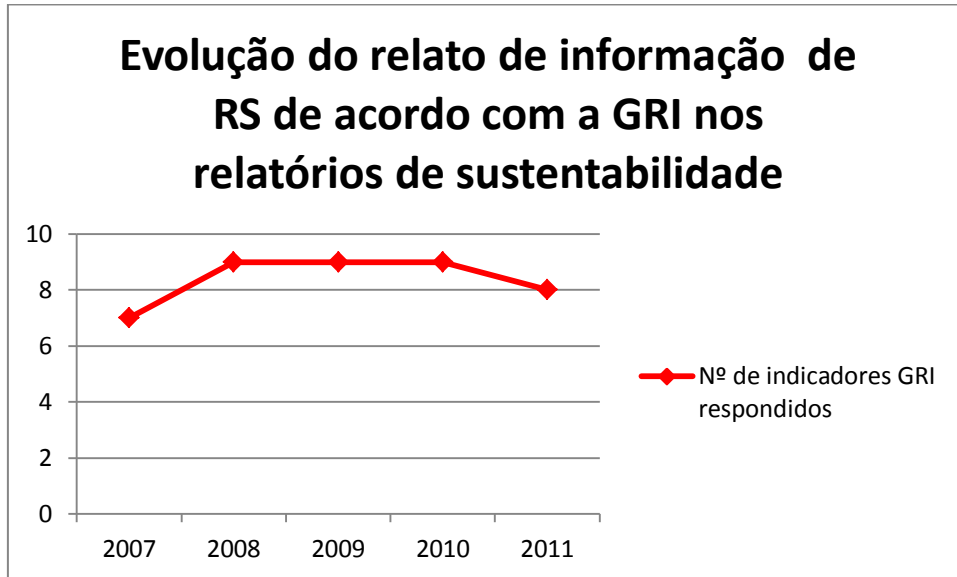
Os resultados da análise realizada ao conteúdo dos relatórios e contas e relatórios de sustentabilidade do Grupo de acordo com os indicadores GRI sobre a dimensão social encontram-se em apêndice. Nos apêndices I e II são apresentados todos os 45 indicadores e assinalados com “2” caso o Grupo apresente informação sobre o indicador e com um “0” caso não haja qualquer referência. De seguida é apresentado um resumo da informação.

Gráfico 1: Evolução do relato de informação de RS de acordo com a GRI nos relatórios e contas consolidados



De acordo com o gráfico 1 conclui-se que ao longo dos anos o número de indicadores sociais aos quais o Grupo responde tem aumentado, apesar de não ser uma evolução significativa em termos absolutos. Em 2001 responderam a 4% dos indicadores, valor que evoluiu para 11% em 2011, o que corresponde a um crescimento de 175%.

Gráfico 2: Evolução do relato de informação de RS de acordo com a GRI nos relatórios de sustentabilidade do Grupo Bosch



Nos relatórios de sustentabilidade, no que concerne aos indicadores de *performance* social, a informação divulgada diz respeito aos mesmos indicadores ao longo dos anos em análise.

A GRI dispõe de um banco de dados de divulgação de informação de sustentabilidade, onde é apresentada uma listagem com as entidades que publicam relatórios de sustentabilidade anualmente. O Grupo faz parte dessa listagem desde 2007 e começou com um nível de aplicação “C”. Este é o nível com menos exigências e não obriga a empresa a uma verificação externa dos seus relatórios nesta matéria. A GRI refere que no nível “C” a organização tem de responder a um número mínimo de 10 indicadores no total das três áreas (ambiental, social e económica) e a pelo menos um indicador de cada área.

Nos anos seguintes evoluíram para um nível de aplicação “B”. Assim, a GRI exige que a organização responda a um mínimo de 20 indicadores de desempenho no total das três áreas e a pelo menos um indicador em cada uma. Além desta informação, por cada categoria de Indicador devem apresentar informações sobre a sua forma de gestão (GRI, 2014).

Neste estudo só está em análise a área social, onde se consegue comprovar que o Grupo responde em todos os anos a mais do que um indicador. Ou seja, verifica-se que a empresa cumpre o estipulado pela GRI mas conclui-se que são as outras áreas de responsabilidade social empresarial (ambiente e económico) que merecem mais atenção de divulgação no relatório e contas.

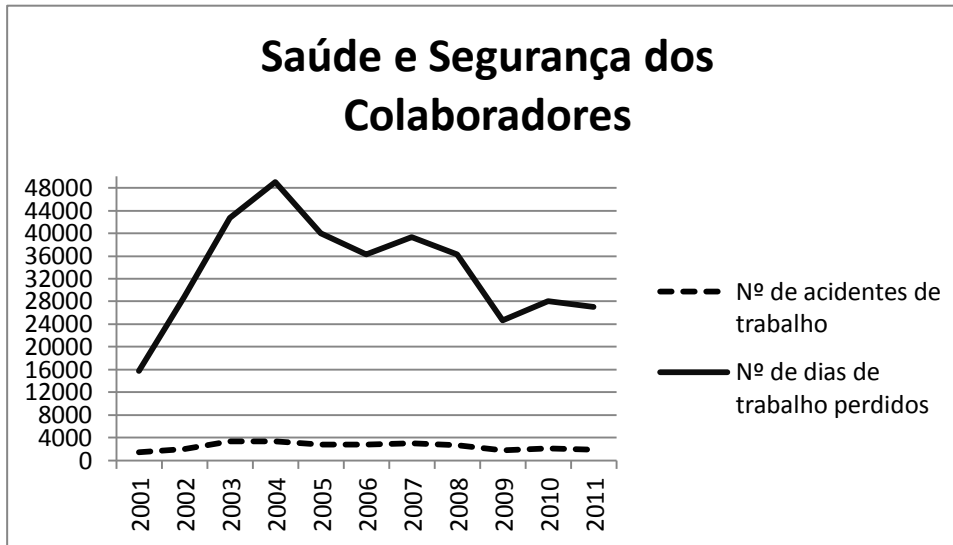
4.1.1. Práticas de Trabalho

De acordo com a GRI, um relatório de RS deve conter informações, no que diz respeito a este tema, sobre Emprego, Saúde e Segurança, Formação e Educação, Trabalho/gestão de relações, Diversidade e Igualdade de Oportunidades, e Remuneração Equitativa para homens e mulheres.

Em todos os relatórios e contas alvo de análise, a Bosch faz menção à evolução do número de colaboradores que têm seguido uma tendência crescente ao longo dos anos, facto explicado pela sua expansão a nível mundial e com a entrada nos países emergentes. Desde 2003 até 2011, apresentam nos seus relatórios e contas o total de trabalhadores por tipo de emprego e região. Porém não responde ao indicador na totalidade, visto não fazer referência ao tipo de contrato de trabalho e divisão por sexo. Nos relatórios de sustentabilidade são ainda divulgadas informações sobre o número total e taxa de novas contratações bem como a rotatividade de empregados.

No que diz respeito a saúde e segurança, o Grupo apresenta, no seu sítio de internet, o número de acidentes de trabalho, o número de acidentes por milhões de horas de trabalho, bem como as consequências em relação ao número de dias de trabalho perdidos, dos últimos dez anos. Apenas nos relatórios de sustentabilidade é apresentada informação no que respeita a este indicador.

Gráfico 3: Indicador GRI: Saúde e Segurança



As organizações têm a oportunidade de direcionar os seus sistemas de gestão em vista a beneficiar dos seus RH como ativos estratégicos (Becker *et al.*, 1997) devido à crescente formação dos mesmos. Tal formação e educação são reconhecidas como determinantes para a produtividade individual e de toda a economia em desenvolvimento (Dang e Rogers, 2008).

A Bosch tem como objetivo proporcionar formação a todos os seus colaboradores e respondem todos os anos ao indicador sobre educação e formação. Em 2011 investiram mais de 11 milhões de euros em formação pois defendem a substituição de emprego não qualificado por formação profissional. Em 2010 tinham mais de 6600 colaboradores de todo o mundo em formação profissional enquanto em 2001 eram cerca de 630. Em 2009 cada colaborador participou, em média, em duas ações de formação. Pela análise efetuada a Bosch apresenta uma evolução crescente na preocupação por ter profissionais formados.

