

**INSTITUCIONALIZAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: O
PROCESSO PRODUTIVO NA INDÚSTRIA FACCIÓNISTA TÊXTIL NO SERIDÓ
POTIGUAR**

**INSTITUTIONALIZATION OF ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY: THE
PRODUCTION PROCESS IN THE FACTIONIST TEXTILE INDUSTRY IN SERIDÓ
POTIGUAR**

Sócrates Dantas Lopes¹
Ione Rodrigues Diniz Morais²

Resumo: As discussões acerca do tema sustentabilidade foram ampliadas em meio à crise socioambiental, que se revela por meio da elevada degradação ambiental, do aumento da pobreza e da desigualdade social. Nesse contexto, a noção de sustentabilidade adquire proeminência, passando a ser institucionalizada por empresas que atuam em diferentes escalas geográficas, enfatizando a importância da Sustentabilidade Organizacional enquanto conceito que norteia princípios éticos que reordenam as práticas operacionais das empresas rumo à promoção do desenvolvimento sustentável. O objetivo deste trabalho é analisar a institucionalização da sustentabilidade organizacional pelas facções têxteis do Seridó. Para sua realização utilizou-se pesquisa bibliográfica, documental e de campo, ressaltando-se a aplicação do Método para Avaliação de Indicadores de Sustentabilidade Organizacional (M.A.I.S). Os procedimentos seguiram a sistemática da Triangulação de Dados: entrevistas, levantamento documental nas empresas faccionistas e observação *in loco*. Considerando os resultados da pesquisa quanto ao nível de sustentabilidade organizacional, a pontuação obtida pelo conjunto da amostra indica que as empresas faccionistas têxteis se na faixa Sustentável.

Palavras-chave: Sustentabilidade organizacional. Indicadores de sustentabilidade. Facções têxteis.

Abstract: Discussions about sustainability were enlarged in the socioambiental crisis context, which is revealed through the rise of environmental degradation, poverty increase and social inequality. In this perspective, sustainability acquires prominence, starting to be institutionalized by the companies that operate in different geographical scales, emphasizing the importance of organizational sustainability as a concept that guides ethical principles that reorganize the operational practices of companies towards the promotion of sustainable development. The aim of this study is to analyse the sustainability of textile activities in Brazilian Seridó region. For this analysis, the Organizational Sustainability Validate Method (M.A.I.S) was used, their set of indicators and punctuation methodology through the application of the score Protocol to the Organizational Sustainability Indicators. Methodology proceedings followed the systematic triangulation of data, involving: interviews with business and workers, documental data analysis about the textile companies and field work. Considering the results on the level of organizational sustainability, the data indicates that textile factions companies is in the Sustainable range.

Keywords: Organizational Sustainability. Sustainability Indicators. Textile Factions.

Resumen: Las discusiones sobre el tema de la sustentabilidad se ampliaron en el contexto de la crisis socioambiental que resulta en una alta degradación ambiental, aumento de la pobreza y de la desigualdad social. Así, la noción de sustentabilidad adquire protagonismo siendo institucionalizada por empresas que actúan en diferentes escalas geográficas y que buscan destacar la importancia de la Sostenibilidad Organizacional como concepto que orienta principios éticos y de reordenación de sus prácticas operativas hacia la promoción del desarrollo sostenible. El objetivo de este trabajo es analizar la incorporación de la

¹ Mestre, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, socrates.lopes@ufrn.br.

² Doutora, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, ionerdm@yahoo.com.br

sustentabilidad organizacional por parte de las facciones textiles de Seridó. Para su realización se utilizó investigación bibliográfica, documental y de campo, destacándose la aplicación del Método de Evaluación de Indicadores de Sustentabilidad Organizacional (M.A.I.S). Los procedimientos siguieron el sistema de Triangulación de Datos: entrevistas, levantamiento de documentos en empresas “faccionistas” y observación *in loco*. Considerando los resultados de la investigación en cuanto al nivel de sustentabilidad organizacional, el puntaje obtenido por la muestra en su conjunto indica que las empresas textiles faccionales se encuentran en el rango Sustentable.

Palabras clave: Sostenibilidad organizacional. Indicadores de sostenibilidad. facciones textiles.

1. INTRODUÇÃO

A temática sustentabilidade adquiriu proeminência nas últimas décadas do século XX e se mantém na pauta de discussões e reflexões teóricas e políticas no início do século XXI nos mais distintos espaços, entre eles, no âmbito das organizações sejam elas não governamentais, públicas ou privadas (CAPPELLARI, STEFANI & CASTRO, 2021).

Nesse contexto, a sociedade contemporânea e suas instituições tem se defrontado com questões socioambientais desafiantes, exigindo uma postura ética e responsável dos negócios diante das demandas ambientais e sociais, que requerer a preservação do planeta associada à erradicação da pobreza através da distribuição justa e equitativa dos recursos (HOPWOOD, MELLOR & O'BRIEN, 2005; GALLELI & HOURNEAUX, 2019).

Para Leff (2001), o princípio da sustentabilidade propõe um limite e a reorientação do processo de desenvolvimento em curso nas últimas décadas, visto que o mesmo se baseia em uma racionalidade economicista e secundariza as demais dimensões do processo; dando um início a um novo paradigma de desenvolvimento. Frente a uma nova perspectiva de desenvolvimento e sob uma ótica geopolítica Becker (2002, p. 77) indica que “a sustentabilidade deve ser compreendida como as múltiplas alternativas que cada localidade, região ou nação têm, pelas suas diferenças culturais, ambientais e valores (éticos e morais), de se inserir no processo geral de desenvolvimento”.

Em cada localidade, região ou país, seus diferentes atores possuem a função de movimentar os recursos disponível para a promoção de seu próprio desenvolvimento, considerando os elementos externos ao local e partindo de uma realidade socialmente construída, dotada de regras, normas e sistemas de crenças que caracterizam uma localidade. As empresas se colocam como importantes agentes neste processo, inclusive porque elas também precisam institucionalizar a sustentabilidade como princípio para

nortear suas práticas operacionais como forma de legitimar-se perante a sociedade. A institucionalização da sustentabilidade em âmbito organizacional é percebida pela mudança de suas práticas, onde procedimentos operacionais são substituídos com o objetivo de adequar-se de forma permanente, atendendo aos padrões socioambientais esperados (SMITH & RAVEN, 2012; GEORGE, NABIHA & JALALUDIN, 2018).

Considerando a temática da sustentabilidade em pauta neste artigo e como seus princípios são efetivamente institucionalizados pelas organizações, analisou-se a problemática em torno do processo produtivo e da gestão das facções têxteis situadas na região do Seridó Potiguar, enquanto variáveis para avaliar a institucionalização da sustentabilidade organizacional nestas empresas, partindo dos seguintes questionamentos: em que medida as facções têxteis do Seridó apresentam sustentabilidade organizacional? E ainda: como ocorre o processo de produção das facções têxteis no Seridó? Como são estabelecidas as relações de trabalho no âmbito desta atividade? Quais os indicadores de sustentabilidade organizacional das empresas faccionistas têxteis seridoenses?

A palavra facção, originada “do francês *à façon*, significa a execução de um serviço sem que o prestador tenha a propriedade da matéria prima” (ZÉU, 2008, p. 79). Para Lins (1994, p. 08), “dar facção significa subcontratar junto a outras firmas ou a trabalhadores a domicílio. No setor de vestuário, quem dá facção são os confeccionistas, ou seja, firmas que possuem etiquetas”. O confeccionista subcontrata o serviço de costura para empresas menores, em alguns casos até para trabalhadores informais, recebendo às peças montadas e prontas para serem enviadas ao mercado.

