



Exacta

ISSN: 1678-5428

exacta@uninove.br

Universidade Nove de Julho

Brasil

Theodorovitz dos Santos, Manoela; de Souza Campos, Lucila Maria; Cauchick Miguel, Paulo A.
Identificação de práticas de responsabilidade socioambiental em duas empresas: uma análise
baseada no modelo de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade

Exacta, vol. 12, núm. 1, 2014, pp. 13-32

Universidade Nove de Julho

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81031548002>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Identificação de práticas de responsabilidade socioambiental em duas empresas: uma análise baseada no modelo de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade

Identification of social and environmental organizational practices in two companies: an analysis based on the Brazilian National Quality Award management framework

Manoela Theodorovitz dos Santos

Graduanda em Engenharia de Produção Civil, Bolsista de iniciação científica – PIBIC, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis – SC [Brasil]

Lucila Maria de Souza Campos

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Professora Adjunta do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, SC [Brasil] lucila.campos@ufsc.br

Paulo A. Cauchick Miguel

PhD pela Universidade de Birmingham, Inglaterra e Livre Docente pela Escola Politécnica da USP, Professor Adjunto do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, SC [Brasil] paulo.cauchick@ufsc.br

Resumo

A responsabilidade socioambiental envolve práticas eficazes de envolvimento da empresa com as questões sociais e ambientais. Neste trabalho, objetiva-se verificar como o conceito de responsabilidade socioambiental é visto em alguns órgãos premiadores da qualidade no mundo, bem como analisar práticas de gestão socioambiental em duas empresas localizadas no Brasil. O referencial teórico possui três dimensões específicas: (i) prêmios da qualidade; (ii) gestão socioambiental; (iii) o critério “Sociedade” em prêmios. É também realizada uma análise de dados publicados pelas empresas selecionadas e suas práticas de responsabilidade socioambiental. Os resultados foram discutidos sob a perspectiva da aderência organizacional ao modelo PNQ. Constatou-se que as empresas apresentam um potencial para ter sucesso na gestão socioambiental, uma vez que o seu alinhamento ao modelo de gestão do PNQ permite com que os elementos característicos ao processo de gestão socioambiental sejam “praticados” de forma sistêmica em seu cotidiano organizacional.

Palavras-chave: Excelência organizacional. Melhoria contínua. Prêmio da qualidade. Responsabilidade socioambiental.

Abstract

Social and environmental responsibility involves effective organizational practices by companies with regard to social and environmental issues. The purpose of this study is to verify how social and environmental responsibility are seen by some of national quality awards in the world as well as to analyze organizational practices in two companies that operate in Brazil. The study is based on a theoretical framework with three specific axes: i) quality awards; ii) social and environmental management; and iii) the ‘society’ criterion in awards. This is followed by an analysis of secondary data published by the selected companies and of their social and environmental responsibility practices. Companies that adopt the Brazilian national quality award are potential candidates for achieving success in social and environmental organizational practices. This may occur specially in companies that adopt the quality award model since it allows putting in place the social and environmental “practices” systemically within the company routine.

Key words: Continuous improvement. Organizational excellence. Quality award. Social and environmental responsibility.

1 Introdução

No Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) é realizado anualmente pela Fundação Nacional da Qualidade, sendo um reconhecimento da excelência em gestão das organizações. O prêmio visa a promover a melhoria da qualidade da gestão e o crescimento da competitividade das empresas (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2013). As organizações – provenientes de quaisquer setores ou serviços – públicas ou privadas, que se inscrevem são analisadas por meio de um relatório de gestão, no qual são descritas as práticas que as empresas devem seguir de modo a atender os critérios e itens do Prêmio. Ao final, as organizações recebem um relatório de avaliação, podendo ou não ser premiadas (CAUCHICK MIGUEL, 2004).

No ambiente dos negócios, as diversas interações, com variáveis econômicas, sociais, competitivas, tecnológicas, políticos-legais, são responsáveis pelas mudanças externas no mercado e, assim, pelos diversos contextos competitivos (NASCIMENTO et al., 2008). Para uma organização se adaptar a esse ambiente dinâmico e garantir a competitividade com outras empresas é necessária uma busca contínua pela qualidade e por novas formas de gestão. Em meados da década de 1980, diante dessas necessidades, um grupo de especialistas norte-americanos analisou diversas organizações, consideradas de sucesso, com o objetivo de encontrar nelas características específicas que as diferenciassem das demais (OLIVEIRA; MARTINS, 2008). Foi quando surgiram os prêmios de excelência em qualidade, que reconhecem o desempenho organizacional como um componente significativo das estratégias de produtividade e promoção da qualidade em muitos países (CAUCHICK MIGUEL, 2004).

Atualmente, as transformações no ambiente apontam para gestões preocupadas com os

stakeholders da organização, isto é, com todos os agentes com a qual esta interage direta ou indiretamente (ALIGLERİ et al., 2009). Dessa forma, o conceito de responsabilidade socioambiental tem sido incorporado pelas organizações, demonstrando estratégias preocupadas com a sociedade e o meio ambiente. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é verificar como a questão da responsabilidade socioambiental é vista pelos órgãos premiadores da qualidade no mundo e, principalmente, investigar as práticas de responsabilidade socioambiental em empresas que adotam o modelo de gestão do PNQ, nas regiões Sul e Sudeste do Brasil.

Este artigo é uma continuidade, com acréscimos e atualizações, da investigação conduzida em 2008-2009, em trabalhos anteriores (e.g. BORGES et al., 2012). A partir da próxima seção, o texto é dividido nos procedimentos metodológicos, fundamentação teórica, análise de campo sobre as práticas de gestão socioambiental, seguida das conclusões.

2 Procedimentos metodológicos

Este artigo é parte de um projeto de pesquisa com suporte de uma agência governamental de apoio à pesquisa que investiga, de modo mais abrangente, práticas de gestão organizacional associadas à responsabilidade socioambiental. Primeiramente, a literatura pertinente foi estudada para, em seguida, realizar uma análise de práticas organizacionais em duas empresas de referência no Sul e Sudeste do Brasil, Volvo Caminhões e Natura, respectivamente.