Em 2006, ganharam um prémio de igualdade de oportunidades, um prémio pelos esforços para promover o avanço das mulheres e ainda um prémio pelo seu fundo de pensões. Acreditam que a Diversidade e a Igualdade de Oportunidades são motores da inovação (Robert Bosch GmbH, 2011). Para responder a este indicador, em todos os relatórios é apresentada a composição dos órgãos de gestão.

Em relação ao indicador trabalho/gestão de relações não há informação divulgada nos relatórios e contas. Porém, nos relatórios de sustentabilidade é relatada informação sobre empregados abrangidos por acordos coletivos de trabalho.

Quanto ao indicador Remuneração Equitativa para homens e mulheres não está disponível informação para analisarmos, em qualquer dos relatórios analisados.

4.1.2.Direitos Humanos

Em relação a informação sobre direitos humanos, a empresa deve relatar, de acordo com a GRI, as Práticas de Investimento e Contratos, Trabalho forçado, Práticas de segurança, não discriminação, direitos indígenas, liberdade de associação e negociação coletiva, trabalho infantil, remediação e avaliação. Estes dois últimos indicadores constituíram uma inovação às diretivas da GRI aquando do desenvolvimento do G3.1 em 2011.

Ao longo da análise aos relatórios e contas bem como nos relatórios de sustentabilidade não há informação para responder a estes indicadores.

O grupo Bosch pertence, desde 2004, ao Pacto Global das Nações Unidas. Uma iniciativa que tem como objetivo a adoção de políticas de RS corporativa por parte das organizações. O grupo apoia os dez princípios do Pacto Global que vão de encontro aos seus valores e usam a rede internacional para estabelecer padrões elevados de direitos humanos e dos trabalhadores, proteger o ambiente e lutar contra a corrupção (Robert Bosch GmbH, 2013b). Ao analisar os princípios estabelecidos pelo Pacto Comum concluímos que os mesmos vão de encontro aos indicadores estabelecidos pela GRI no que respeita a direitos humanos.

O Quadro 6 apresenta os princípios estabelecidos pelo Pacto Comum e os documentos que o grupo apresenta como representativos do respeito pelos mesmos.

Quadro 6: Princípios do Pacto Comum das Nações Unidas

	Princípios Pacto Global	Documento de Suporte
1	Apoiar e respeitar os direitos humanos	Princípios Básicos de Responsabilidade Social
2	Nenhuma cumplicidade em abusos de direitos humanos	Princípios Básicos de Responsabilidade Social
3	Sustentar a liberdade de associação	
4	Eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório	Princípios Básicos de Responsabilidade Social
5	Abolição do trabalho infantil	Princípios Básicos de Responsabilidade Social
6	Eliminação da discriminação	Princípios Básicos de Responsabilidade Social
7	Protecção ambiental	Princípios de Segurança e Protecção Ambiental
8	Iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental	Programa de Sustentabilidade da Bosch
9	Difusão de tecnologias amigas do ambiente	
10	Trabalhar contra a corrupção	

Fonte: Robert Bosch GmbH (2013b)

4.1.3.Sociedade

Comunidades Locais, Corrupção, Políticas públicas, Comportamento anti competitivo e Conformidade são os indicadores de performance que a empresa deve responder no que diz respeito à sua preocupação com a sociedade.

Nos seus relatórios e contas, o grupo Bosch relata sobretudo, e de forma qualitativa, sobre o indicador Comunidades Locais, principalmente a partir do relatório de 2007 (muito provavelmente por coincidir com o início da elaboração e apresentação dos relatórios de sustentabilidade). Em relação ao indicador Corrupção, vimos anteriormente que se trata de um dos princípios do Pacto Comum das Nações Unidas, porém não há informação divulgada sobre o mesmo. Já nos relatórios de sustentabilidade em análise é divulgada informação relacionada com a prevenção de casos de corrupção e ainda relatam sobre operações implementadas com envolvimento local.

No relatório e contas de 2007 é apresentado pela primeira vez a Robert Bosch Stiftung. Trata-se de uma fundação de caridade e é, desde 1964, acionista maioritária da Robert Bosch GmbH, seguindo os padrões de trabalho deixados pelo fundador do grupo, Robert Bosch. A fundação apoia projetos em ciência, saúde, relações internacionais,

educação, sociedade e cultura. Todos os anos são selecionados cerca de 800 novos projetos e supervisionados por um total de 100 associados (Robert Bosch GmbH, 2008).

Os associados do grupo Bosch criaram uma associação registada para ajudar as crianças das regiões mais pobres do mundo. Denominada de “*Primavera Aid for Children in Need*” direciona todas as doações recebidas para diferentes projetos que apoiam crianças com necessidades (Robert Bosch GmbH, 2013c).

4.1.4. Responsabilidade sobre o produto

Nesta área, a GRI defende que a empresa deve relatar acerca de Saúde e Segurança do Cliente, Rotulagem de Produtos e Serviços, Comunicação de Marketing, Privacidade do Cliente e Conformidade. Na análise aos relatórios e contas e aos relatórios de sustentabilidade não encontrei informação que responda a estes indicadores.

Em suma, a evolução acerca de informação de responsabilidade social no que respeita aos indicadores de carácter social propostos pela GRI não é significativa nos relatórios e contas do Grupo nem mesmo após se terem tornado OS da mesma. Nos relatórios de sustentabilidade do Grupo, apesar de responderem a um número maior de indicadores, a sua evolução no período analisado também não é expressiva. Nestes últimos é reforçada a informação acerca do Emprego, da Gestão das Relações, de Saúde e Segurança e da Corrupção.

O facto de passarem de um nível de aplicação “C” para um nível “B” pode refletir-se na divulgação de informação na dimensão económica e ambiental e por relatarem informações acerca da forma de gestão por categoria de indicador.

4.2. A importância da implementação do EFQM: análise das entrevistas com os colaboradores responsáveis pela implementação do EFQM

A Bosch Car Multimedia é a única unidade do Grupo Bosch em Portugal a adotar o modelo EFQM. Após o estudo teórico do modelo, foram realizadas duas entrevistas com dois dos colaboradores responsáveis pela implementação do mesmo na organização a fim de perceber a sua aplicabilidade prática. O principal objetivo foi perceber quais os indicadores utilizados para medir os critérios do modelo nomeadamente no que respeita às “Pessoas”, o principal foco do presente estudo.

O modelo EFQM estabelece uma relação entre indutores, onde são enumerados os indicadores para avaliar as diferentes áreas e através da aprendizagem, criatividade e inovação atingir os resultados esperados pela organização e os seus *stakeholders*. A EFQM apresenta uma definição de cada um dos critérios do modelo.

A EFQM convida as empresas a publicarem as boas práticas e têm de divulgar, na página de internet da EFQM, os indicadores utilizados bem como os seus resultados, o que permite que a empresa avalie em que patamar se situa em relação aos seus concorrentes. Cada empresa que adota o modelo EFQM tem que definir com que empresas se quer comparar. Trata-se de um processo de autoavaliação que se concretiza com as assessorias internas, onde são identificados os pontos fortes e áreas a melhorar definindo quais os indicadores que mais se adequam à sua atividade para avaliar os indutores.

De acordo com a informação interna facultada, são apresentados os indicadores utilizados pela Bosch Car Multimedia para avaliar o critério “Pessoas”, tanto no que respeita ao indutor, ou seja, a forma como a organização valoriza e ajuda a desenvolver a capacidade das suas pessoas e promove a equidade e a igualdade, bem como aos resultados deste mesmo critério, ou seja, as consequências das ações implementadas.

Quadro 7: Indicadores utilizados para avaliar o indutor “Pessoas”

3a.Os planos para os RH apoiam a estratégia da organização
Níveis de desempenho exigidos
Planeamento de recursos
Envolvimento dos colaboradores
Envolvendo os representantes dos trabalhadores
Recrutamento, desenvolvimento da carreira e plano de sucessão
Utilizando o inquérito de satisfação para melhorar a estratégia de RH
3b.Os conhecimentos e as capacidades das pessoas são desenvolvidas
Desenvolvimento das capacidades dos colaboradores para as necessidades da empresa
Alinhamento de objetivos de equipa e individuais com os objetivos da empresa
Desenvolvimento dos colaboradores
O processo de formação
3c.As pessoas são alinhadas, envolvidas e responsabilizadas
O envolvimento dos colaboradores
3d.As pessoas comunicam de uma forma eficaz por toda a organização
Como as pessoas e a organização mantém o diálogo
Processo e ações de melhoria contínua
Envolvimento dos colaboradores com a estratégia da empresa
3e.As pessoas são reconhecidas, recompensadas e assistidas
Salários e benefícios
Reconhecimento e recompensa
Garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável para os seus colaboradores
Os colaboradores participam em atividades que contribuem para a sociedade

Fonte: Bosch Car Multimedia

Os indicadores apresentados no quadro 7 dizem respeito à forma como a organização gere e desenvolve os seus colaboradores.