A partir do itinerário da pesquisa, definiu-se como objetivo geral analisar o nível de sustentabilidade organizacional das facções têxteis do Seridó Potiguar e, de modo específico, compreender o processo produtivo das facções, avaliar as relações de trabalho estabelecidas no âmbito dessa atividade e examinar os indicadores de sustentabilidade organizacional das empresas.

A realização deste estudo apresenta relevância tendo em vista a expansão da atividade faccionista têxtil no Seridó, e que apesar das questões que envolvem a dependência de pouquíssimas empresas contratantes, apresenta uma tendência a crescimento tornando-se importante para a economia e para a sociedade local.

2. FUNDAMENTAÇÃO

No âmbito das discussões relativas ao tema sustentabilidade, adquiriu destaque a proposição de Sachs (1993), segundo a qual a sustentabilidade se estrutura a partir de cinco dimensões: social, econômica, ecológica, espacial e cultural. A sustentabilidade social propõe a existência de equidade na geração de oportunidades sociais, entre elas, distribuição de renda e de bens objetivando diminuir as diferenças dos padrões de vida das pessoas. Para tal, é preciso partir da mudança nos paradigmas existentes na sociedade atual.

A sustentabilidade sob o aspecto econômico prevê o reconhecimento da necessidade de racionalizar a utilização dos recursos naturais, criar e manter um fluxo de investimentos privados e públicos para que seus impactos sejam positivos nas diferentes dimensões. A sustentabilidade ecológica se conforma a partir da utilização de tecnologias adequadas que, associadas à criatividade, possibilitem explorar outras alternativas e aumentar a capacidade dos recursos do planeta. Ou seja, priorizar a utilização dos recursos renováveis em substituição aos não renováveis, reduzir a emissão de poluentes e o volume de resíduos, ampliar o sistema de reciclagem, incentivar a redução do consumo das pessoas, preservar a biodiversidade e proteger o meio ambiente, buscando reduzir os impactos das atividades econômicas.

A sustentabilidade espacial se refere à possibilidade de se construir de forma equilibrada uma configuração rural-urbana, no sentido de ordenar a ocupação e a distribuição dos grupos sociais no espaço; reduzir a concentração de habitantes, empresas e serviços em regiões metropolitanas; evitar os movimentos de migração e êxodo rural responsáveis por gerar fenômenos sociais como pobreza, aglomeração urbana, concentração do comércio das drogas, violência, desagregação familiar e despovoamento do campo (SILVEIRA, 2011); inibir a destruição de ecossistemas frágeis e da biodiversidade; adotar práticas modernas e regenerativas de agricultura e de exploração das florestas, e expor o potencial de industrialização através do uso de tecnologias limpas. Deriva dessa assertiva considerar a ocupação dos espaços como fundamental para a manutenção do desenvolvimento local de forma sustentável.

Por fim, a sustentabilidade cultural propõe que o desenvolvimento observe os elementos endógenos e valorize os hábitos culturais da localidade, buscando alternativas que não colidam com a identidade das pessoas e com os ecossistemas e cultura existentes (SACHS, 1993).

Enquanto atores e promotoras de desenvolvimento, as organizações são um canal pelo qual a sustentabilidade e seus benefícios se efetivam na sociedade, de forma que é

importante entender o conceito de empresa sustentável, em seguida, identificar através de indicadores o nível de sustentabilidade organizacional das empresas ou mesmo de uma atividade econômica. Hart & Milstein (2004, p. 66) conceituaram uma empresa sustentável como “aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais”, portanto, uma organização é sustentável quando gera lucro para os acionistas, protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém interações (EPSTEIN, BUHOVAC E YUTHAS, 2015; ATANDA, ÖZTÜRK, 2020).

Ponderando acerca da sustentabilidade organizacional Munck e Souza (2012) apontam que o objetivo de uma empresa sustentável é promover a maximização dos impactos positivos de suas atividades em relação à sociedade. Seu conceito, inicialmente, remetia a ideia de que “uma empresa sustentável era aquela economicamente saudável, com um bom patrimônio e lucros crescentes, mesmo se houvesse dívidas” (MUNCK *et al*, 2011, p. 5), no entanto, frente às pressões sociais, dos governos, midiáticas e de Organizações não Governamentais (ONG`s), as empresas precisam reescrever um novo conceito de organização sustentável em suas práticas de gestão, produção e comercialização, orientadas pelos princípios da sustentabilidade e com uma visão de oportunidade de negócios, inovação e competitividade (CARVALHO; STEFANO; MUNCK, 2015).

Portanto, seguindo esse raciocínio, Munck e Souza (2009) assumem que a sustentabilidade organizacional é o nível atingido pela gestão das empresas que se refletem a partir de suas atividades operacionais no menor impacto ambiental possível, preocupando-se, simultaneamente, em promover um desenvolvimento socioeconômico que propicie a sobrevivência de gerações presentes e futuras, e ainda, adotar práticas transparentes e inclusivas, totalmente dependentes das pessoas inseridas nos ambientes sociais e organizacionais, uma vez que por elas são estabelecidas as decisões finais.

No âmbito empresarial existe um ambiente de desacordo quanto à importância da sustentabilidade e suas contribuições para as empresas e seu ambiente de negócios, implicando em inúmeros debates e questionamentos que geram críticas quanto a praticidade em apontar respostas (CARVALHO; STEFANO; MUNCK, 2015). Alguns empresários a veem como um “mandato moral”, uma “exigência legal” e ainda algo “inerente ao fato de se fazer negócios” de forma que “a busca pela sustentabilidade continua difícil de ser conciliada ao objetivo de aumentar o valor para o acionista” (HART; MILSTEIN, 2004, p. 66).

De fato, proporcionar a criação de um ambiente institucional e implementar práticas de produção e comercialização sustentável significa gerar custos e diminuir lucros para a empresa, por isso, as organizações precisam explorar estrategicamente as oportunidades ligadas ao tema sustentabilidade como meio de maximizar seus lucros, proporcionalmente à geração de custos adicionais, a fim de tornar a empresa sustentável (CARVALHO; STEFANO; MUNCK, 2015).

A formulação do conceito de sustentabilidade organizacional, segundo Munck (*et al*, 2011, p. 8), envolveu três elementos de suporte: a ecoeficiência, que se refere “a capacidade de fornecimento de bens e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e proporcionem a qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduz progressivamente o impacto ambiental e o consumo dos recursos”; a justiça socioambiental que se refere a “equalização da distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pelo ambiente organizacional”; e a inserção socioeconômica que “é uma competência capaz de viabilizar o engajar da organização em favor do coletivo” na promoção de melhores condições de vida para colaboradores.

Atualmente, estão incorporados ao conceito de sustentabilidade organizacional elementos políticos interligados à gestão das organizações e sua tomada de decisão, indicando a necessidade de integração sistêmica entre as estratégias de negócios e o desenvolvimento operacional, para equilibrar os resultados econômicos com os impactos organizacionais na sociedade e no meio ambiente (PORTER; KRAMER, 2006; GALLEI; HOURNEAUX, 2019). O objetivo é indicar que os impactos nas dimensões da sustentabilidade econômica, ambiental e social devem ser trabalhados nas empresas com o mesmo grau de importância, permitindo que o equilíbrio entre lucro, pessoas e planeta se sustente em longo prazo (ELKINGTON, 2011).

Com o objetivo de fornecer uma estrutura capaz de medir o desempenho dos negócios e o sucesso das organizações de acordo com os princípios da sustentabilidade, Elkington (1997) elaborou o relatório *Triple Bottom Line* (TBL) propondo um modelo que de forma equilibrada aponte para uma relação entre as três dimensões da sustentabilidade considerando que as organizações utilizam recursos em três linhas: financeira, ambiental e social, e portanto, tenham o mesmo nível de importância (GAEL, 2010; ALHADDI et al, 2015).