O referencial teórico de análise foi composto de três partes conceituais relacionadas a: “gestão socioambiental”, “prêmios da qualidade”, e “comparação entre os prêmios no critério sociedade”. A

primeira parte consiste na percepção de conceitos fundamentais no escopo deste trabalho, representados pelas definições de responsabilidade socioambiental e gestão socioambiental. Na segunda, os prêmios da qualidade são enfatizados, destacando-se o Prêmio Nacional da Qualidade do Brasil e o seu critério “Sociedade” – escolhido para ser caracterizado neste trabalho –, o qual aborda a relação de uma empresa com uma das principais partes interessadas no desempenho desta: a sociedade. O critério é apoiado, principalmente, no fundamento da responsabilidade socioambiental, que preconiza a atuação ética e transparente da organização. Embora existam vários estudos sobre os prêmios da qualidade no mundo, desenvolvidos nos últimos dez anos, estes ainda são mais gerais, e uma análise específica sobre responsabilidade socioambiental não foi identificada. Na terceira parte, quatro prêmios estudados são comparados com base no critério “Sociedade”. Este referencial teórico é apresentado no item a seguir.

A análise das práticas foi realizada após coleta de dados em uma base de dados secundários e por meio de análise documental. O escopo geral do projeto de pesquisa compreende as atividades de investigação das práticas de responsabilidade socioambiental nas organizações que adotam o Prêmio Nacional da Qualidade, centrado no critério “Sociedade”, como foco a ser analisado. No processo de escolha das duas empresas, considerou-se sua aderência ao modelo PNQ, bem como sua reputação e representatividade como uma empresa que demonstra preocupação socioambiental, expressa por meio de suas comunicações com o mercado e presente em seus valores organizacionais. As análises, neste trabalho, decorrem da preocupação única com o conceito de “práticas de responsabilidade socioambiental”, efetivamente praticadas e percebidas no cotidiano operacional das organizações selecionadas. Foi escolhida a Natura, como empresa-piloto a ser analisada, e

a Volvo Caminhões, cujos resultados iniciais são apresentados neste estudo. A identificação de práticas representa uma investigação que foi realizada por meio das seguintes atividades: (i) busca de documentos oficiais, corporativos, tornados públicos em relatórios e páginas da internet; (ii) leitura dos documentos oficiais; (iii) captura, classificação e agrupamento das práticas percebidas; (iv) descrição e síntese das práticas, seguidas de (v) análise das práticas organizacionais.

3 Fundamentação teórica - gestão socioambiental e prêmios da qualidade

Nos últimos anos, as organizações têm-se encontrado num ambiente de negócios em transformação, no qual o tratamento de questões sociais e ambientais relacionadas com variáveis econômicas, mercadológicas, éticas, culturais e tecnológicas influencia fortemente a dinâmica da geração de novos modelos de gestão. Uma organização, a fim de garantir-se no mercado, precisa estar atenta para esta constante mudança dos diversos ambientes e variáveis com os quais se relaciona (ALIGLERİ et al., 2009).

Antes de explicitar o que se concebe aqui por gestão socioambiental, é importante destacar os conceitos associados aos termos “responsabilidade socioambiental”, “responsabilidade socioambiental corporativa”, pois estes têm denotações específicas neste trabalho. Assim, entende-se por responsabilidade socioambiental, como sendo a constituição de uma relação ética e transparente da organização com sua cadeia de relações, as quais, por sua vez, são compostas de grupos de pessoas com seus valores, suas identidades e suas inter-relações, todos vinculados ao desenvolvimento sustentável (NASCIMENTO et al., 2008). Já o termo responsabilidade socioambien-

tal corporativa assume o significado de um forte comprometimento permanente da organização no processo de adoção e incorporação de algumas responsabilidades socioambientais no contexto corporativo cotidiano. Essa ênfase é alinhada com o trabalho de Aligleri et al. (2009). Na dimensão corporativa, a responsabilidade socioambiental é percebida, assumida e realizada no contexto dos interesses dos seus *stakeholders* como elementos constituintes da função produção da organização (NASCIMENTO et al., 2008).

Conforme Cauchick Miguel (2004), baseado na teoria dos *stakeholders*, a dimensão socioambiental está relacionada a valores fundamentais da vida em sociedade, como os direitos humanos dos empregados e de grupos de interesse. Esse enfoque atual, que abrange as partes interessadas, deve considerar que uma organização é constituída, basicamente, por pessoas e processos e deve ser estruturada em função das demandas e atendimentos das necessidades dos seus diversos agentes internos e externos. Portanto, o conceito da responsabilidade socioambientalmente corporativa deve enfatizar os impactos das atividades das organizações sobre seus *stakeholders* internos e externos.

Nos modelos de negócio, a integração e coesão das políticas de responsabilidade socioambiental podem ser referenciadas como uma alternativa de estratégia competitiva para agregar valor e legitimidade junto à sociedade. Trata-se de uma relação em que se combinam interesses coletivos e corporativos no ambiente em que se encontram (ALIGLERİ et al., 2009).

3.1 Conceito de gestão socioambiental

A gestão socioambiental consiste no processo de inserção da variável socioambiental ao longo de todo o processo gerencial de planejar, organizar, dirigir, controlar, bem como das interações

que ocorrem no ecossistema do mercado, visando a atingir seus objetivos e metas de forma mais sustentável possível (NASCIMENTO et al., 2008). De acordo com Marques e Teixeira (2008), as políticas responsáveis do ponto de vista social e ambiental fornecem aos investidores um indicador de uma gestão sã, orientadas à prevenção e à redução do impacto ambiental negativo que ocasiona ou pode ocasionar a atividade da empresa. Essas políticas, ao anteciparem e prevenirem crises que podem afetar a organização, contribuem para a minimização de riscos da organização. Deste modo, o investimento realizado nessas políticas assume uma vertente claramente estratégica (MARQUES; TEIXEIRA, 2008).

Conforme Aligleri et al. (2009), o conceito de responsabilidade socioambiental vem-se consolidando de forma sistêmica, buscando interconectividade entre os *stakeholders* ligados direta ou indiretamente ao negócio da empresa. Nesse entendimento, a responsabilidade socioambiental associa-se a um conjunto de políticas, práticas, rotinas e programas gerenciais que perpassam todos os níveis e operações do negócio, estimulando assim a interação entre diversos aspectos sociais e econômicos (ALIGLERİ et al., 2009).