Para responder ao subcritério **3a**, a empresa em estudo demonstra que tem programas e ferramentas para assegurar que todos os colaboradores alcancem o nível de desempenho necessários, tais como as avaliações de desempenho. Foram desenvolvidos os processos de gestão no que respeita ao planeamento de recursos, adequando-os às necessidades de produção. Reúnem uma vez por mês com a comissão de trabalhadores e seus representantes para a segurança e saúde no trabalho. Encorajam o recrutamento interno, as promoções e a rotatividade nos postos de trabalho para incentivar o desenvolvimento profissional e enriquecer o *know-how* da empresa. Com o objetivo de envolver todos os colaboradores são realizados inquéritos de satisfação. Desenvolveram também um

programa de sugestões e sessões de grupos de foco. Os inquéritos de satisfação passaram a ser realizados por uma entidade externa e aplicados a várias empresas e a todo o Grupo Bosch o que permite a comparação dos resultados.

No concerne ao subcritério **3b**, a empresa implementou um programa de gestão de competências, adequando o perfil dos seus colaboradores ao posto de trabalho certo, de acordo com as suas aptidões. Ao realizar a avaliação dos colaboradores, esta é transmitida para o programa de avaliação de desempenho e identifica as necessidades de formação. De acordo com o modelo, os objetivos dos colaboradores devem estar alinhados com os da empresa, pelo que são realizadas anualmente reuniões com os líderes das empresa para definir estratégias e objetivos. Mensalmente os responsáveis de departamento reúnem-se para acompanhar e analisar os projetos definidos bem como para seguir os indicadores-chave, o que permite uma constante atualização. O processo de formação é baseado, como referido anteriormente, no processo de avaliação de competências, o que permite identificar as necessidades reais dos colaboradores e o desenvolvimento de planos de formação, implementação de atividades de formação que, no final, é avaliada a sua eficácia.

O subcritério **3c** reforça a necessidade de as pessoas serem envolvidas na cultura da empresa. Os colaboradores da Bosch Car Multimedia recebem a formação “A Excelência na Bosch Braga” onde são expostas a *House of Orientation*, a história da empresa e onde é explicado o modelo EFQM. O programa de sugestões e a organização de grupos de focos são exemplo da oportunidade dada aos colaboradores de se envolverem nos objetivos da empresa.

No subcritério **3d** é dada especial relevância às ferramentas de comunicação, o que permite que os colaboradores estejam sempre informados e envolvidos e, assim, se sintam motivados. Aquando da primeira visita à unidade de Braga, deparei-me com vários quadros informativos e revistas internas com vária informação disponível para os seus colaboradores, como por exemplo, o nível de cumprimento dos objetivos propostos.

O subcritério **3e** demonstra a importância de as pessoas serem reconhecidas e recompensadas. Uma das formas utilizadas pela Bosch respeita à sua política de

remuneração, que tem como objetivo assegurar a equidade interna e a competitividade externa. Uma parte do salário é fixa e a outra parte é variável, de acordo com as avaliações de desempenho. De forma a equilibrar a vida profissional com as necessidades da empresa foi adotado o horário flexível a colaboradores administrativos e indiretos de forma a adaptar as horas de trabalho ao volume de trabalho. Também os participantes no programa de sugestões habilitam-se a ganhar recompensas com as suas sugestões. Outras preocupações da empresa relacionam-se com a análise ergonómica das situações de trabalho, identificando as exigências, as condições e o ambiente de trabalho a fim de definir critérios de eficiência, segurança, saúde e conforto. São também disponibilizadas consultas de medicina curativa no gabinete médico, consultas de saúde no trabalho e análises clínicas nas instalações da empresa. É ainda fornecida formação de sensibilização sobre ambiente, segurança e saúde a todos os trabalhadores. A empresa também aumentou o seu envolvimento com a sociedade com o apoio a instituições de solidariedade social, o incentivo ao voluntariado de forma a promover o trabalho em equipa e o apoio a escolas e a universidades para fomentar a formação de futuros profissionais.

Quadro 8: Indicadores utilizados para avaliar os resultados de “Pessoas”

7a. Percepções
Taxa de participação - reflexo do envolvimento dos colaboradores
Evolução da satisfação
Evolução do índice de gestão - indicador - chave de desempenho de Liderança
Definição de objectivos
Grupos de foco - avaliação intermédia de percepções

7b. Indicadores do Desempenho
Volume de horas de formação
Volume de formação por áreas
Nº de colaboradores que receberam free-training
Média nº de horas por formando
Contratação por nível de ensino
Prémios
Nº de sugestões
Nº de sugestões por colaborador
Nº de acidentes por departamento
Vagas internas disponibilizadas para os colaboradores
Comparação da taxa de acidentes entre as fábricas Bosch em Portugal
Nº de protocolos de benefícios para os colaboradores
Nº de colaboradores com a certificação <i>Green Belt</i>
Nº de projetos 6 Sigma
Total de estagiários recebidos
Evolução da formação por categoria (horas)

Fonte: Bosch Car Multimedia

Para avaliar o critério Resultado *Pessoas* a empresa recorre a indicadores de perceção e desempenho.

Os indicadores de perceção analisam a perceção dos colaboradores no processo de melhoria contínua, avaliando assim a eficácia das políticas e processos implementados, identificando pontos fortes e fracos, para definir medidas de melhoria, onde a principal ferramenta é o inquérito de satisfação. São apresentados os níveis de evolução da taxa de participação dos colaboradores, bem como a evolução da satisfação dos mesmos por ano e por tipo de questão colocada. Os inquéritos de satisfação incluem questões sobre condições de trabalho, tarefas e atividades, desenvolvimento profissional, informação e comunicação, colegas e cooperação, chefia direta, superior da chefia direta, qualidade e clientes, mudanças e melhoria, empresa, estratégia e valores e confiança, empenho e fidelidade. A empresa utiliza o Índice de Gestão, a média de vinte questões do inquérito nas quais se considera que a liderança tem influência direta, para calcular o desempenho da liderança. Os líderes devem estabelecer pelo menos um objetivo a atingir nas suas áreas e nas quais seja possível efetuar comparações e assim realizar o *benchmarking*. Os inquéritos de satisfação são realizados de dois em dois anos pelo que, nos anos intermédios, são ainda realizados grupos de foco, onde são escolhidos aleatoriamente colaboradores de diferentes áreas e incentivados a partilhar as suas perceções sobre um tema estrategicamente definido.

Os indicadores de desempenho são todos apresentados graficamente e medem os resultados do que foi efetivamente realizado pela empresa. No critério *Pessoas* prende-se essencialmente com a evolução do volume de formação por áreas, número de horas por formando e categoria de formandos; o nível de escolaridade dos contratados; a evolução do número de prémios atribuídos aos colaboradores, por tipo de prémio e por ano; a evolução do número de sugestões, total e por colaborador; a evolução do número de acidentes por ano, por departamento e por tipo de fábrica em Portugal; número de vagas internas disponibilizadas, consequência do incentivo ao desenvolvimento profissional; a evolução do número de protocolos de benefícios aos colaboradores; a evolução do número de colaboradores com certificação *Green Belt* e a evolução do número de projetos 6 Sigma, uma prática de gestão vocacionada para aumentar os lucros da empresa, melhorando os processos e diminuindo os defeitos.

É nas assessorias, internas ou externas, que a empresa consegue determinar em que patamar está situada. As equipas para as auditorias são definidas pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), uma associação sem fins lucrativos cujo principal objetivo é a promoção da Qualidade e Excelência Organizacional a nível nacional (APQ, 2014).

Os assessores percorrem a empresa verificando os processos utilizados nas diferentes áreas respeitantes a cada critério do modelo e questionando os colaboradores, com um conjunto de questões – chave, a fim de entender se os mesmos têm conhecimento das políticas da empresa. Após esta análise, reúnem-se todos os assessores e através de uma tabela comum, o modelo RADAR apresentado na figura 3, atribuem uma pontuação aos diferentes indicadores consoante o que perceberam. O processo de discussão é longo visto que cada assessor pode ter um ponto de vista diferente e dar diferente importância ao tipo de indicador utilizado. Terminado o processo de discussão dos resultados são conhecidos os pontos obtidos na assessoria. A empresa fica assim a conhecer as áreas mais fortes e aquelas em que têm de implementar opções estratégicas para melhorarem a sua *performance*.