Na dimensão econômica o relatório TBL associa o crescimento econômico da empresa com a economia do país ou localidade em está inserida, focando no valor econômico gerado e distribuído pela organização à sociedade, apontando como este

contribui para capacidade de sustentar as gerações futuras (SPANGENBERG, 2005). Na dimensão social do relatório estão inseridas as atividades organizacionais que promovem práticas de trabalho justo, ações educacionais e de formação de capital humano, promoção de assistência a saúde, moradia e lazer (DHIMAN, 2008). Na dimensão ambiental são apontadas as práticas organizacionais que buscam a utilização eficiente dos recursos ambientais (solo, água, fauna e flora), reduzindo o uso de recursos energéticos ou pela substituição de matriz energética para uma matriz de energia limpa, a emissão de gases de efeito estufa e de resíduos, minimizando a pegada ecológica que são os impactos negativos provocados pela exploração das organizações (GAEL, 2010).

A sustentabilidade organizacional pode ser medida a partir do uso de indicadores que consigam captar ações efetivas no âmbito das operações de uma organização em todas as dimensões da sustentabilidade. Neste sentido, um exemplo de metodologia foi desenvolvido por Oliveira (2002) e denominado de Método para Avaliação de Indicadores de Sustentabilidade Organizacional (M.A.I.S.). Elaborado a partir de quatro dimensões: social, ambiental, econômica e cultural, o M.A.I.S será apresentado no tópico Metodologia deste trabalho.

3. METODOLOGIA

O percurso metodológico adotado conduz a uma pesquisa descritiva e analítica. Quanto à natureza dos dados, a pesquisa se apresenta como quanti-qualitativa, tendo em vista que se propõe a analisar a sustentabilidade organizacional das empresas faccionistas do Seridó. Para tal recorreu-se a aplicação do Método para Avaliação de Indicadores de Sustentabilidade Organizacional (M.A.I.S.) e, no âmbito deste, aplicou-se o Protocolo de Pontuação dos referidos indicadores, onde se utilizou a média das pontuações obtidas no conjunto da amostra, visando a classificação das empresas segundo as faixas de sustentabilidade

A investigação também foi desenvolvida com base em pesquisa bibliográfica e de campo, sendo esta última realizada em duas etapas, caracterizando a triangulação dos dados que permite ao pesquisador “ampliar seu universo informal” (MARCONDES; BRISOLA, 2014). A pesquisa de campo (iniciada em setembro/2014 e finalizada em abril de 2015) foi realizada em duas etapas, adotando-se os procedimentos de coleta de dados: entrevistas, levantamento de informações em documentos e observação *in loco*, conforme descrito a seguir:

- **Primeira etapa:** compreendeu o levantamento de dados sobre o setor faccionista seridoense, abrangendo informações relativas ao número de municípios que possuem facções têxteis, o total de empresas em operação, o número de empregos do setor por município, o processo de produção e as relações contratuais estabelecidas entre as facções e os fornecedores.
- **Segunda etapa:** correspondeu à aplicação do Protocolo para Pontuação dos Indicadores de Sustentabilidade Organizacional, entrevistas, levantamento documental e observação *in loco*. Para auxiliar as análises, utilizaram-se as médias das pontuações obtidas no conjunto da amostra objeto do estudo. O protocolo foi aplicado no período de março a abril de 2015, junto aos proprietários das facções têxteis do Seridó Potiguar, que constituíram a amostra da pesquisa, a qual foi definida com base nos seguintes critérios: empresários cuja unidade faccionista estava em funcionamento até o final de 2013. Foram selecionados 32 empresários que, juntos possuem 56 empresas em funcionamento no Seridó. Embora a aplicação do M.A.I.S esteja adequado à realidade de empresas, durante a pesquisa observou-se a necessidade de entrevistar empregados das facções, visando confirmar as informações coletadas com a aplicação do Protocolo de Pontuação dos Indicadores de Sustentabilidade. Diante de tal limitação do M.A.I.S, foram realizadas entrevistas com cinco empregados em cinco cidades da região escolhidos aleatoriamente. Esse procedimento auxiliou a análise qualitativa dos dados, ampliando as possibilidades de discussão dos indicadores propostos pelo método.

A escolha M.A.I.S. se deu em razão de ter sido esta metodologia desenvolvida para uso em empresas de diferentes atividades e portes, adaptável a diversos setores e sistemas; propor um modelo de pontuação e indicadores direcionados para o ramo empresarial; e possibilitar a triangulação dos dados, permitindo que o pesquisador identifique e descreva componentes, dimensões e características do objeto estudado.

Para avaliar o nível de institucionalização da sustentabilidade organizacional utiliza-se indicadores, definidos como instrumentos que reduzem grande quantidade de informação a um número apropriado de parâmetros para análise e tomada de decisão. Sua utilização permite revelar condições e, ao mesmo tempo tendências, apontando aspectos deficientes ou que necessitam de intervenção (BELLEN, 2006).

A pontuação de cada indicador considera três níveis: a elaboração ou existência de política ou procedimento (E), a implantação do planejamento ou do procedimento adotado (I) e o processo de verificação ou controle adotado na busca de oportunidades de melhoria e processos de gestão (V) (Quadro 1)

Quadro 1 – Pontuação de Indicadores de Sustentabilidade Organizacional

Pontuação	Níveis de Análise
Elaboração e/ou Existência do Indicador - “E”	
Zero	Inexistência do indicador
Um	O indicador existe, mas não há registros documentados
Dois	O indicador existe, é documentado, mas não é praticado
Três	O indicador existe, é documentado e praticado. Conhecimento pelas partes interessadas.
Implantação do Indicador - “I”	
Zero	O indicador não está implantado.
Um	O indicador está implantado em 30%.
Dois	O indicador está implantado em 50%.
Três	O indicador está implantado em sua plenitude.
Verificação e/ou Controle do Indicador - “V”	
Zero	Não existe verificação ou controle do indicador
Um	É verificado de forma informal
Dois	É verificado, mas não serve de instrumento para ações corretivas ou preventivas
Três	É verificado e serve de base para o melhoramento contínuo

FONTE: OLIVEIRA, 2002.

No M.A.I.S., a sustentabilidade é avaliada segundo quatro dimensões - social, ambiental, econômica e cultural; para cada uma delas foram propostos 10 indicadores, podendo cada um atingir 3 pontos. A pontuação máxima que cada dimensão poderá obter é de 90 pontos, totalizando 360 pontos nas quatro dimensões (Quadro 2), medidos através do Protocolo para Pontuação dos Indicadores de Sustentabilidade Organizacional (Quadro 3).