De acordo com Nascimento et al. (2008), até quase o final do século XX, a gestão socioambiental era vista como custos, ou seja, despesas necessárias para o cumprimento da legislação. Ainda conforme os autores previamente citados, a partir da década de 1980, essa gestão começou a ser aceita pelos gestores como uma necessidade, por reduzir o desperdício de matérias-primas e assegurar uma boa imagem às organizações que aderem às propostas ambientalistas. Nos anos 1990, o foco passou a ser a otimização de todo o processo produtivo, buscando reduzir o impacto no ambiente, aumentando os esforços para a difusão de tecnologias mais limpas e o cuidado com o ciclo de vida dos produtos:

desde a fase de concepção até o descarte ou reaproveitamento (NASCIMENTO et al., 2008). No século XXI, pode-se perceber que a questão socioambiental ultrapassou os limites das ações isoladas e tornou-se uma variável importante na estratégia competitiva das empresas (ALIGLERI et al., 2009). Dessa forma, a responsabilidade corporativa quanto à sociedade e ao ambiente são fatos inerentes às organizações e, mesmo que ainda não estejam institucionalizadas (no sentido de estarem completamente legitimadas), caminham para que esse processo ocorra (ABDALA; TAKIMURA, 2012).

No ambiente de negócios, a reputação de organizações tem-se tornado preponderante para o reconhecimento junto à sociedade (ALIGLERI et al., 2009). Conforme os referidos autores, as transformações do ambiente apontam para estratégias preocupadas com os *stakeholders*, o crescimento, a sustentabilidade e a transparência dos negócios. Na discussão conceitual sobre a responsabilidade da empresa, são encontrados modelos que buscam o equilíbrio entre o social e o funcional. Pensar em gestão socioambiental responsável no âmbito das empresas é um desafio, uma vez que articular interesses não é uma tarefa fácil. Entretanto, quando associadas à estratégia global do negócio, as políticas e diretrizes socioambientais são capazes de desencadear inovações que reduzem os custos totais de produção e aumentam o valor agregado perante o mercado (ALIGLERI et al., 2009).

3.2 Prêmios da qualidade

Neste tópico, sintetizam-se os prêmios da qualidade nos Estados Unidos da América (EUA) (Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA), na Europa (European Quality Award – EQA), no Japão (Japan Quality Award – JQA) e no Brasil (Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ), dando maior destaque para o prêmio brasileiro.

3.2.1 Prêmio da qualidade nos EUA (MBNQA)

O Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), hoje chamado Baldridge Performance Excellence Program, foi estabelecido pelo Congresso Americano em 1987 e teve seus primeiros prêmios entregues em 1988. Neste trabalho, será considerada a terminologia original, uma vez que é a mais comum nas publicações e no conhecimento geral sobre o prêmio americano. O processo é administrado pelo Baldrige National Quality Program do National Institute of Standards and Technology (NIST), em conjunto com a American Society for Quality (ASQ). O prêmio tem como principal propósito melhorar a competitividade das empresas americanas mediante o reconhecimento da qualidade que apresentam, além disso, a publicação desses resultados de sucesso das premiadas pode servir como fator de troca de informação e experiência para o setor, ou como diretrizes e critérios que podem ser usados pelas organizações na avaliação de seus próprios esforços de melhoria da qualidade (CAUCHICK MIGUEL, 2004). De acordo com o National Institute of Standars and Tecnology (2013), os critérios e pontuações do Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige são os seguintes: Liderança (120); Planejamento Estratégico (85); Foco no Cliente (85); Medição, Análise e Gestão do Conhecimento (90); Foco na Força de Trabalho (85); Foco na Operação (85) e Resultados (450), totalizando 1.000 pontos. Independentemente do tamanho ou natureza da organização, os critérios de excelência são um guia na direção de um melhor desempenho, pois ajudam a alinhar planos, recursos, decisões, pessoas, ações e resultados da organização. Os critérios servem ainda a dois propósitos principais: identificar os vencedores do prêmio para servirem como exemplos para outras empresas e diagnosticar seu sistema de gestão glo-

bal de desempenho, identificando pontos fortes e oportunidades de melhoria.

3.2.2 Prêmio da qualidade na Europa (EQA)

O European Quality Award, hoje chamado de EFQM Excellence Award, é atribuído a organizações que demonstrem excelência na gestão de qualidade, como processo fundamental para a melhoria contínua. O prêmio, criado em 1991, tem como promotor a Fundação Europeia para a Gestão de Qualidade (European Foundation for Quality Management – EFQM) e a Organização Europeia para a Qualidade (European Organization for Quality Management) (CAUCHICK MIGUEL, 2004). De acordo com a European Foundation For Quality Management (2013), o prêmio objetiva reconhecer as organizações com melhor desempenho na Europa, quer sejam privadas, públicas ou sem fins lucrativos, e alcançar a excelência sustentável nas organizações por meio da introdução do seu modelo de excelência, possuindo nove critérios para item de avaliação. Os critérios e pontuações do Prêmio da Qualidade Europeu são: Liderança (100); Estratégia (100); Pessoas (100); Parcerias e Recursos (100); Processos, Produtos e Serviços (100); Resultados dos Clientes (150); Resultados Pessoas (100); Resultados Sociedade (100) e Resultados do Negócio (150), totalizando 1.000 pontos. Cinco desses critérios são “facilitadores”, que indicam o que e como a organização faz, e quatro são “resultados”, que indicam o que é alcançado pela organização (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT, 2013).