Quadro 9: The Radar Assessment and Management tool for ENABLERS

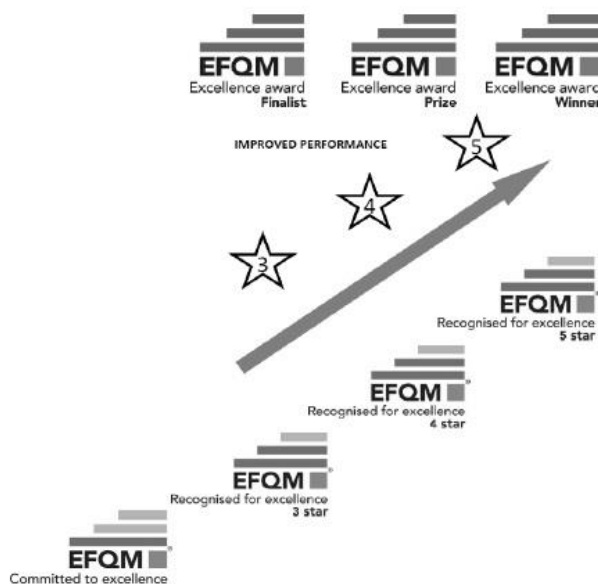
Approach:	0%				25%				50%				75%				100%						
Sound: <ul style="list-style-type: none"> approach has a clear rationale approach has defined processes approach focuses on stakeholder needs refinements have been embedded in the approach over time 	No evidence or anecdotal				Some evidence				Evidence				Clear evidence				Comprehensive evidence						
Integrated: <ul style="list-style-type: none"> approach supports strategy approach is linked to other approaches as appropriate 	No evidence or anecdotal				Some evidence				Evidence				Clear evidence				Comprehensive evidence						
TOTAL for Approach		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Deployment:	0%				25%				50%				75%				100%						
Implemented: <ul style="list-style-type: none"> approach is implemented in relevant areas 	No evidence or anecdotal				Implemented in ¼ of relevant areas				Implemented in ½ of relevant areas				Implemented in ¾ of relevant areas				Implemented in all relevant areas						
Systematic <ul style="list-style-type: none"> Approach is deployed in a timely, structured way and with ability to manage changes in the environment if needed 	No evidence or anecdotal				Some evidence				Evidence				Clear evidence				Comprehensive evidence						
TOTAL for Deployment		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Assessment and Refinement:	0%				25%				50%				75%				100%						
Measurement: <ul style="list-style-type: none"> regular measurements of efficiency and effectiveness of the approach and its deployment are carried out measures selected are appropriate 	No evidence or anecdotal				Some evidence				Evidence				Clear evidence				Comprehensive evidence						
Learning and Creativity: <ul style="list-style-type: none"> learning is used to identify internal and external good practices and improvement opportunities Creativity is used to generate new or changed approaches 	No evidence or anecdotal				Some evidence				Evidence				Clear evidence				Comprehensive evidence						
Improvement and Innovation: <ul style="list-style-type: none"> Output from measurement and learning is used to identify, prioritise, plan and implement improvements Output from creativity is evaluated, prioritised and used 	No evidence or anecdotal				Some evidence				Evidence				Clear evidence				Comprehensive evidence						
TOTAL for Assessment and Refinement		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
OVERALL TOTAL		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

Fonte: Robert Bosch GmbH (2009).

Na filial em estudo, a primeira assessoria interna foi realizada no ano de 2001, onde obtiveram 371 pontos. O processo foi renovado todos os anos com uma tendência crescente o que pressupõe que foram reconhecidas as áreas a melhorar e os processos implementados nas mesmas traduziram-se em resultados positivos. É em 2007 que realizam a sua primeira assessoria externa onde obtiveram 515 pontos, resultando num reconhecimento mundial para a Excelência “5 estrelas”. Nos três anos seguintes continuaram com as assessorias internas, melhorando cada vez mais a sua avaliação e em 2011 realizaram a segunda assessoria externa onde obtiveram um total de 643 pontos, mais três do que na acessória interna realizada no ano anterior. Este facto é importante pois compreende-se que a assessoria externa validou toda a informação resultante da assessoria realizada internamente. Assim, a Bosch Car Multimedia obtém o prémio de “Finalista” no *European Excellence Award*. Em 2012 realizaram a terceira

acessória externa, onde novamente a sua pontuação aumentou para os 660-670 pontos permitindo a obtenção do troféu de ouro “*Gold trophy*” no *National Excellence Award*.

Figura 5: Níveis de reconhecimento EFQM



Fonte: Robert Bosch GmbH (2009).

4.3. Os indicadores GRI vs indicadores utilizados pela Bosch Car Multimedia no contexto EFQM

Quando as organizações adotam um modelo de gestão como o EFQM ou seguem os indicadores recomendados pela GRI estão a utilizar ferramentas de *benchmarking* e uma linguagem comum para poderem comparar a sua posição em relação aos seus concorrentes e divulgarem mais informação relevante que as demonstrações financeiras não conseguem transmitir, conseguindo assim distinguirem-se.

Pela análise efetuada aos relatórios e contas do grupo Bosch, onde o principal foco era a utilização de indicadores sociais GRI e da informação interna facultada pela Bosch Car Multimedia relativa à implementação do modelo EFQM, sobretudo no que respeita a informações sobre “pessoas”, podemos responder à pergunta de partida “Em que medida a informação encontrada é convergente nos dois modelos?”.

Assim, verifica-se que a informação divulgada é convergente em relação a indicadores que demonstram o número de novas contratações e rotatividade de colaboradores; em ambos os modelos são apresentadas informações sobre saúde e segurança no trabalho com a exposição do número de acidentes ocorridos e ainda como criam programas de apoio aos colaboradores como prevenção de acidentes; a formação é um dos pontos mais convergentes no que respeita a divulgação de informação de acordo com a GRI e com a EFQM na medida em que são divulgadas as horas de formação disponibilizadas aos colaboradores, os programas desenvolvidos que visam aprendizagem contínua e progressão na carreira como as avaliações de desempenho; os dois modelos convergem ainda no que respeita à importância que a empresa atribui à sociedade e à forma como contribui para o bem-estar da mesma divulgando ações tomadas com impacto no meio envolvente.

Respondendo à questão “Como explicar essa convergência ou ausência de convergência?”, podemos constatar que as áreas mais convergentes em relação à informação divulgada pelo Grupo Bosch e a sua filial em Braga são os recursos humanos, onde esta última segue as diretrizes estabelecidas pelo primeiro com uma gestão realizada com base no Bosch Human Resources System (BHS); o grupo Bosch disponibiliza também um sistema de gestão da segurança e saúde que assegura o cumprimento dos princípios estipulados nesta área por parte das suas filiais; para o grupo é importante a divulgação de informação relacionada com a sociedade e com as ações tomadas em prol desta visto que o grupo é detido, como referido anteriormente, maioritariamente pela fundação Robert Bosch; concluindo a gestão estratégica da Bosch Car Multimedia está integrada nos conceitos de gestão global da Bosch (Bosch Car Multimedia Portugal, 2009).

Todavia, fica claramente patente que a análise da divulgação de informação pela empresa é muito condicionada pela política definida pela empresa-mãe. Não nos foi possível comparar diretamente o discurso da filial com o modelo de gestão seguido. Contudo, acreditamos que este trabalho dá o seu contributo ao nível teórico e empírico ao nível de modelos de gestão e divulgação, na medida que, por um lado, desconheciamos a influência que o grupo económico pode ter na definição dos relatórios de divulgação e, por outro lado, demonstra-se o grau de convergência entre os modelos de gestão e divulgação. Assim, muito embora à partida admitíssemos que a teoria da

legitimidade e dos *stakeholders* nos ajudariam a interpretar os resultados alcançados, é o princípio da entidade, isto é, do efeito do *stakeholder* principal (proprietário) que desempenha um papel mais relevante nesse processo de divulgação de informação da empresa, pois determina o que, como e onde a divulgação da informação relativa ao grupo como um todo e não nas partes que o compõem. Assim, interessante é verificar que enquanto vários autores criticam o modelo contabilístico financeiro de apenas divulgar informação financeira tendo em perspectiva satisfazer os interesses dos proprietários da empresa, no caso analisado pudemos observar como o próprio proprietário pode convergir os seus interesses do ponto de vista económico e financeiro e também da sua responsabilidade social.