Quadro 2 – Faixas de Sustentabilidade Organizacional

Faixas de Sustentabilidade	Pontuação por Dimensão	Pontuação Total
Insustentável	0 a 29	0 a 149
Em busca da sustentabilidade	30 a 59	150 a 249
Sustentável	60 a 90	250 a 360

Fonte: Adaptado de Oliveira (2002)

Quadro 3 - Protocolo para Pontuação dos Indicadores Sustentabilidade Organizacional

Indicadores de Sustentabilidade	Pontuação Máxima	Critérios			Pont. Obtida
		E	I	V	
Dimensão Social					
Geração de emprego e renda	9				
Ética organizacional	9				
Participação em entidades de classe e de desenvolvimento regional	9				



Programas de prevenção de acidentes e doenças para os envolvidos	9				
Capacitação e desenvolvimento de pessoas	9				
Programas para a melhoria da qualidade de vida	9				
Projetos Sociais	9				
Sistemas de trabalho socialmente aceitos	9				
Interação com a sociedade	9				
Políticas de responsabilidade social, saúde e segurança	9				
Dimensão Ambiental					
Política de gestão ambiental	9				
Avaliação dos aspectos e impactos ambientais do negócio	9				
Preparação para emergências	9				
Ações corretivas e preventivas	9				
Avaliação do desempenho global	9				
Avaliação de riscos	9				
Avaliação de oportunidade	9				
Estratégias para desenvolvimento de tecnologias ecologicamente equilibradas	9				
Análise do ciclo de vida de produtos e serviços	9				
Controle operacional	9				
Dimensão Econômica					
Política de qualidade	9				
Definição de metas e objetivos	9				
Gestão de processos, produtos e serviços	9				
Controle de não conformidades	9				
Medição e monitoramento de processos e serviços	9				
Auditorias e análise crítica	9				
Gerenciamento de riscos e crises	9				
Infraestrutura adequada	9				
Registro e documentação	9				
Avaliação dos resultados da organização	9				
Dimensão Cultural					
Incentivo a criatividade e a liderança	9				
Geração de cultura organizacional	9				
Adequação das comunicações internas e externas	9				
Comprometimento da organização	9				
Avaliação de fornecedores e do mercado	9				
Melhoria contínua	9				
Prática do exercício da cidadania organizacional	9				
Existência de código de conduta organizacional	9				
Aprendizagem organizacional	9				
Imagem da organização	9				

FONTE: OLIVEIRA, 2002 (Adaptado).

Seguindo esse método, as empresas podem ser classificadas nas seguintes faixas: Insustentável, em busca de sustentabilidade e Sustentável. A leitura da situação das empresas quanto às faixas de sustentabilidade indica que aquela que for considerada insustentável terá dificuldades em sobreviver num mercado cada vez mais consciente da necessidade de modificar a relação entre produção e consumo; Em busca da

sustentabilidade evidencia que está buscando integrar seus sistemas de gestão de forma que possa conviver em harmonia com a sociedade e garantir a continuidade do negócio, e a que for reconhecida como Sustentável pode ser considerada empresa cidadã, visto que suas práticas operacionais estão em harmonia com os princípios da sustentabilidade.

Na sociedade atual, os valores ligados à sustentabilidade têm sido institucionalizados em diferentes instâncias. O fato de que a sustentabilidade ultrapassa a dimensão ambiental, envolvendo as questões ambientais, de diversidade cultural, prosperidade econômica e equidade social, inclui a discussão sobre a participação e o papel das empresas quanto a forma como as atividades produtivas em cada região são praticadas. O M.A.I.S. possibilita que os gestores avaliem os indicadores e a partir desta, implementem iniciativas que possam se traduzir em melhorias e novas formas de gestão.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na Região do Seridó Potiguar, a atividade faccionista emergiu nos primórdios do Século XXI, na cidade de São José do Seridó, na fase pós-crise da cotonicultura e da mineração, quando foi delineado um perfil terciário/urbano, assumindo destaque a produção têxtil e, nesta, as facções (MORAIS, 2005). Em 2015, as facções em funcionamento já estavam presentes em 12 dos 23 municípios seridoenses.

Considerando a importância econômica e social que as facções têxteis assumem no Seridó, torna-se relevante compreender o processo produtivo e as relações de trabalho existentes nessas empresas.

4.1 Processo Produtivo da Atividade Faccionista Têxtil Seridoense

A atividade faccionista têxtil, embora seja identificada como um segmento da indústria de transformação assume características específicas por se constituir uma prestação de serviços. Esse modelo de produção se desenvolveu no século XVII, quando tecelões e fiandeiros, em seus domicílios e com a ajuda de familiares, agregados e ou empregados, produziam peças encomendadas por comerciantes que cediam à matéria-prima e parte da remuneração.

No Brasil, enquanto personalidade jurídica, as empresas faccionistas estão inseridas na Classe Nº 1412-6 e subclasse 1412-6/03 – Facção de Peças do Vestuário, exceto roupas íntimas, da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE

2.0) e enquadram no regime de tributação denominado Simples Nacional, com recolhimento de tributos municipais, estaduais e federais unificado.

De modo geral, na referida atividade, o processo produtivo se caracteriza com base no toyotismo: contrato de trabalho assalariado; especialização dos operários; uso de máquinas com tecnologia microeletrônica e não existência de estoques de matéria-prima. A matéria-prima é recebida pela contratada e devolvida à contratante após a execução do serviço, caracterizando o modelo *just-in-time* (DENNIS, 2008).

A prestação de serviços ocorre a partir da celebração de Contrato, firmado entre as facções (contratadas) e empresas fornecedoras (contratantes). As facções prestam serviços de costura de peças sob encomenda, assumindo os riscos e obrigações relativas às questões econômicas, trabalhistas e ambientais. No contrato de Prestação de Serviços as facções se obrigam a cumprir integralmente diversas exigências quanto à legislação trabalhista, entre elas observar à jornada de trabalho legalmente estabelecida, remunerar corretamente seus colaboradores, recolher os encargos sociais e fornecer os equipamentos de proteção individual, entre outros; além de observar questões relacionadas à viabilidade econômica como ponto necessário para se alcançar a sustentabilidade das organizações.

Na atividade faccionista, para se alcançar níveis de sustentabilidade organizacional, é necessário implementar uma gestão interna eficiente e manter um fluxo contínuo da demanda de produção através da captação de novos fornecedores. A combinação desses fatores dá condições para que as facções atuem na perspectiva de atender aos princípios da sustentabilidade.

No âmbito da gestão interna das facções é fundamental que a empresa realize o cálculo de sua capacidade produtiva, que envolve o tempo padrão da peça, o valor do minuto pago pelo fornecedor, o número de colaboradores necessários, os dias úteis mensais utilizados para a produção e a carga horária máxima de trabalho legalmente estabelecida. O cálculo da capacidade produtiva deve ser realizado sempre que a empresa recebe uma nova Ordem de Produção (OP) porque os valores das peças e o tempo gasto para produzir cada uma delas variam de acordo com o modelo. Esse cálculo possibilita que a empresa projete e planeje seu processo produtivo e identifique os possíveis gargalos que possam ocasionar a sua ineficiência.

Também é fundamental para o gestor conhecer os custos fixos e variáveis, diários e mensais para que se definam as metas de produção mínima diária e o tempo necessário para cada OP. Dessa forma, a empresa pode auferir a receita necessária para

cobrir os custos e obter resultado positivo, contribuindo para a sua continuidade no mercado e indicando se o negócio é viável. Os principais custos de produção na atividade faccionista são mão-de-obra, energia elétrica, impostos e encargos sociais, gastos com equipamentos de proteção individual (EPI) e aquisições de máquinas e instalações.

Os custos com mão-de-obra se tornam fixos porque os trabalhadores recebem um salário mínimo estabelecido pelo sindicato local da categoria e não por produção. Isso significa que, mesmo não atingindo a produtividade necessária para honrar seus compromissos financeiros, a empresa precisa remunerar integralmente seus trabalhadores, inclusive nos meses em que a receita com a prestação dos serviços é baixa em decorrência, dentre outros fatores, da falta de abastecimento.

No que se refere à baixa produtividade, que pode decorrer da falta de abastecimento de peças, da reprovação da OP ou da improdutividade da equipe, esta gera uma situação de comprometimento financeiro. Essa situação evidencia que existe certo grau de vulnerabilidade econômica na atividade.