3.2.3 Prêmio da qualidade no Japão (JQA)

O Japan Quality Award (JQA) foi criado em 1995 pelo Centro de Produtividade do Japão para o Desenvolvimento Socioeconômico (JPC-

SED). Foi modelado a partir da teoria de autoavaliação do Prêmio Malcolm Baldrige National Quality, nos EUA, e modificado para acomodar práticas de gestão japonesa (JAPAN QUALITY AWARD, 2013). O Prêmio é concedido para empresas japonesas e outras entidades corporativas que demonstrem excelência na qualidade em gestão global. Os vencedores devem apresentar amplamente suas atividades de gestão como “melhores práticas” para um período de três anos após terem sido premiados, e liderar o desenvolvimento da comunidade industrial no Japão (JAPAN QUALITY AWARD, 2013). De acordo com o Japan Quality Award (2013), os critérios do Prêmio da Qualidade Japonês são: Liderança (120); Gestão da Responsabilidade Social (50); Compreensão e Interação com Clientes e Mercados (100); Implantação e Planejamento Estratégico (60); Melhoria das Capacidades dos Funcionários e da Organização (100); Processos de Criação de Valor ao Cliente (120); Gestão da Informação (50) e Resultados de Atividades (400), totalizando ao final 1.000 pontos.

3.2.4 Prêmio da qualidade no Brasil (Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ)

O PNQ é uma premiação simbolizada por um troféu, que reconhece a excelência na gestão de organizações sediadas no Brasil. Sua primeira premiação ocorreu no ano de 1992. O prêmio é administrado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), antes denominada de Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ). Esta entidade privada e sem fins lucrativos foi criada em 1991 por 39 organizações, públicas e privadas, cuja finalidade é disseminar os Fundamentos de Excelência em Gestão para organizações de todos os setores e portes (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2013). O modelo de gestão do PNQ representa um conjunto variado de conceitos, termos e es-

pecificações técnicas. Esses conceitos permitem descrever o quanto a empresa está em conformidade com o modelo de gestão adotado.

Para a Fundação Nacional da Qualidade (2013), o PNQ é considerado o maior reconhecimento da excelência em gestão das organizações sediadas no Brasil e tem como propósito promover a melhoria da qualidade da gestão e o crescimento da competitividade das empresas. Conforme a FNQ (2013), o processo de premiação do PNQ visa a: (i) estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil; (ii) fornecer para as organizações, um referencial (modelo) para um contínuo aperfeiçoamento; (iii) conceder reconhecimento público e notório à excelência da qualidade da gestão para organizações “Classe Mundial” e (iv) divulgar as práticas de gestão bem-sucedidas, com vistas ao *benchmarking*.

É importante destacar que o processo de candidatura de uma organização ao PNQ representa sua submissão à estruturação do seu modelo de gestão a critérios definidos posteriormente. Espera-se que, em adoção pela empresa, este exerça uma influência positiva na execução de seus processos de negócios e nas implicações decorrentes destes, quando em busca ao atendimento dos requisitos de gestão propostos. Conforme a Fundação Nacional da Qualidade (2013), o Prêmio Nacional da Qualidade é entregue anualmente no mês de novembro, pela Presidência da República. A base de avaliação são os critérios de excelência, que constituem um modelo sistêmico de gestão, adotados por diversas organizações de Classe Mundial e similares ao prêmio norte-americano (Malcolm Baldrige Nacional Quality Award), aos quais foram incorporados conceitos dos prêmios europeu (European Quality Award) e japonês (Deming Prize). Cabe destacar que o Deming Prize foi o primeiro prêmio japonês e serviu como subsídios para a proposta do PNQ.

Para efeito deste trabalho, é considerado o JQA, apresentado anteriormente, por sua maior similaridade com o PNQ e também porque o Deming Prize é um modelo de gestão prescritivo, portanto, diferenciado dos prêmios nacionais. Além de conceitos adotados em todo o mundo, foram também estabelecidos tópicos específicos nacionais, embora de forma limitada (CAUCHICK MIGUEL et al., 2012).

Os critérios e a pontuação do Prêmio Nacional da Qualidade são os seguintes (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2013): Liderança (110); Estratégias e Planos (60); Clientes (60); Sociedade (60); Informações e Conhecimento (60); Pessoas (90); Processos (110) e Resultados (450), totalizando ao final 1.000 pontos. Por meio dos critérios, é possível avaliar se o modelo de gestão está sendo colocado em prática no cotidiano da organização e realizar uma análise de sua gestão. O processo de avaliação dos pontos permite medir e quantificar como a organização se encontra, quando comparada ao modelo de gestão do PNQ (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2013).

Conforme a Fundação Nacional da Qualidade (2013), os critérios do PNQ correspondem a uma representação prática dos Fundamentos de Excelência – os quais a FNQ objetiva disseminar – para fim de avaliação. Esses Fundamentos expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas encontradas em organizações líderes de Classe Mundial. São eles: (i) Pensamento Sistêmico; (ii) Aprendizado Organizacional; (iii) Cultura de Inovação; (iv) Liderança e Constância de Propósitos (v) Orientação por Processos e Informações; (vi) Visão de Futuro; (vii) Geração de Valor; (viii) Valorização das Pessoas; (ix) Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado; (x) Desenvolvimento de Parcerias; (xi) Responsabilidade Social. Podem-se definir os fundamentos como os pilares, isto é,

como a base teórica de uma gestão eficaz e eficiente.

3.2.4.1 O item “Sociedade” como o critério foco desse trabalho

A definição formal do critério “Sociedade”, conforme a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2008, p. 35) é a seguinte: “Aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização [...].” A FNQ subdivide o critério “Sociedade” em dois itens, a saber: (i) “Responsabilidade Socioambiental”, cujos critérios permitem estabelecer e avaliar a relação da organização com o seu entorno (ambiente no qual a empresa está inserida) e (ii) “Desenvolvimento Social”, em que os critérios possibilitam avaliar o nível de atuação da organização nas diversas formas de interação com o contexto social no qual ela está inserida. De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade (2013), a estruturação do critério “Sociedade” está baseada, principalmente, no fundamento “Responsabilidade Social”, que pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como parte interessada desta, estabelecendo uma relação ética e transparente com todos os públicos com as quais se relaciona. Como consequência, tem-se a inserção da empresa no desenvolvimento sustentável da sociedade.

3.3 Comparação entre os prêmios no critério “Sociedade”

Esta seção apresenta uma análise comparativa dos prêmios de excelência associada à responsabilidade socioambiental. Os dados obtidos a partir dos *sites* dos respectivos prêmios e de publicações são sintetizados no Quadro 1.