5. CONCLUSÃO

A contabilidade é muitas vezes a mais importante fonte de informação nas organizações, onde através dos seus sistemas são fornecidas informações para todos os níveis de gestão auxiliando a tomada de decisão (Hopwood, 1973). Além disso também fornecem informação a todos os grupos de interesse das organizações. Porém, as demonstrações financeiras não conseguem incluir todas as dimensões relevantes do desempenho organizacional (Hopwood, 1973), nomeadamente no que respeita à mensuração do capital humano, ao qual a atribuição de um valor justo não é fácil (Cohen, 2005; Devanna *et al.*, 1982). É importante desenvolverem-se esforços para criar diretrizes gerais de apoio às empresas na identificação, medição e monitorização dos ativos intangíveis que criem valor, aumentando, assim, a eficiência de gestão e elaboração de relatórios relevantes e comparáveis para os investidores estimarem eficientemente os seus benefícios futuros e os riscos associados ao seu investimento (Meritum, 2002). A adoção do modelo de excelência EFQM e a inclusão de relatórios de sustentabilidade de acordo com as diretrizes da GRI vieram complementar o papel da contabilidade na organização e auxiliar as organizações no que concerne a medir o seu desempenho, estabelecer metas e gerir a mudança através de acções de melhoria com a finalidade de tornar as operações mais sustentáveis (GRI, 2013b).

O Grupo Bosch, desde a sua fundação, dá grande importância às questões sociais, onde está incluída a vertente dos RH e em 2006 tornou-se OS GRI. Consequentemente desenvolveu os seus relatórios e contas no que respeita a informação de carácter social e apresenta ainda relatórios de sustentabilidade social onde é dada grande importância a este tipo de questões. A Bosch Car Multimedia não produz este tipo de relatório pois as informações são apresentadas em contexto de grupo, porém é a única unidade do grupo em Portugal a implementar o modelo EFQM, onde um dos indutores e resultados se relaciona com “Pessoas”, sendo os indicadores relacionados com políticas de RH.

Para o utilizador da informação financeira o recurso por parte das empresas a tais modelos traz, também, uma maior segurança e confiança na informação relatada, uma vez que para a implementação do modelo EFQM a organização recorre a assessorias realizadas por assessores externos que fazem a avaliação da mesma. Por outro lado, quando uma organização afirma relatar informação de sustentabilidade de acordo com

as diretrizes GRI têm de declarar qual o nível de aplicação e há casos em que a informação é certificada por esta organização.

Os principais objetivos deste estudo estão relacionados com as questões “Que informação é divulgada pela entidade com base no modelo GRI?” e “Que informação é desenvolvida no quadro do modelo de gestão empresarial EFQM?”. No capítulo anterior estas questões são respondidas, complementadas com os quadros dos apêndices I e II. No que respeita a informação divulgada com base no modelo GRI, tanto nos relatórios e contas como nos de sustentabilidade, são respondidos essencialmente indicadores relacionados com práticas de trabalho e sociedade como formação, saúde e segurança, diversidade e igualdade de oportunidades e ações tomadas com envolvimento da comunidade local. Com a implementação do modelo EFQM a empresa assegura um conjunto de processos relacionados com o papel dos RH na organização. Empresas excelentes envolvem os RH na estratégia da organização, promovem a sua formação, asseguram a comunicação para todos e garantem o reconhecimento dos seus colaboradores. Efetivamente vários estudos há, que demonstram a relevância dos RH no seio das organizações. Devendo estes se integrar nos objetivos primordiais da sua entidade, os RH são vistos como uma fonte de melhoria da *performance* das organizações na medida em que estão motivados. Um dos passos primordiais é, de forma crescente e contínua, tornar os RH como parte integrante da estratégia. Os colaboradores de todas as entidades devem ter a preocupação e como principal objetivo acrescentar valor para o cliente externo e para os restantes *stakeholders*. Cabe à organização através das suas políticas fazer com tal objetivo se torne possível.

No que respeita à questão “Em que medida o Grupo condiciona o relato de responsabilidade social empresarial da filial?” foi referido neste estudo que o Grupo Bosch não autoriza a formulação e conseqüente publicação de relatórios de sustentabilidade das suas filiais. Porém, com a implementação do modelo EFQM, a Bosch Car Multimedia apresenta informação de responsabilidade social pois, como referido no capítulo anterior, muita informação divulgada de acordo com os indicadores GRI e pelo EFQM é convergente. Contudo, a informação a que os investidores mais têm acesso é à disponibilizada nos relatórios divulgados pelo grupo.

Em conclusão, muito embora se tenha encontrado informação convergente nos dos dois modelos nos relatórios, pessoalmente esperaria ter encontrado maior divulgação, quer em termos de número de indicadores, quer em termos de profundidade dos próprios indicadores, dado a empresa estudo de caso fazer parte do grupo Bosch que é *stakeholder* organizacional GRI.

6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PISTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

Na realização deste estudo de caso uma das grandes dificuldades sentidas foi na definição dos objetivos do trabalho, na medida que a empresa escolhida é rica em evidência empírica para estudar diversas temáticas relevantes para a área da contabilidade. Conciliar e definir os objetivos do trabalho com o tempo disponível para a realização e conclusão deste trabalho constituiu uma limitação, na medida que a mestranda desenvolve paralelamente uma atividade profissional exigente.

Uma outra limitação que, de alguma forma decorre da anterior, é que se perspetivou inicialmente um trabalho qualitativo de âmbito interpretativo mas acabou-se por realizar um trabalho qualitativo de âmbito mais positivo.

Como algumas pistas de investigação para o futuro podemos referir o aplicar esta análise a outras empresas que sigam o mesmo ou outros modelos de gestão, no sentido de aferir em que medida o modelo seguido ajuda no processo de relato de informação relativa à responsabilidade social empresarial. Analisar com maior pormenor a influência da empresa mãe na adoção de modelos de relato de responsabilidade social normalizados.

APÊNDICES

APÊNDICE I: Resultado da análise de conteúdo dos relatórios e contas para os indicadores sociais GRI, para o período 2001-2011.