Quanto ao processo produtivo, nas facções seridoenses este se inicia com a entrada da OP. As peças chegam acompanhadas de uma ficha técnica, enviada à facção pela contratante, contendo as instruções necessárias à produção: as operações envolvidas, o tempo gasto, o valor de cada operação, o valor do minuto e o preço final da peça. De acordo com a demanda de produção e a capacidade produtiva existente, a empresa pode girar simultaneamente até três modelos de peças do vestuário diferentes.

Nesse contexto, observa-se que o processo produtivo da atividade faccionista seridoense é semelhante ao de outros lugares do Brasil, ressaltando-se a dependência de demandas das empresas fornecedoras, as práticas vinculadas ao toyotismo, havendo simultaneamente uma segmentação do trabalho e uma especialização da mão de obra.

Não obstante, é na esfera das relações de trabalho existentes na atividade faccionista seridoense que se estabelece o diferencial. De modo geral, as facções operam com relações de trabalho precárias, muitas vezes realizadas a domicílio, sem contrato formal ou registros legais, contribuindo para o aumento do trabalho informal (CORDOVIL, 2003). No caso das facções do Seridó, a geração de empregos formais, a carga horária de trabalho de 44 horas semanas atendendo às Leis Trabalhistas, a distribuição de renda e cobertura previdenciária de seus trabalhadores demonstram o diferencial em relação às práticas produtivas adotadas em outras regiões do país.

Nessa perspectiva, torna-se importante analisar o nível de sustentabilidade organizacional das empresas faccionistas, tendo em vista as quatro dimensões propostas por Oliveira (2002): social, ambiental, econômica e cultural.

4.2 Indicadores de sustentabilidade organizacional das facções têxteis seridoenses

Neste tópico foram sistematizadas informações quantitativas e qualitativas relativas aos 40 indicadores utilizados no M.A.I.S, segundo as quatro dimensões da sustentabilidade organizacional, conforme resultados obtidos mediante a aplicação do Protocolo de Pontuação dos Indicadores de Sustentabilidade Organizacional, utilizando a metodologia de triangulação dos dados.

Na Dimensão Social, os indicadores Geração de emprego e renda, Ética organizacional e Sistemas de trabalho socialmente aceitos, demonstram que 100% das empresas faccionistas contratam seus empregados através do registro na CTPS, evidenciando que a atividade é geradora de emprego e renda; adotam práticas organizacionais éticas, que vão desde a admissão formal dos trabalhadores à garantia dos direitos trabalhistas e adotam um sistema de trabalho socialmente aceito.

O indicador Participação em entidades de classe e de desenvolvimento regional constatou que 66,67% das empresas faccionistas participam de associações em entidades de classe. No Seridó existem duas associações de empresas faccionistas, cuja atuação contribui para a unificação e fortalecimento do capital institucional, possibilitando a geração de aprendizagem e inovação, criando opções coletivas para atingir economias em escala acima da capacidade individual, qualificar a gestão e a mão de obra empregada. A pesquisa constatou que não existem entidades de classe ligada aos empregados, fator que comprometeu a pontuação do indicador.

Já no indicador Programas de prevenção de acidentes e doenças para os envolvidos e Políticas de responsabilidade social, saúde e segurança foi observado que em 85,55% das facções seridoenses já há programas de prevenção de acidentes e doenças, os quais se preocupam com questões relativas à insalubridade, ergometria, ruído, calor e condições de segurança para o trabalhador.

Entre os procedimentos adotados para controle e prevenção de emergências está a criação do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), a Comissão Interna de Prevenção a Acidentes (CIPA) e o Laudo Técnico de Condições Ambientais e de

Trabalho (LTCAT). Embora sejam exigências, foram detectadas falhas na operacionalização destes instrumentos nas facções.

Em relação ao indicador Capacitação e desenvolvimento de pessoas, 71,11% das empresas capacitaram seus empregados. Esse indicador foi evidenciado principalmente nas empresas abertas a partir do Pró-Sertão, ocasião em que a equipe passou por um processo de formação e qualificação.

Em 73,33% das empresas, são desenvolvidas ações de responsabilidade social, saúde e segurança como: realização periódica de exames para emissão do Atestado de Saúde Ocupacional (ASO); aquisição de equipamentos adequados às necessidades ergométricas e Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e participação em campanhas nacionais de vacinação. Embora se ateste que as empresas desenvolvem ações de prevenção de acidentes e doenças provenientes pelo esforço laboral, os empregados entrevistados afirmaram desconhecer a existência de ações realizadas pelas empresas faccionistas na sociedade.

No que se refere a Programas para a melhoria da qualidade de vida e Programas sociais e Interação com a sociedade, tem-se que em 100% das empresas isso ocorre, no entanto a implantação não está documentada, comprometendo sua verificação, controle e avaliação. Nesses aspectos, apenas 35,56% das facções estão envolvidas em programas para melhoria da qualidade de vida; 43,33% desenvolvem projetos sociais e em 53,33% há interação com a sociedade. Essas poucas ações ocorrem em parceria com o município durante campanhas de vacinação, em atividades como o programa Mesa Brasil e na semana do costureiro, revelando que as facções precisam atuar efetivamente para melhorar a avaliação desses indicadores.

Na Dimensão Ambiental, os indicadores Avaliação dos aspectos e impactos ambientais do negócio e Ações Corretivas e Preventivas evidenciaram que 100% das empresas faccionistas analisam os possíveis impactos ambientais decorrentes da atividade e definem, através de manual e laudos técnicos, as ações corretivas e preventivas.

Nesta dimensão, destaca-se o indicador Avaliação dos aspectos e impactos ambientais do negócio, que se realiza por meio do Relatório de Avaliação de Impactos Ambientais exigido pelos fornecedores ao celebrar o contrato de prestação de serviços. Esse relatório indica que os impactos ambientais relacionados à fauna, flora, solo, ar e água são mínimos. Evidenciou-se que não se utiliza no processo produtivo nenhuma matéria prima retirada diretamente do meio ambiente, fator considerado importante para

o Seridó, diferenciando a facção têxtil de outras atividades que degradam em potencial os recursos ambientais e que as empresas trabalham com baixa emissão de resíduos, sendo estes relacionadas às pontas de linhas retiradas das peças, restos de tecidos, passantes, cones das linhas e agulhas.

Os indicadores Preparação para emergências e Controle operacional evidenciam que o ambiente de trabalho também passa por estudos. Entre os procedimentos necessários para a abertura de uma empresa está à adequação do *layout* da produção, adotando mecanismos de ventilação, saída de emergência e equipamentos contra incêndio. Os possíveis riscos ambientais provenientes da atividade também são levantados, no entanto, apenas 56,67% das empresas executam ações práticas de controle operacional, por exemplo, selecionando os resíduos produzidos para o devido descarte.

Os trabalhadores entrevistados confirmaram que a produção de resíduos é quase zero, no entanto, as empresas precisam selecionar os materiais descartáveis e dar uma destinação correta, sendo uma opção devolver para os fornecedores ou encaminhar para reciclagem.

Nos indicadores Avaliação do desempenho global, Avaliação de Riscos, 51,12% das facções avaliam seu desempenho global identificando, dentro do ambiente institucional, os gargalos que interferem nos resultados e 52,22% identificaram os riscos ambientais em relação à sua área de influência e os impactos ambientais provocados pela atividade, que de fato são mínimos.

Os indicadores Políticas de Gestão Ambiental, Avaliação de Oportunidades, Estratégias para desenvolvimento de tecnologias ecologicamente equilibradas e Análise do ciclo de vida de produtos e serviços, existem, mas não são documentados ou praticados em 100% das empresas. Apenas 47,78% reconhecem os problemas ambientais da região, no entanto, não realizam nenhuma ação de mitigação. Embora conheçam os riscos da atividade, detectou-se que apenas 47,78% das empresas, em especial as que participam de associações, estão buscando novas oportunidades de mercado.