Analisando o Quadro 1, pode-se fazer uma interpretação geral das características de cada modelo de excelência. Dentre essas interpretações es-

Prêmios	Critério e pontuação	Descrição
MBNQA (EUA)	Liderança – Item: Governança e Responsabilidade Social (50)	Este item questiona se a organização e todos que se encontram nela se comportam de forma ética e legal e de que maneira a empresa cumpre suas responsabilidades sociais. A gestão por responsabilidades sociais requer que a organização use as medidas apropriadas e tenha líderes para assumir a responsabilidade por estas medidas.
EQA (Europa)	Resultados Sociedade (100)	As organizações excelentes assumem a responsabilidade por um futuro sustentável e incorporam na sua cultura uma atitude ética, garantindo um impacto positivo sobre o seu desempenho, enquanto, simultaneamente, melhoram o avanço das condições econômicas, ambientais e sociais nas comunidades que elas atuam.
JQA (Japão)	Gestão da Responsabilidade Social (50)	Esta categoria se concentra em como a organização aborda responsabilidade social e se conduz como um bom membro da sociedade com a consciência da solidariedade social e pública.
PNQ (Brasil)	Sociedade (60)	Este critério aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização.

Quadro 1: Análise comparativa dos prêmios associada ao tema “Responsabilidade Socioambiental”

tão os aspectos comuns aos modelos de excelência e os diferenciados observados, sendo ambos verificados por meio de uma análise qualitativa, ao ler o conteúdo descritivo de cada um dos prêmios da qualidade, no que se refere aos critérios e itens associados à sustentabilidade, identificando-se os que eram comuns e os específicos.

Quanto aos primeiros aspectos (comuns), pode-se afirmar que os modelos de excelência, mencionados neste trabalho, possuem a mesma marcante preocupação do modelo com a forma com que o item “responsabilidade socioambiental” é incorporado à organização, desde os seus níveis operativos até os estratégicos de atuação, no tocante ao seu cotidiano operacional. Isto quer dizer que, entre outros aspectos, os modelos observados oferecem modos previamente estudados de atuação organizacional que permitem uma definição de política que seja possível de ser operacionalizada pela empresa sem, contudo, interferir na maneira e no estilo de cumprir plenamente sua função produção. É importante destacar que a própria formulação da função produção da organização aderente também é positivamente influenciada pelos itens de excelência sugeridos pelo modelo, também no que diz respeito ao tema “responsabilidade socioambiental”. Trata-se de recomendações na forma de itens de excelência que podem servir de guia orientativo para que a empresa incorpore os conceitos de “responsabilidade socioambiental”, na linha do tempo, e que tal incorporação seja possível de ser acompanhada, no sentido de uma melhoria continuada.

Quanto ao segundo grupo de aspectos (específicos), os modelos observados possuem características que são distintas entre si, inclusive no tocante ao tema “responsabilidade socioambiental”. Observando o Quadro 1, anteriormente mostrado, percebe-se que eles dizem respeito às diferentes regiões do planeta: Brasil, Estados Unidos, Europa e Japão. Pode-se afirmar que suas origens refletem diferentes preocupações com a excelência organizacional. Neste sentido, busca-se entender as diferenciações entre os modelos de excelência existentes como um fenômeno histórico, no espaço e no tempo, que possui os seguintes vetores de diferenciação, que influenciam a própria caracterização de um dado modelo de excelência

adoptado em cada região do planeta: vetores ecológicos, econômicos, históricos, políticos, legais, institucionais, técnicos e científicos. Por exemplo, os vetores históricos dizem respeito aos aspectos sociais e culturais de uma dada região do planeta onde a organização está inserida. Eles devem ser levados em consideração pela empresa aderente ao modelo escolhido, na definição de uma política para o tema “responsabilidade socioambiental”. Culturas (religião, arte e ciência), guerras, terremotos, enchentes e grandes períodos de escassez alimentar, além de educação de qualidade, interferem diretamente na percepção dos *stakeholders* sobre o tema mencionado no que diz respeito às boas práticas sugeridas no modelo de excelência que a organização utiliza. Muitas vezes, grandes organizações localizadas em diferentes regiões do planeta usam modelos de excelência diferenciados para melhor buscar o atendimento de um padrão de excelência previamente sugerido. De modo similar, os demais vetores também exercem uma importante e significativa parcela de influência sobre as políticas e modelos de excelências adotados. Estas influências, por sua vez, podem ser consideradas como motivações para a existência de uma diferenciação, no tempo e no espaço, dos modelos de excelência observados no quadro anteriormente apresentado.

De uma maneira mais específica, no que diz respeito à “responsabilidade socioambiental”, observa-se uma semelhança entre os prêmios europeu (EQA) e brasileiro (PNQ), pois estes apresentam maior enfoque na atuação ética e sustentável e na interação da organização com a sociedade. Já o prêmio japonês (JQA) concentra-se mais na questão da consciência social e pública, enquanto o americano (MBNQA) ressalta a importância do líder (BORGES et al., 2012). Pode-se então perceber que, apesar de todos os prêmios da qualidade estudados terem preocupação com a “responsabilidade socioambiental”, cada um deles busca, de

maneira distinta – ainda que possuam algumas semelhanças entre eles –, incorporar esse conceito, seja em seus critérios ou itens.

4 Análise de campo sobre as práticas de gestão socioambiental

Esta seção apresenta o processo de identificação e de análise de práticas de responsabilidade socioambiental realizadas pelas empresas Natura e Volvo Caminhões.

4.1 Objeto de análise: Natura – empresa-piloto na análise de campo

A Natura é uma organização de origem brasileira, presente em sete países da América Latina e na França. No Brasil, destaca-se como líder no mercado de cosméticos. Fundada em 1969, atua no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Desde 1974, adotou a venda direta como modelo comercial, isto é, seus produtos chegam aos consumidores por meio de uma rede de consultoras e consultores (CN) de 1,4 milhão de pessoas no Brasil e no exterior.