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Práticas de Trabalho											
Emprego											
Total de trabalhadores por tipo de emprego, contrato de trabalho e região, todos divididos por sexo.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0
Número total e taxa de novas contratações bem como rotatividade de empregados por faixa etária, sexo e região.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Benefícios oferecidos apenas a empregados de tempo integral, por centro de operação.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Retorno ao trabalho após licença parental, por sexo.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Trabalho / Gestão das Relações											
Porcentagem de empregados abrangidos por acordos coletivos de trabalho.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Período mínimo de aviso prévio em relação a mudanças operacionais.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saúde e Segurança											
Porcentagem de empregados representados numa gestão conjunta da saúde do trabalhador e comissões de segurança que ajudam a aconselhar em questões de saúde e programas de segurança.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taxas de acidentes, doenças de trabalho, dias perdidos, absentismo. Número total de relatos relacionados com mortes, por região e por gênero.	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Educação, formação, aconselhamento, prevenção e controlo de risco em utilização para dar assistência aos colaboradores, seus familiares e membros da comunidade com doenças graves.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saúde e tópicos de segurança abrangidos nos acordos formais com sindicatos.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Formação e Educação											
Média de horas de formação por ano: por gênero e categoria de empregado.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Programas de gestão de competências que suportam a aprendizagem contínua e progressão na carreira.	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2
Porcentagem de empregados que têm revisões de desempenho e desenvolvimento de carreira.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diversidade e Igualdade de Oportunidades											
Composição dos órgãos de gestão e discriminação por categoria de empregado, por gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Remuneração equitativa para Homens e Mulheres											
Proporção de salário base e remuneração de homens e mulheres, por categoria.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Direitos Humanos											
Práticas de Investimento e Contratos											
Percentagem e número total de acordos de investimentos e contratos que incluem cláusulas que incorporam preocupações com direitos humanos.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Percentagem de empresas e parceiros de negócio que têm ações tomadas no que diz respeito a direitos humanos.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total de horas de formação em políticas e procedimentos relativos a direitos humanos que são relevantes para as operações bem como o número de empregados treinados.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Não discriminação											
Número total de casos de discriminação e ações corretivas tomadas.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liberdade de associação e Negociação Coletiva											
Operações e fornecedores onde o direito de exercer liberdade de associação e negociação coletiva tenham sido violados. Bem como as medidas tomadas.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Trabalho Infantil											
Operações e fornecedores identificados como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para o prevenir.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Trabalho Forçado											
Operações e fornecedores identificados como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado e as medidas tomadas para o prevenir.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Práticas de Segurança											
Percentagem de pessoal de segurança nas políticas da organização ou procedimentos relativos a aspetos de direitos humanos que são relevantes para as operações.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Direitos Indígenas											
Número total de casos de violação dos direitos dos povos indígenas e medidas tomadas.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Avaliação											
Percentagem e número total de operações que tenham sido objeto de avaliações de impacto em questões de Direitos Humanos.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Remediação											
Número de reclamações relacionadas com direitos humanos, arquivadas, abordadas e resolvidas através de mecanismos de resolução de reclamação.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Sociedade											
Comunidades Locais											
Porcentagem de operações implementadas com envolvimento da comunidade local.	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0
Operações com significativo potencial ou reais impactos negativos sobre a comunidade local.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prevenção e medidas implementadas em operações com impactos negativos sobre as comunidades locais.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Corrupção											
Porcentagem e número total de negócios de risco relacionados com corrupção.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Porcentagem de empregados treinados nas organizações anticorrupção e procedimentos políticos.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Políticas Públicas											
Posições políticas públicas e participações em desenvolvimentos das mesmas e <i>lobbying</i> .	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor total de recursos financeiros e em espécie de contribuições para partidos políticos e instituições relacionadas, por país.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comportamento Anti-Competitivo											
Número total de ações judiciais por comportamentos de concorrência, <i>anti-trust</i> , práticas de monopólio e seus resultados.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Conformidade											
Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias por não cumprimento com leis e regulamentos.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Responsabilidade sobre o produto											
Saúde e Segurança do Cliente											
Fases do ciclo de vida onde os produtos e serviços são avaliados em relação ao impacto na saúde e segurança, tendo em vista a melhoria. Percentagem de produtos e serviços sujeitos a tais procedimentos.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Número total de casos de não-conformidade com regulamentos relativos a impactos na saúde e segurança durante o ciclo de vida do produto ou serviço.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rotulagem de Produtos e Serviços											
Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos e percentagem de produtos sujeitos a tais exigências.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Número total de casos de não-conformidade com regulamentos relativos informações sobre produtos e serviços, por tipo de resultado.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Práticas relacionadas com satisfação do cliente, incluindo os resultados de pesquisa nesta área.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comunicações de Marketing											
Programas de adesão às leis e normas relacionados com comunicação e marketing, como publicidade, promoção e patrocínio.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Número total de casos de não-conformidade com regulamentos sobre comunicações de marketing.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Privacidade do Cliente											
Número total de reclamações fundamentadas relativas a violações de privacidade e perdas de dados de clientes.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Conformidade											
Valor monetário de multas por não cumprimento das leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Legenda

0 – O relatório não contém informação para responder ao indicador

2 – O relatório contém informação para responder ao indicador

APÊNDICE II: Resultado da análise de conteúdo dos relatórios de sustentabilidade social para os indicadores sociais GRI, para o período 2007-2011

	2011	2010	2009	2008	2007
Práticas de Trabalho					
Emprego					
Total de trabalhadores por tipo de emprego, contrato de trabalho e região, todos divididos por sexo.	2	2	2	2	2
Número total e taxa de novas contratações bem como rotatividade de empregados por faixa etária, sexo e região.	2	2	2	2	2
Benefícios oferecidos apenas a empregados de tempo integral, por centro de operação.	0	0	0	0	0
Retorno ao trabalho após licença parental, por sexo.	0	0	0	0	0
Trabalho / Gestão das Relações					
Porcentagem de empregados abrangidos por acordos coletivos de trabalho.	2	2	2	2	2
Período mínimo de aviso prévio em relação a mudanças operacionais.	0	0	0	0	0
Saúde e Segurança					
Porcentagem de empregados representados numa gestão conjunta da saúde do trabalhador e comissões de segurança que ajudam a aconselhar em questões de saúde e programas de segurança.	0	0	0	0	0
Taxas de lesões, doenças de trabalho, dias perdidos, absentismo. Número total de relatos relacionados com mortes, por região e por gênero.	2	2	2	2	2
Educação, formação, aconselhamento, prevenção e controlo de risco em utilização para dar assistência aos colaboradores, seus familiares e membros da comunidade com doenças graves.	0	2	0	0	0
Saúde e tópicos de segurança abrangidos nos acordos formais com sindicatos.	0	0	0	0	0
Formação e Educação					
Média de horas de formação por ano: por gênero e categoria de empregado.	0	0	0	0	0
Programas de gestão de competências que suportam a aprendizagem contínua e progressão na carreira.	2	2	2	2	2
Porcentagem de empregados que têm revisões de desempenho e desenvolvimento de carreira.	0	0	0	0	0
Diversidade e Igualdade de Oportunidades					
Composição dos órgãos de gestão e discriminação por categoria de empregado, por gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade.	0	0	0	0	0
Remuneração equitativa para Homens e Mulheres					
Proporção de salário base e remuneração de homens e mulheres, por categoria.	0	0	0	0	0

	2011	2010	2009	2008	2007
Direitos Humanos					
Práticas de Investimento e Contratos					
Porcentagem e número total de acordos de investimentos e contratos que incluem cláusulas que incorporam preocupações com direitos humanos.	0	0	0	0	0
Porcentagem de empresas e parceiros de negócio que têm ações tomadas no que diz respeito a direitos humanos.	0	0	0	0	0
Total de horas de formação em políticas e procedimentos relativos a direitos humanos que são relevantes para as operações bem como o número de empregados treinados.	0	0	0	0	0
Não discriminação					
Número total de casos de discriminação e ações corretivas tomadas.	0	0	0	0	0
Liberdade de associação e Negociação Coletiva					
Operações e fornecedores onde o direito de exercer liberdade de associação e negociação coletiva tenham sido violados. Bem como as medidas tomadas.	0	0	0	0	0
Trabalho Infantil					
Operações e fornecedores identificados como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para o prevenir.	0	0	0	0	0
Trabalho Forçado					
Operações e fornecedores identificados como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado e as medidas tomadas para o prevenir.	0	0	0	0	0
Práticas de Segurança					
Porcentagem de pessoal de segurança nas políticas da organização ou procedimentos relativos a aspetos de direitos humanos que são relevantes para as operações.	0	0	0	0	0
Direitos Indígenas					
Número total de casos de violação dos direitos dos povos indígenas e medidas tomadas.	0	0	0	0	0
Avaliação					
Porcentagem e número total de operações que tenham sido objeto de avaliações de impacto em questões de Direitos Humanos.	0	0	0	0	0
Remediação					
Número de reclamações relacionadas com direitos humanos, arquivadas, abordadas e resolvidas através de mecanismos de resolução de reclamação.	0	0	0	0	0

	2011	2010	2009	2008	2007
Sociedade					
Comunidades Locais					
Porcentagem de operações implementadas com envolvimento da comunidade local.	2	2	2	2	2
Operações com significativo potencial ou reais impactos negativos sobre a comunidade local.	0	0	0	0	0
Prevenção e medidas implementadas em operações com impactos negativos sobre as comunidades locais.	0	0	0	0	0
Corrupção					
Porcentagem e número total de negócios de risco relacionados com corrupção.	0	0	0	0	0
Porcentagem de empregados treinados nas organizações anticorrupção e procedimentos políticos.	2	2	2	2	0
Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.	2	2	2	2	2
Políticas Públicas					
Posições políticas públicas e participações em desenvolvimentos das mesmas e lobbies.	0	0	2	2	0
Valor total de recursos financeiros e em espécie de contribuições para partidos políticos e instituições relacionadas, por país.	0	0	0	0	0
Comportamento Anti-Competitivo					
Número total de ações judiciais por comportamentos de concorrência, <i>anti-trust</i> , práticas de monopólio e seus resultados.	0	0	0	0	0
Conformidade					
Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias por não cumprimento com leis e regulamentos.	0	0	0	0	0