Quanto ao indicador estratégias para desenvolvimento de tecnologias ecologicamente equilibradas, 47,78% afirmaram reconhecer a oportunidade de utilizar tecnologias e fontes de energia limpa. Entre as ações praticadas está a aquisição de máquinas e a instalação de iluminação com baixo consumo de energia elétrica. Apenas

40% das facções avaliam o ciclo de vida de seus produtos através dos serviços prestados aos fornecedores, como forma de agregar valor.

Verificou-se a necessidade de desenvolver ações no sentido de implantar e tornar esses indicadores verificáveis e passíveis de controle. Como exemplo, citamos o indicador Estratégias para desenvolvimento de tecnologias ecologicamente equilibradas, onde se constatou que apenas duas empresas estudam a viabilidade de substituição da energia elétrica por fontes renováveis como a energia eólica e a solar. Todavia, não existe documentação que comprove tal ação.

A dimensão ambiental também se relaciona com os fatores gestão interna da empresa e manutenção dos contratos de prestação de serviços. Nos contratos está previsto o atendimento as normas ambientais e obtenção das licenças necessárias para o funcionamento das empresas como uma condição para o abastecimento de peças.

Na dimensão econômica da Sustentabilidade Organizacional, os indicadores Política de qualidade, Definição de metas e objetivos e Gestão de processos, produtos e serviços evidenciando que a gestão interna das facções é o fator chave para buscar a continuidade e sustentabilidade organizacional. Todas as facções alvo da pesquisa de campo adotam procedimentos de revisão da produção para garantir a qualidade das peças produzidas e definem as metas diárias de produção mediante a ficha de acompanhamento da OP.

No indicador Medição e monitoramento de processo e serviços, 90,62% das empresas utilizam a cronometragem do tempo como mecanismo para monitorar o processo de produção. Essas empresas contratam e treinam empregados para as funções de gerente de produção e cronoanalista, delegando a responsabilidade de “puxar a produção”.

Os indicadores Controle de não conformidades, Gerenciamento de riscos e crises, e Infraestrutura adequada indicam que 91,12% das empresas adotam o uso das fichas técnicas que acompanha a OP e desenvolvem operações que são adequadamente atendidas pela sua infraestrutura de máquinas, instalações e ambiente de produção. Apenas 87,78% das facções adotaram como procedimento de gerenciamento de riscos e crises manter contrato de prestação de serviços com mais de um fornecedor buscando garantir demanda de produção e 94,45% das empresas investem em infraestrutura, adquirindo máquinas e equipamentos sofisticados.

Os indicadores Auditoria e análise crítica, Registro e documentação e Avaliação dos resultados da organização comprometeram a pontuação da dimensão econômica.

Embora os procedimentos de auditoria sejam contínuos nas empresas, através de fornecedores e órgãos de fiscalização, que realizam regularmente auditorias nos setores de pessoal e fiscal, verificando o cumprimento e adequação das práticas operacionais em relação às legislações, os dados indicam que apenas 56,67% das empresas realizam auditorias internas.

Quanto ao indicador Registro e documentação, 73,33% das facções registram suas receitas, movimentações fiscais e trabalhistas. No entanto, 100% das empresas não registram adequadamente sua movimentação financeira e as demais despesas, comprometendo a divulgação dos resultados, suas avaliações e os processos decisórios.

Na Dimensão Cultural, sobressai o indicador Geração de cultura organizacional. Em 100% das empresas é definido um conjunto de valores, crenças e normas para a gestão da produção e da empresa. Nesse conjunto, ressalta-se a observância das legislações trabalhistas como forma de atender ao aspecto social, o aperfeiçoamento da gestão da empresa objetivando controlar seus processos internos e a obtenção de resultados econômicos positivos.

Quanto ao indicador Incentivo a criatividade e a liderança, verificou-se que 87,5% das facções formam pessoas da própria comunidade para as funções de gerente de produção, mecânico de máquinas e cronoanalista. No que se refere à Adequação das comunicações internas e externas, 92,3% das empresas efetivam as comunicações relativas às ordens de produção, metas de produtividade, resultados obtidos e normas internas por meio de quadros de aviso. Apenas 7,7% das empresas realizam reuniões com a equipe periodicamente.

Nos indicadores Comprometimento das organizações, Existência de código de conduta organizacional e Aprendizagem organizacional evidenciou-se que 77,5% das empresas desenvolvem ações que visam obter o comprometimento dos trabalhadores para com a organização: melhorar a comunicação interna, promover treinamento e qualificação e estipular gratificações. Identificou-se que 59,37% das empresas criaram seu código de conduta organizacional, voltado para o estabelecimento de normas internas, e 71,87% buscam aperfeiçoar processos internos através da realização de consultorias durante e depois do processo de abertura da empresa.

Segundo os trabalhadores entrevistados, as empresas faccionistas possuem um Manual de Regras que define a conduta das pessoas dentro da organização. Três empregados afirmam não ter recebido nenhum tipo de treinamento prévio para ingressar na atividade e que apenas os “encarregados de produção” participam de treinamento e

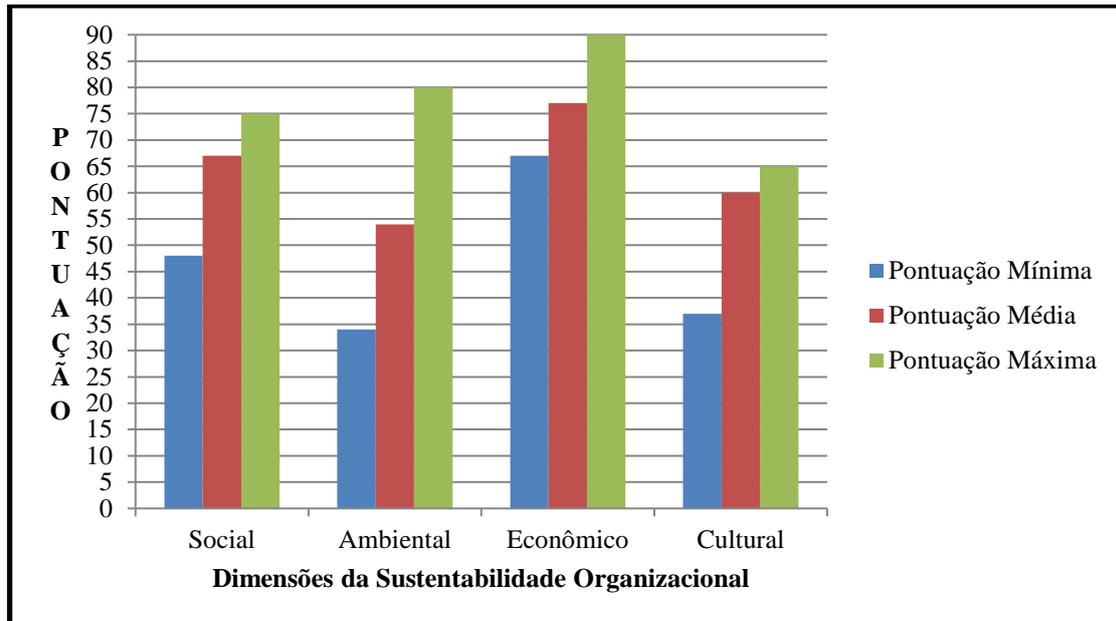
qualificação com certa regularidade. Com relação aos incentivos que contribuem para criar um espírito de comprometimento dos trabalhadores para com a empresa, os entrevistados responderam que não se sentem motivados a se comprometerem com a empresa porque não existe nenhuma recompensa.