Segundo informações divulgadas pela própria organização, seu canal de vendas apoia-se em uma estrutura comercial constituída de aproximadamente 7 mil colaboradores, que, a partir da sede administrativa em Cajamar (SP), atuam no país em cinco escritórios comerciais distintos, localizados em Salvador (BA), em Campinas (SP), em Alphaville (SP), no estado do Rio de Janeiro (RJ) e em Porto Alegre (RS). Para caracterizar sua capacidade de produção e desenvolver novos produtos, possui indústrias de cosméticos e centros de pesquisa e tecnologia localizados em Cajamar (SP) e em Benevides (PA). A organização conta com oito centros de distribuição para

assumir as responsabilidades associadas à logística e ao transporte dos seus produtos em todo o território brasileiro. Com presença também na América Latina, atua a partir da sede regional em Buenos Aires, na Argentina, que coordena as operações no Chile, na Colômbia, no México e no Peru. Por meio de distribuidores locais, os produtos também chegam à Bolívia. Em Paris (França), encontra-se um centro tecnológico em que se desenvolvem pesquisas de novas tecnologias, atentas às tendências e avanços na área da beleza e do bem-estar.

4.1.1 Identificação e análise de práticas na empresa Natura

O processo de identificação e análise das práticas de responsabilidade socioambiental na Natura foi realizado levando-se em consideração o fato de que a empresa assume o importante papel de padrão de comparação com outras organizações, passando, neste estudo, a exercer o de empresa-piloto. Isto quer dizer que, os resultados obtidos nesta etapa podem ser utilizados em outros trabalhos para auxiliar no referido processo em outras organizações brasileiras.

O levantamento resultou em 19 práticas de gestão socioambiental, identificadas nas rotinas da organização, as quais, por sua vez, descrevem um conjunto de atividades específicas pertencentes a programas ou grupos de projetos constituídos, cada uma deles, por um conjunto de atividades específicas. O Quadro 2 ilustra as principais práticas verificadas, que foram agrupadas em quatro grupos de programas ou projetos institucionais distintos, em três áreas de atuação específicas: social, ambiental e social e ambiental. O grupo completo encontra-se no Apêndice A neste trabalho.

Pode-se perceber que a Natura demonstra considerar um grande número de práticas de responsabilidade socioambiental, porém é importante destacar que o processo de identificação de

Prática	Área de atuação	Programa/ Projeto	Descrição da prática
Apoio do trabalho docente no campo da leitura e escrita	Social	Programa "Crescer para ver" / "Projeto Trilhas"	Recursos obtidos por meio de uma linha de produtos. Tem como foco apoiar o trabalho docente no campo da leitura e escrita com o objetivo de inserir as crianças do primeiro ano do Ensino Fundamental no universo letrado.
Plástico Verde	Ambiental	Programa "Carbono Neutro" / "Projeto Tecnologias Verdes"	As embalagens dos refis são feitas com plástico verde (polietileno verde). São 100% recicláveis e possuem origem renovável, pois é feito da cana-de-açúcar e emite menos gás carbono que os plásticos convencionais.
Aprimoramentos no sistema de tratamento de água de uma das fábricas de Cajamar	Ambiental	Recuperação de águas residuais	Com o objetivo de alcançar uma redução no volume de água consumida foi aprimorado o sistema de tratamento de água de uma das fábricas de Cajamar, que permitiram recuperar maior quantidade para reuso.
Incentivo e apoio a ações socioambientais para consultoras e consultores	Social e Ambiental	Programa "Acolher Consultores"	Este programa visa a incentivar as consultoras e consultores às iniciativas socioambientais nas comunidades onde vivem por meio da abertura de um espaço para troca de ideias e experiências. Os participantes concorrem a um apoio técnico para incentivar ainda mais a atuação socioambiental.

Quadro 2: Algumas das práticas identificadas na Natura

práticas levantou algumas limitações a respeito da empresa investigada. Uma destas limitações se dá pelo fato de que a organização dispõe de uma estrutura de vendas fortemente focada na busca de novos pedidos de produtos ao consumidor final por meio de uma equipe de vendas vista como “terceirizada” (consultoras). Essa equipe, que visita a residência destes consumidores finais, sem intermediários no processo, possui a dimensão de um canal formado por centenas de milhares de representantes distribuídos no mercado brasileiro. Pode-se afirmar que o sucesso da organização está associado a esta estratégia. Porém, sob a ponto de vista do conceito de responsabilidade socioambiental, em seu mais alto nível, e da construção de uma consciência corporativa decorrente da aplicação deste conceito por meio de práticas de responsabilidade social adotadas, esta estratégia pode fornecer também algumas contradições preocupantes sobre como lidar com o problema do impacto social causado pelas relações entre a organização e a sua equipe de vendas na linha do tempo. Questões associadas à carreira, progres-

são, saúde e bem-estar exigem um posicionamento mais detalhado da organização diante da estratégia adotada, quando levantadas às questões de responsabilidade socioambientais envolvidas (COSTHEK ABÍLIO, 2011).

Parece que a noção do conceito de responsabilidade socioambiental percebida pela organização deverá induzir um maior detalhamento dos impactos sociais causados pela empresa no tocante à sua estratégia de vendas. O que se percebe de imediato, ao realizar o estudo, é que a incorporação do conceito de responsabilidade socioambiental no cotidiano operacional de uma organização exige um aprendizado, por parte dela, muito maior do que apenas aquele que é suficiente para tornar uma prática de responsabilidade socioambiental possível de ser realizada e adotada sistematicamente.

4.2 Objeto de análise: Volvo Caminhões

A Volvo, uma empresa sueca, foi fundada, em 1927, pelo engenheiro Gustav Larson e

o economista Assar Gabrielsson, na cidade de Gotemburgo. Em latim, Volvo significa “eu rodo” ou, por analogia, “eu guio”. A companhia é uma grande fabricante de veículos comerciais, destacando-se como uma das maiores fabricantes de caminhões do mundo. Existem, entretanto, outras áreas de atuação que a empresa deixa por conta das suas subsidiárias. Os “braços” da Volvo são: Volvo Caminhões e Autocarros (ônibus), Volvo Equipamentos para Construção, Volvo Penta, Volvo Aero e Volvo Serviços Financeiros. A marca também é proprietária da Mack Trucks.

A Volvo chegou ao Brasil ainda na década de 1930, quando começaram a circular pelo país os primeiros caminhões e ônibus da marca. Mas foi em 1977, com a instalação de sua fábrica em Curitiba (PR), que a empresa definitivamente criou raízes no país e proporcionou um avanço ao transporte de cargas e passageiros no continente latino-americano.