	2011	2010	2009	2008	2007
Responsabilidade sobre o produto					
Saúde e Segurança do Cliente					
Fases do ciclo de vida onde os produtos e serviços são avaliados em relação ao impacto na saúde e segurança, tendo em vista a melhoria. Percentagem de produtos e serviços sujeitos a tais procedimentos.	0	0	0	0	0
Número total de casos de não-conformidade com regulamentos relativos a impactos na saúde e segurança durante o ciclo de vida do produto ou serviço.	0	0	0	0	0
Rotulagem de Produtos e Serviços					
Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos e percentagem de produtos sujeitos a tais exigências.	0	0	0	0	0
Número total de casos de não-conformidade com regulamentos relativos informações sobre produtos e serviços, por tipo de resultado.	0	0	0	0	0
Práticas relacionadas com satisfação do cliente, incluindo os resultados de pesquisa nesta área.	0	0	0	0	0
Comunicações de Marketing					
Programas de adesão às leis e normas relacionados com comunicação e marketing, como publicidade, promoção e patrocínio.	0	0	0	0	0
Número total de casos de não-conformidade com regulamentos sobre comunicações de marketing.	0	0	0	0	0
Privacidade do Cliente					
Número total de reclamações fundamentadas relativas a violações de privacidade e perdas de dados de clientes.	0	0	0	0	0
Conformidade					
Valor monetário de multas por não cumprimento das leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços.	0	0	0	0	0

APÊNDICE III: Guião de Entrevista

Objectivo Geral: Compreender o processo de implementação do modelo EFQM na Bosch Car Multimedia

Primeira Entrevista

- ✓ Explicação do modelo EFQM;
- ✓ Aplicação do modelo EFQM no contexto real, aplicabilidade prática na empresa;
- ✓ Como funciona o modelo RADAR
- ✓ Quais os indicadores utilizados pela Bosch Car Multimedia para medir os critérios do modelo, nomeadamente no que respeita às “Pessoas”.

Segunda Entrevista

- ✓ De que forma o modelo EFQM se trata de um modelo auto-avaliação;
- ✓ De que forma a empresa avalia em que patamar se situa em relação à concorrência;
- ✓ House of Orientation;
- ✓ Como podemos obter os relatórios e contas e relatórios de sustentabilidade da Bosch Car Multimedia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abeyssekera, I. e Guthrie, J. (2005) An empirical investigation of annual reporting trends of intellectual capital in Sri Lanka. *Critical Perspectives on Accounting*, (16), p. 151-163.

AECA – Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (1999). *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Documentos AECA - Serie Responsabilidad Social Corporativa - nº1.

APQ (Associação Portuguesa para a Qualidade) (2014) Quem Somos. Associação Portuguesa para a Qualidade [Internet]. Disponível em: « <http://www.apq.pt/conteudo.aspx?id=437&idcm=107> » [acedido a 30 de Abril de 2014].

Baker, N. e Nazer K. (2000) Empirical evidence on corporate social disclosure (CSD) practices in Jordan. *International Journal of Commerce and Management*, 10 (3&4), p. 18-34.

Balan, D. e Knack, S. (2011) The correlation between human capital and morality and its effect on economic performance. *Development Research Group, Human Development and Public Services Team*, Junho, p. 2-49.

Barney, J. (1991) Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), p. 99-120.

Barney, J. B. e Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1), p. 31-46.

Barth, M., Kasznik, R. e McNichols, M. (2001) Analyst Coverage and Intangible Assets. *Journal of Accounting Research*, 39(1), p. 1-34.

Beattie, V. McInnes, B. e Fearnley, S. (2004) A methodology for analysing and evaluating narratives in annual reports: a comprehensive descriptive profile and metrics for disclosure quality attributes, *Accounting Forum*, 28, p. 205–236.

Beattie, V. e Thomson, S. (2007) Lifting the lid on the use of content analysis to investigate intellectual capital disclosures. *Accounting Forum*, 31(2), p. 129-163.

Beatty, R. e Schneier, C. (1997) New HR roles to impact organizational performance: from “partners” to “players”. *Human Resource Management*, 36 (1), p. 29-37.

Becker, B., Huselid, M., Pickus, P. e Spratt, M. (1997) HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, 36 (1), p. 39-47.

Benavent, F. e Giner, C. (2011) The strategy formation process in the EFQM Excellence Model: a critical review and new perspectives. *Total Quality Management*, 22 (7), p. 727-742.

Bento, R. e White, L. (1998) Participants’ values and incentive plans. *Human Resource Management*, 37 (1), p. 47-59.

Bennett, N., Ketchen, D. e Schultz, E. (1998) An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision making. *Human Resource Management*, 37 (1), p. 3-16.

Bosch Car Multimedia Portugal S.A. (n.d.) *Um Olhar sobre 2012*. Bosch Car Multimedia Portugal S.A.

Bosch Car Multimedia Portugal (2009) *Responsabilidade Social -, Relatório 2008/2009*. Bosch Car Multimedia Portugal.

Bosch Car Multimedia Portugal S.A. (2013) Bosch Car Multimedia Portugal S.A. - Braga. Bosch em Portugal [Internet] Disponível em «<http://www.bosch.pt/content/language1/html/3396.htm>» [acedido em 4 de Janeiro de 2013].

Bosch Security Systems S.A (2013) Bosch Security Systems S.A – Ovar. Bosch em Portugal [Internet] Disponível em «<http://www.bosch.pt/content/language1/html/3816.htm>» [acedido em 4 de Janeiro de 2013].

Bosch Termotecnologia S.A (2013) Bosch Termotecnologia S.A. - Aveiro. Bosch em Portugal [Internet] Disponível em «<http://www.bosch.pt/content/language1/html/3808.htm>» [acedido em 4 de Janeiro de 2013].

Brammer, S. e Pavelin, S. (2004). Building a good reputation, *European Management Journal*, 22 (6), p. 704-713.

Branco, M. e Rodrigues, L. (2006) Communication of corporate social responsibility by Portuguese banques A legitimacy theory perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(3), p. 232-248.

Brown, H. S., Jong, M. e Levy, D. L. (2009) Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting, *Journal of Cleaner Production*, 17(6), p. 571-580.

BSD Consulting Brasil (2013) GRI: Diretrizes para padronização de relatórios de sustentabilidade. Business Meets Social Development. Disponível em: «<http://www.bsdconsulting.com/team/category/brazil>» [Acedido em 4 de janeiro de 2013],

BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH (2014) BSH History. [Internet]. Disponível em: «<http://www.bsh-group.com/index.php?page=1075>» [acedido a 10 de Março de 2014].

Cohen, J. (2005) Intangible Assets: Valuation and Economic Benefit [Internet]. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Incorporated. Disponível em: «<http://www.google.pt/books>» [Acedido a 20 de Setembro de 2012].

Costa, G. (2009) As Divulgações narrativas de capital intelectual nas cartas do presidente. Dissertação de Mestrado (Não Publicado). Universidade do Minho, Braga.

Dahlsrud, A. (2008) How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, p. 1-13.

Dang, H. e Rogers, F. (2008) How to Interpret the Growing Phenomenon of Private Tutoring: Human Capital Deepening, Inequality Increasing, or Waste of Resources?. Development Research Group, Human Development and Public Services Team, Fevereiro, p. 1-39.

Devanna, M., Fombrum, C., Tichy, N. e Warren, L. (1982) Strategic planning and human resource management. *Human Resource Management*, p. 11-17.

EFQM (European Foundation of Quality Management) (2002) Os Conceitos Fundamentais da Excelência. European Foundation Quality Management Publications.

EFQM (European Foundation of Quality Management) (2009) People Perception, Summary – Benchmark Report 2009. European Foundation Quality Management Publications.

EFQM (European Foundation of Quality Management) (2012a) About EFQM. European Foundation of Quality Management [Internet]. Disponível em: «<http://www.efqm.org/en/Contactus/tabid/176/Default.aspx>» [acedido a 21 de Setembro de 2012].

EFQM (European Foundation of Quality Management) (2012b) EFQM Excellence Award. European Foundation of Quality Management [Internet]. Disponível em: «<http://www.efqm.org/en/tabid/154/default.aspx> » [acedido a 21 de Setembro de 2012].

EFQM (European Foundation of Quality Management) (2012c) The EFQM Excellence Model. European Foundation of Quality Management [Internet]. Disponível em: «<http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx>» [acedido a 21 de Setembro de 2012].