Entre os indicadores da dimensão cultural que apresentaram baixa pontuação estão Avaliação de fornecedores e de mercado, Melhoria contínua, Prática de exercício da cidadania organizacional e Imagem da organização. Em 100% das empresas esses indicadores existem, mas, estão parcialmente implantados ou não são verificáveis por falta de documentação e controle. Dessa forma, todas obtiveram baixa pontuação, comprometendo o resultado total das empresas nessa dimensão. Apenas 22,23% das facções realizam avaliação de seus fornecedores frente as questões econômicas, ambientais e sociais; 22,23% investem em capacitação como forma de buscar o comprometimento de seus empregados e de melhorar seu desempenho; 32,23% buscam o desenvolvimento de competências individuais e a valorização do trabalho em equipe; e 31,12% estabeleceram e divulgaram entre seus trabalhadores sua missão, crenças e valores. Nesses aspectos, as empresas precisam melhorar as ações por parte da gestão interna, a fim de avançar nas questões de cultura organizacional.

Relacionando aspectos da dimensão cultural da Sustentabilidade Organizacional com práticas socioculturais locais, identificou-se a existência de alguns problemas, como: os empregados trocam frequentemente de empresas; em alguns casos, se recusam a desenvolver mais de uma operação e ter sua CTPS assinada devido à possibilidade de perder auxílios assistenciais do governo. Mediante essa constatação, o fortalecimento da cultura organizacional deve ser uma meta estabelecida pela gestão das empresas.

Estabelecida à pontuação dos Indicadores e realizadas as devidas análises, passa-se a etapa de classificação das empresas, tomando como referência os níveis de sustentabilidade organizacional, conforme proposto pelo M.A.I.S. (OLIVEIRA, 2002). As pontuações mínima, média e máxima por dimensão são apresentadas no Gráfico 01.

Gráfico 01 – Pontuação dos Indicadores de Sustentabilidade Organizacional das Facções Seridoenses, por Dimensões – 2015



FONTE: Dados da Pesquisa de Campo, Abril/2015.

A pontuação dos Indicadores de Sustentabilidade Organizacional das facções seridoenses, por dimensões, evidenciou que nenhuma empresa se enquadrou na faixa Insustentável, ou seja, aquela cuja pontuação compreende de 0 a 29 pontos.

Na dimensão social, a pontuação oscilou entre 48 a 75 pontos. A média atingiu 67 pontos, o que permite inferir que as empresas investigadas se enquadram na faixa Sustentável (60 a 90 pontos). Os indicadores que contribuíram para esse resultado foram Geração de emprego e renda; Ética organizacional e Sistemas de trabalho socialmente aceitos. Entretanto, é importante registrar que as empresas precisam estreitar suas relações com a comunidade em geral, buscando desenvolver ações que contribuam para a melhoria da qualidade de vida, sobretudo de seus empregados.

Na dimensão ambiental, a pontuação mínima obtida foi 34 pontos e a máxima 80 pontos. A média foi de 54 pontos, situando as empresas na faixa em busca da Sustentabilidade (30 a 59 pontos). A análise dos indicadores demonstra que o processo produtivo da atividade faccionista se adequa as condições ambientais do Seridó Potiguar, por não gerar pressão sobre os recursos naturais. No entanto, as empresas ainda não implementaram efetivamente uma política de gestão ambiental, de avaliação de riscos e oportunidades e de estratégias para desenvolvimento de tecnologias ecologicamente equilibradas e análise do ciclo de vida de produtos e serviços. Esse quadro é responsável pela tendência de indicadores medianos nesta dimensão, o que se traduz na classificação obtida.

Com relação à dimensão econômica, a pontuação variou de 67 a 90 pontos, sendo a média de 77 pontos, o que leva as empresas pesquisadas a serem classificadas na faixa Sustentável (60 a 90 pontos). Esse quadro resulta da elevada pontuação de indicadores associados a gestão e ao processo produtivo. Não obstante, há situações que precisam ser aprimoradas, pois os indicadores foram medianos, sobretudo Auditorias e análise crítica; Gerenciamento de riscos e crises; Registro e documentação e Avaliação dos resultados da organização.

Outro aspecto que precisa ser levado em conta na avaliação da dimensão econômica da sustentabilidade organizacional das facções do Seridó, que não está entre as variáveis propostas pelo M.A.I.S, é a dependência e vulnerabilidade das empresas contratadas em relação as contratantes. Conforme ressaltado anteriormente, há apenas 3 empresas fornecedoras para aproximadamente 80 facções em atividade na região. Na eventualidade de uma dessas empresas contratantes sair desse mercado ou reduzir suas demandas, se afigura uma situação de fragilidade na atividade faccionista. Apesar disso, é sabido que as facções, pela característica de prestação de serviços, dependem da manutenção de contratos diretos com empresas fornecedores, ao mesmo tempo em que estão livres para negociar, individualmente ou em grupo, com outros fornecedores.

No que tange a dimensão cultural, a pontuação mínima foi 37 pontos e a máxima 65 pontos. A média atingiu 60 pontos, classificando as empresas pesquisadas na faixa Sustentável (60 a 90 pontos). Nessa dimensão, os indicadores Geração da cultura organizacional, Aprendizagem organizacional Adequação das comunicações internas e externas, relativos a gestão das empresas, apresentaram pontuações expressivas e são, em grande parte, responsáveis pelo posicionamento satisfatório das empresas.

Todavia, nesta dimensão, há indicadores que precisam ser melhorados, como Avaliação de fornecedores e do mercado, Melhoria contínua, Prática do exercício da cidadania organizacional e Imagem da organização, tendo em vista tanto os interesses econômicos das empresas, quanto a responsabilidade social que deve ter na sociedade onde atuam.

Concluída a pontuação e análise dos indicadores de sustentabilidade organizacional das facções e o nível de sustentabilidade em que se encontram, por dimensão, definiu-se o nível de sustentabilidade do conjunto das empresas do setor. Nessa perspectiva, o cálculo para se chegar a essa definição foi realizado considerando a soma da pontuação média obtida pelas empresas pesquisadas nas 4 dimensões da sustentabilidade organizacional. O resultado desse cálculo revelou que as empresas

faccionistas obtiveram 258 pontos e, sendo assim, estão classificadas no nível de Sustentável (250 a 360 pontos).

Entretanto, alerta-se que a despeito dessa classificação satisfatória e de possíveis lacunas em relação a abrangência do M.A.I.S, é reconhecível, a partir do emprego desse método, que em muitos aspectos as facções precisam de aprimoramento tanto para consolidar essa condição de sustentabilidade organizacional, como para assegurar a sustentabilidade da atividade, de modo geral, no cenário da economia local/regional, o que requisita considerar também as externalidades que repercutem sobre o Seridó.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diferente de outras atividades desenvolvidas no Seridó, consideradas inviáveis segundo sua realidade ambiental, as facções têxteis se apresentam como uma alternativa econômica ao processo de retomada do desenvolvimento da região porque se afina às questões sociais, ambientais e culturais. As empresas faccionistas tem buscado internalizar os princípios da sustentabilidade nas dimensões: social, ambiental, econômica e cultural, com o objetivo de aperfeiçoar suas práticas operacionais envolvendo seu processo produtivo e as relações de trabalho existentes na perspectiva de consolidar a sustentabilidade organizacional das empresas.

Seu processo produtivo voltado totalmente para a prestação de serviços de costura e montagem de peças do vestuário, se diferencia das demais indústrias pela presença de fatores como terceirização, inexistência de estoques de matérias-primas e produtos acabados, utilização de máquinas com tecnologia microeletrônica e especialização da mão-de-obra em determinadas operações.