A marca tornou-se uma das principais montadoras do continente, introduzindo veículos e serviços que ajudaram a desenvolver o mercado de transporte comercial. Além de Curitiba, o Grupo possui outra unidade fabril, em Pederneiras (SP), que é responsável pela produção dos equipamentos de construção. Uma unidade da Volvo Aero também faz no país o atendimento exclusivo dos negócios de turbinas para aviões. Desta forma, a Volvo do Brasil coordena todos os negócios do Grupo em toda a América Latina. Os esforços contínuos na busca da excelência renderam à empresa Volvo Caminhões, em 2009, o Prêmio Nacional da Qualidade.

4.2.1 Identificação e análise de práticas na Volvo Caminhões

O processo de identificação e de análise das práticas de responsabilidade socioambiental na Volvo Caminhões foi realizado levando-se em consideração o fato de que a empresa assume

o importante papel de padrão de comparação com outras organizações. Ainda, outro ponto considerado foi que ela, ao lidar com produtos de grande porte (caminhões, carros, entre outros), possui uma grande interação com o meio ambiente.

O levantamento resultou em 17 práticas de gestão socioambiental, identificadas nas rotinas da organização, que, por sua vez, descrevem um conjunto de atividades específicas pertencentes a programas, projetos ou ações isoladas, constituídos, cada um deles, por um conjunto de atividades específicas. Foi dada ênfase em quatro práticas organizacionais consideradas relevantes, subdivididas nas três seguintes áreas de atuação específicas: social, ambiental e social e ambiental, ilustradas no Quadro 3. O grupo completo de práticas identificadas encontra-se no Apêndice B, neste estudo.

Pode-se perceber que a Volvo Caminhões também possui um número significativo de práticas de responsabilidade socioambiental adotadas em seu cotidiano operacional. Essas ações são de fácil percepção e estão associadas ao conceito de “responsabilidade socioambiental”, bem como representam um conjunto de ações bastante complexas, uma vez que elas abrangem projetos de desenvolvimento de uma consciência corporativa, em interação com a comunidade que a envolve, para lidar com formas alternativas de uso e captação de energias consideradas mais limpas, em relação àquelas decorrentes da utilização e manipulação de combustíveis fósseis. Seus produtos são fortemente vinculados à transformação de combustíveis fósseis por combustão. Parece que estas ações são mais complexas de serem projetadas e implementadas que aquelas realizadas pela primeira empresa estudada. Pode-se afirmar que, em decorrência disso, os resultados a serem obtidos no futuro, por conta destas ações no presente, podem vir a ser mais impactantes sobre o ambiente e a sociedade.

Prática	Área de atuação	Programa/ Projeto	Descrição da prática
Abrigo de crianças e adolescentes em situações de risco.	Social	Fundação Solidariedade	Com o apoio da Volvo, seus funcionários, por iniciativa própria, criaram, em 1989, a Fundação Solidariedade. Sediada em Campo Magro (PR), município próximo a Curitiba, a Fundação abriga crianças e adolescentes em situações de risco. Educadores sociais, auxiliados pelo trabalho de pedagogas, assistentes sociais e psicólogos promovem a reintegração dos jovens no convívio social.
Caminhão híbrido	Ambiental e Social	Não identificado	O caminhão híbrido utiliza até 35% menos combustível do que os caminhões mais econômicos existentes hoje. Produz menos poluentes e é muito mais silencioso.
Reciclagem de peças de caminhões	Ambiental	Não identificado	Os caminhões da Volvo são desenvolvidos para que sejam facilmente desmontados e reciclados ao chegar ao final de sua vida útil. Aproximadamente 90% do material dos veículos podem ser reutilizados ou reciclados. Cerca de 30% do conteúdo de um novo caminhão é composto por material reciclado.
Fábrica de veículos livre de dióxido de carbono	Ambiental	Programa de redução de emissões de CO2	Visando a reduzir o impacto no clima, a unidade sueca de produção localizada em Tuve, Gotemburgo, passou a ser a primeira fábrica de veículos do mundo livre de dióxido de carbono. Ao aumentar a eficiência do uso da energia e substituir fontes de energia fóssil por eólica e biocombustíveis, a emissão de dióxido de carbono pode ser eliminada. Agora, a Volvo está repetindo a mesma fórmula nas fábricas de Ghent, Bélgica, e de Umeå na Suécia. Essas três fábricas são responsáveis por metade da produção total da Volvo Trucks. A Volvo do Brasil está totalmente alinhada com esse programa. Na fábrica localizada em Curitiba (PR), o índice de redução já ultrapassa 15% por unidade fabricada.

Quadro 3: Algumas das práticas identificadas na empresa Volvo Caminhões

Aparentemente, o volume de recursos investidos nestas práticas é muito mais significativo. Desse fato pode-se entender que tal volume de recursos indica que a organização tem consciência dos impactos socioambientais diretos causados pela sua função produção e dos indiretos provocados pelo uso de seus produtos por consumidores finais, em escala mundial. Entretanto, apesar de a empresa possuir alguns programas de medição, devido à natureza genérica destes projetos, no tempo e no espaço, parece que a organização não possui um conhecimento efetivo a respeito da medida dos impactos causados por sua função produção, em seu cotidiano operacional. É provável, também, que este desconhecimento seja a principal motivação institucional para a construção de uma consciência corporativa de responsabilidade socioambiental. Neste sentido, isso também vale para todas as organizações que

tem em seus propósitos a finalidade específica de desenvolver conhecimento necessário sobre os impactos para elevar seu nível de consciência corporativa e aumentar continuamente o nível de atuação no tocante à sua própria responsabilidade socioambiental.

Desta forma, percebe-se que a Volvo Caminhões, apesar de suas práticas se mostrarem como eficazes, ainda sim devem ser ampliadas e aprofundadas, pois é necessário encontrar formas alternativas para reduzir continuamente os impactos socioambientais, diretos e indiretos, causados pelos processos associados à sua função produção.