EFQM (European Foundation of Quality Management) (2012d) Fundamentals Concepts. European Foundation of Quality Management [Internet]. Disponível em: «<http://www.efqm.org/en/tabid/169/default.aspx>» [acedido a 21 de Setembro de 2012].

EFQM (European Foundation of Quality Management) (2012e) RADAR. European Foundation of Quality Management [Internet]. Disponível em: «<http://www.efqm.org/en/tabid/171/default.aspx>» [acedido a 21 de Setembro de 2012].

Freeman, E. (1984) *Strategic Management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.

Gamerschlag, R. , Möller, K. e Verbeeten, F. (2011) Determinants of voluntary CSR disclosure: empirical evidence from Germany. *Review of Managerial Science*, 5 (2-3), p. 233-262.

Ghobadian, A. e Woo, H. (1996) Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (2), p. 10-44.

Golob, U. e Bartlett (2007) Communicationg about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia. *Public Relations Review*, 33, pp 1-9.

Gray, R., Kouhy, R. e Lavers, S. (1995) Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 2, p. 47–77.

Grenha, C., Cravo, D., Baptista, L. e Pontes, S. (2009) *Anotações ao Sistema de Normalização Contabilista*. CTOC – Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas, Lisboa.

GRI (Global Reporting Initiative) (2011) *Sustainability Reporting Guidelines – Version 3.1*. Global Reporting Initiative. Disponível em «<https://www.globalreporting.org/resource/library/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf>» [acedido a 18 de Outubro de 2012].

GRI (Global Reporting Initiative) (2012a) What is GRI?. Global Reporting Initiative [Internet]. Disponível em: «<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>» [acedido a 18 de Outubro de 2012].

GRI (Global Reporting Initiative) (2012b) About GRI?. Global Reporting Initiative [Internet]. Disponível em: «<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>» [acedido a 18 de Outubro de 2012].

GRI (Global Reporting Initiative) (2012c) GRI's Alliances and Synergies. Global Reporting Initiative [Internet]. Disponível em: «<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/alliances-and-synergies/Pages/default.aspx>» [acedido a 18 de Outubro de 2012].

GRI (Global Reporting Initiative) (2013a) Organizational *Stakeholders*. Global Reporting Initiative [Internet]. Disponível em: «<https://www.globalreporting.org/network/organizational-stakeholders/Pages/default.aspx>» [acedido a 05 de Janeiro de 2013].

GRI (Global Reporting Initiative) (2013b) G4 Sustainability Reporting Guidelines. Global Reporting Initiative.

GRI (Global Reporting Initiative) (2014) Sustainability Disclosure Database. Global Reporting Initiative [Internet]. Disponível em: «<http://database.globalreporting.org/pages/about>» [acedido a 08 de Janeiro de 2014].

Hackston, D. e Milne, M. (1996) Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies. *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 9 (1), p. 77–108.

Haniffa, R. e Cooke, T. (2005) The impact of culture and governance on corporate social reporting. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24, p. 391 – 430.

Healy, P. e Palepu, K. (2001) Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics*, 31, p. 405–440.

Hopwood, A. (1973) *An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation*. European Institute for Advanced Studies in Management.

Jalaliyoon, N., Taherdoost, H. e Zamani, M. (2011) Utilizing the BSC and EFQM as a Combination Framework; Scrutinizing the Possibility by TOPSIS Method. *International Journal of Business Research and Management*, 1 (3), p. 169-182.

Leonard, D. e McAdam, R. (2003) An evaluative framework for TQM dynamics in organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (6), p. 652-677.

Lev, B. (2003). *Intangibles: Medición, Gestión e Información*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Longbottom, D. (1998) “Self-assessment: game over?”, *Journal of Total Quality Management*, 9 (4-5), p. 156-60.

Major, M. e Vieira, R. (Eds) (2009) *Contabilidade e Controlo de Gestão. Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa, Escolar Editora.

McAdam, R. (2000). Quality models in an SME context: A critical perspective using a grounded approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(3), p. 305–323.

Mcgraw, P. e Katsouras, A. (2010) A Review and Analysis of CSR Practices in Australian Second Tier Private Sector Firms. *Employment Relations Record*, 10 (1), pp 1-23.

Meca, E. e Martinez, I. (2005). Assessing the quality of disclosure on intangibles in the Spanish capital market. *European Business Review*, 17 (4), p. 305-313.

Meritum (2002) *Proyeto Meritum: Guidelines for managing and reporting intangibles*. Meritum, Madrid.

Mota, G. e Dinis, A. (2005). *Responsabilidade Social das Empresas: novo modelo de gestão para o desenvolvimento sustentável* [Internet]. Disponível em: «<http://ufpbdigital.ufp.pt/dspace/handle/10284/583>» [acedido a 10 de Outubro de 2013].

Perez-Batres, L. A. , Miller, V.V. e Pisani, M. J. (2010) CSR, Sustainability and the Meaning of Global REporting for Latin American Corporations. *Journal of Business Ethics*, 91 (2) Suplemento, p. 193-209.

Pinto, A. e Ribeiro, M. (2004). *Balanço Social: avaliação de informações fornecidas por empresas industriais situadas no Estado de Santa Catarina*. *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, 36, p. 21-34.

Robert Bosch GmbH (2002) *Bosch Annual Report 2001*. Robert Bosch GmbH.

Robert Bosch GmbH (2005) *What drives us, what we have in common, what we stand for. House of Orientation: vision, mission, values, core competencies*, Bosch Business System. Robert Bosch GmbH.

Robert Bosch GmbH (2008) *Bosch Annual Report 2007*. Robert Bosch GmbH.

Robert Bosch GmbH (2009), "Que perceções têm os *stakeholders* externos da Bosch Car Multimedia, e que indicadores usar para as medir?". Robert Bosch GmbH.

Robert Bosch GmbH (2011) *Bosch Annual Report 2010*. Robert Bosch GmbH.

Robert Bosch GmbH (2012) *Bosch Annual Report 2011*. Robert Bosch GmbH.

Robert Bosch GmbH (2013a) Company History. Bosch Worldwide [Internet]. Disponível em: «http://www.bosch.com/en/com/bosch_group/history/company-history.html» [acedido a 3 de Janeiro de 2013].

Robert Bosch GmbH (2013b) Sustainability – Global Compact . Bosch Worldwide. [Internet] Disponível em «http://www.bosch.com/en/com/sustainability/report/global_compact/global-compact.html» [acedido em 17 de Março de 2013].

Robert Bosch GmbH (2013c) Sustainability –Society and Commitment. Bosch Worldwide. [Internet] Disponível em «http://www.bosch.com/en/com/sustainability/issues/society_commitment/regionalcommitment/help_for_children/helpforchildren.html » [acedido em 17 de Março de 2013].

Robert Bosch S.A. (2013a) Panorâmica. Bosch em Portugal [Internet]. Disponível em: «<http://www.bosch.pt/content/language1/html/867.htm>» [acedido a 4 de Janeiro de 2013].

Robert Bosch S.A. (2013b) Sustentabilidade & Inovação [Internet]. Disponível em: «http://www.bosch.pt/pt/pt/sustainability_innovation_10/compliance_10/principles_of_legal_compliance_11/principles_compliance.html» [acedido a 18 de Agosto de 2013].

SAI (Social Accountability International) (2012) About SAI?. Social Accountability International [Internet]. Disponível em: «<http://www.sai-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=1365>» [acedido a 3 de Dezembro de 2012].

Saiz, J., Sierra, J., Rodríguez, R. e Vivas, J. (2011) Seeking organisational excellence by using the information coming from the EFQM excellence model as starting point: application to a real case. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22 (8), p. 853-868.

Shergold, K. e Reed, D. (1996) Striving for excellence: how self-assessment using the Business Excellence Model can result in step improvements in all areas of business activities. *The TQM Magazine*, 8 (6), p. 48-52.

Wyatt, A. e Frick, H. (2010) Accounting for investments in human capital: a review. *Australian Accounting Review*, 20 (3), p. 199-220.

Uen, J., Ahlstrom, D., Chen, S. e Tseng, P. (2012) Increasing HR's strategic participation: The effect of HR service quality and contribution expectations. *Human Resource Management*, 51 (1), p. 3-24.

Unerman, J. (2000). Methodological issues – reflections on quantification in corporate social reporting content analysis. *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 13(5), p. 667–681.

Zeghal, D. e Ahmed, S. (1990) Comparison of social responsibility information disclosure media used by Canadian firms. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 3 (1), p. 38-53.