Ainda no âmbito do seu processo produtivo, as facções têxteis no Seridó Potiguar se distanciam de práticas que precarizam o trabalho, comuns em empresas nas diferentes regiões do Brasil, porque embora se caracterizem pela prestação de serviços terceirizados, estabelecem relações de trabalho formalizadas através da assinatura da CTPS, garantindo todos os direitos trabalhistas previstos em Lei aos seus empregados.

As empresas faccionistas estão situadas em diferentes faixas de sustentabilidade organizacional. Essa condição é atestada pelos resultados das pontuações dos indicadores utilizados na pesquisa, que também apontou para a gestão das facções como a principal variável a influenciar o processo de consolidação da sustentabilidade organizacional em todas as suas dimensões.

Os resultados obtidos através dos indicadores de sustentabilidade organizacional propostos pelo M.A.I.S. revelaram que em todas as dimensões as empresas precisam melhorar sua gestão interna. Embora tenham obtidos resultados positivos no aspecto econômico, as dificuldades relativas ao mercado apontaram para uma realidade de vulnerabilidade e dependência das facções em relação às empresas fornecedoras. A condição de vulnerabilidade econômica impacta na dimensão social. Uma vez que a mão-de-obra é o principal custo de produção da atividade e que as pessoas são parte importante das organizações, a dimensão social exige que as empresas tenham uma participação efetiva na melhoria de vida da comunidade local.

Na dimensão ambiental, os indicadores reafirmaram a importância das facções para a Região do Seridó, por ser uma atividade que não faz uso de recursos como água, solo, flora e fauna. No entanto, dentro da perspectiva da sustentabilidade precisam desenvolver ações de cunho ambiental que busquem gerir os problemas do meio ambiente já existentes.

Outro aspecto importante está relacionado a cultura organizacional e local. A empresa precisa criar um ambiente propício a desenvolver nas pessoas envolvidas uma consciência individual capaz de gerar comprometimento para com a organização. Nesse sentido, compreender a cultura local, manter uma comunicação interna eficiente e trabalhar a imagem da empresa frente a sociedade e aos seus empregados contribuem para atingir uma cultura organizacional compatível com os princípios da sustentabilidade.

A média da pontuação dos indicadores de sustentabilidade organizacional de todas as empresas enquadrou a atividade faccionista na faixa sustentável, no entanto, ficou evidente que o setor precisa ser fortalecida através do capital institucional formado pelo conjunto de empresas do ramo, associações do setor, empresas e organizações parceiras, instituições financeiras, entidades de ensino e governos, para que as empresas faccionistas se consolidem enquanto organizações sustentáveis e contribuam para o desenvolvimento local/regional do Seridó Potiguar.

6. REFERÊNCIAS.

ATANDA, Jubril Olakitan; ÖZTÜRK, Ayşe. **Social criteria of sustainable development in relation to green building assessment tools.** Environment, Development and Sustainability, v. 22, n. 1, p. 61-87, 2020.



BECKER, D. F. **Sustentabilidade:** um novo (velho) paradigma de desenvolvimento regional. In, BECKER, D. F. **Desenvolvimento sustentável:** necessidade e/ou possibilidade?. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2002.

BELLEN, H. M. V. **Indicadores de sustentabilidade:** uma análise comparativa. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CAPPELLARI, Nadiessa; STEFANI, Silvio Roberto; DE CASTRO, Marcos. **A institucionalização da sustentabilidade organizacional na Itaipu Binacional.** Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 20, n. 1, p. 117-139, 2021.

CARVALHO, A. C. V.; STEFANO, S. R.; MUNCK, L. **Competências voltadas à sustentabilidade organizacional:** um estudo de caso em uma indústria exportadora. Gestão & Regionalidade, v. 3, n. 1, p. 33-48, 2015.

CORDOVIL, F. C. de S. **Flexibilização produtiva e espaço urbano regional:** o caso das indústrias domésticas da confecção na microrregião de Tubarão-SC. ENTECA/2003, Disponível em: <http://www.dec.uem.br/eventos/enteca_2003/Temas/tema2/040.PDF> Acesso em: 26 de janeiro de 2015.

DENNIS, P. **Produção lean simplificada.** Tradução: Rosalia Angelita Neuman Garcia. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

DHIMAN S. **Product, people, and planet:** The triple bottom line sustainability imperative. Journal of Global Business Issues, 2(2), 51-57, 2008.

EPSTEIN, Marc J.; BUHOVAC, Adriana Rejc; YUTHAS, Kristi. **Managing social, environmental and financial performance simultaneously.** Long range planning, v. 48, n. 1, p. 35-45, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.11.001>

GALLELI, B. & HOURNEAUX J., F. **Human competences for sustainable strategic management:** evidence from Brazil. Benchmarking: An International Journal, 26(2), 2-30, 2019. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2017-0209> em 20/02/2019.

GEORGE, R. A., NABIHA, A. K. S., & JALALUDIN, D. **Sustainability institutionalisation:** A mechanistic approach to control change. Journal of Cleaner Production, 205(1), 36-48, 2018.

GOEL, P. **Triple bottom line reporting:** An analytical approach for corporate sustainability. Journal of Finance, Accounting, and Management, 1(1), 27-42, 2010.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B.. **Criando valor sustentável. RAE Executivo,** São Paulo, v.3, nº2, p. 65-79, 2004. Texto traduzido por Pedro F. Bendassoli. Artigo originalmente publicado na Academy os Management Executive, v.17, nº2, p. 56-69, 2003.

HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. **Sustainable development:** mapping different approaches. Sustainable Development, 13(1), 38-52, 2005.

LEFF, E. **Saber ambiental:** sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder. Petrópolis/RJ: Ed. Vozes, 2001.

LINS, H. N. **Reestruturação produtiva e impactos sócio-espaciais.** 1998. 20 páginas. Disponível em: <http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/nuca-wp/papers/sep/mesa13/hoyedo.doc>. Acesso em: 22 de agosto de 2013.

MARCONES, N. A. V.; BRISOLA E. M. A. **Análise por triangulação de métodos:** um referencial para pesquisas qualitativas. Ver. Univap. v.20 nº35, jul-2014. São Jose dos Campos – SP – Brasil.

MORAIS, I. R. D. **Seridó norte-rio-grandense:** uma geografia da resistencia. 1ª. ed. Natal: EDUFRN, 2005.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. **Gestão por competências e sustentabilidade empresarial:** em busca de um quadro de análise. Encontro Nacional e Internacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2009, Fortaleza. Anais... Fortaleza: XI ENGEMA, 2009.

MUNCK, L. MUNCK, M. M.; SOUZA, R. B. **Sustentabilidade organizacional:** a proposição de uma *Framework* do agir competente para seu acontecimento. Rio de Janeiro: XXXI Encontro da ANPAD, 2011.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. **Análise das inter-relações entre sustentabilidade e competências:** um estudo em uma indústria do setor eletroeletrônico. BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, v. 9, n. 3, 2012.

OLIVEIRA. J. H. R. de. **M.A.I.S.:** Método para avaliação de indicadores de sustentabilidade organizacional. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção, defendida em 07.02.2002, 217 p) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2002.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o Século XXI.** São Paulo: Nóbél,1993.

SILVEIRA. M do C A da C. **Responsabilidade social empresarial e a sustentabilidade: tecendo relações sociais.** São Paulo: Annablume, 2011.

SPANGENBERG, J. **Economic sustainability of the economy:** Constructs and indicators. International Journal of Sustainable Development, 8(1/2), 47-64, 2005. <http://dx.doi.org/10.1504/IJSD.2005.007374>

ZÉU. P. S. **Terceirização e reestruturação produtiva.** São Paulo: Letras, 2008.

Submetido em:14/12/2022

Aceito em:29/12/2022