4.3 Discussão dos resultados

Com relação às práticas identificadas nas duas empresas, Natura e Volvo Caminhões, têm-se as seguintes percepções sobre as organizações estudadas:

(i) Sobre o fato de que as duas organizações aderentes ao modelo de excelência do PNQ são candidatas em potencial a apresentarem práticas de gestão socioambiental. Com certeza, a aderência ao modelo de excelência de uma organização permite que ela construa e elabore, na linha do tempo, um maior compromisso com os sistemas externos, por meio de suas interfaces com as dimensões sociais e ambientais, que as contorna. Estes compromissos refletem uma efetiva preocupação com essas dimensões, no sentido da construção e da elaboração de uma consciência institucional mais refinada, de nível mais elevado, no que diz respeito às novas responsabilidades sociais e ambientais que a organização se propõe a assumir ao longo do tempo. Deseja-se aqui destacar o fato de que, para as duas empresas estudadas, a referida aderência ao modelo PNQ facilita, de certa forma, a incorporação de novas práticas às rotinas operacionais associadas ao sistema atual de gestão que utilizam, mesmo não havendo um sistema de gestão socioambiental efetivamente implantado (pois o conceito de gestão socioambiental é relativamente novo). Assim, para as empresas Natura e Volvo Caminhões, a aderência ao modelo pode ser descrita como uma forma adequada para que os interesses dos *stakeholders*, que estão vinculados à responsabilidade socioambiental, sejam primeiramente “capturados” pelas empresas e, posteriormente, “incorporados” a estas em seu cotidiano operacional por meio de práticas de responsabilidade socioambiental – das quais algumas delas foram apresentadas nos Quadros 2 e 3 – antes mesmo de os conceitos de responsabilidade socioambiental serem formalmente definidos como partes integrantes de um sistema de gestão socioambiental adotado e implantado.

(ii) Sobre o fato de que as duas organizações aderentes ao modelo de excelência do PNQ são candidatas em potencial a implementarem sistemas de gestão socioambiental. Por conta da experiência na adoção de práticas de responsabilidade socioambiental e da capacidade da organização aderente ao modelo PNQ em construir novas “consciências” corporativas (devido às excelências desenvolvidas e ampliadas por indução do modelo de excelência adotado), pode-se afirmar que as novas responsabilidades socioambientais assumidas deveriam ser gestionadas por meio de um sistema de gestão socioambiental adequado. Então, a característica de aderência ao modelo PNQ confere as duas empresas a propriedade de ser candidatas em potencial a uma possível iniciação de um processo de implantação de um sistema de gestão socioambiental.

(iii) Sobre o fato de que as duas organizações possuem práticas específicas de gestão socioambiental referentes a sua empresa e diferentes noções ao praticá-las. As diferentes práticas identificadas se explicam considerando-se que as empresas citadas atuam em diferentes áreas, com características específicas no mercado e com diferentes interações no meio que estão inseridas. Diversos aspectos, como alguns desses citados, impedem que as práticas da Natura sejam comparadas com as da Volvo Caminhões e, portanto, este não é o objetivo deste item. Pretende-se aqui uma discussão sobre ambas, tentando entender suas noções de responsabilidade socioambiental ao praticá-las. É importante destacar que nem toda prática realizada descreve de fato uma ação efetiva associada ao conceito de mais alto nível de “responsabilidade socioambiental”. Um aspecto importante percebi-

do durante a fase de investigação das práticas de responsabilidade socioambiental nas duas organizações é aquele associado ao fundamento do PNQ denominado “geração de valor”. Pode-se afirmar que, em relação a este fundamento, a Natura parece se beneficiar mais significativamente com as práticas associadas à responsabilidade socioambiental que a Volvo Caminhões. Isto acontece porque a coleção de produtos da primeira está mais diretamente ligada, no imaginário dos seus consumidores finais, aos elementos da natureza e a um processo de menor consumo energético envolvido nas suas transformações. Isso confere a essa coleção uma agregação de valor mais perceptível ao consumidor final e pode, de maneira não tão positiva assim, mascarar a verdadeira finalidade da prática de responsabilidade socioambiental dada pelos interesses dos *stakeholders* da organização nestas práticas. Em contraste, tem-se que a segunda empresa, não se beneficiando tão diretamente por meio destas práticas, parece estar mais conscientemente interessada no desenvolvimento de um processo de incorporação do conceito de “responsabilidade socioambiental” ao executar as ditas práticas. O processo de identificação de práticas de responsabilidade socioambiental adotadas por uma organização se compõem por questões importantes. Por um lado, procura-se identificar práticas de responsabilidade socioambiental adotadas sem, contudo, verificar se elas de fato estão associadas a uma consciência corporativa de responsabilidade socioambiental efetivamente incorporada à organização aderente ao modelo de gestão do PNQ. Assim, antes mesmo desta última verificação, percebe-se a existência das práticas. Estas, uma vez percebidas, podem ser contadas, medidas e comparadas a fim de verificar

se os seus impactos produzem os efeitos esperados pelos *stakeholders*. De certa forma, as práticas induzem uma ampliação das preocupações da organização com o conceito de responsabilidade socioambiental e, portanto, pode-se afirmar que, estas práticas ampliam e aprofundam as “noções” de relevância sobre a responsabilidade socioambiental de uma organização. Então, pode-se dizer também que, observando práticas reais de uma organização, é possível perceber o quanto ela tem de potencial para incorporar o conceito de responsabilidade socioambiental à sua função produção. Antes desta incorporação efetiva, este conceito já deverá estar fazendo parte de suas preocupações, estando formalmente associado aos interesses dos seus *stakeholders*. Quando isso ocorre, pode-se afirmar que estes interesses, formalmente constituídos, devem ser gestionados adequadamente por um sistema de gestão específico.

5 Conclusões

Com base nos resultados apresentados, conclui-se que as empresas estudadas, Natura e Volvo Caminhões, apresentam práticas relacionadas à responsabilidade social e ambiental. Essas práticas – apesar de não poderem ser consideradas como exemplares, uma vez que cada organização atua de maneira diferente no mercado e, portanto, possuem práticas específicas – são o foco de atenção no processo de observação das evidências de práticas da gestão socioambiental. É importante notar que empresas como as estudadas são candidatas em potencial a terem sucesso na gestão socioambiental, uma vez que a aderência ao modelo de gestão do PNQ permite com que os elementos característicos ao processo de gestão socioambiental sejam “praticados” de forma sistêmica no coti-

diano organizacional ditado pelo referido modelo. Deste modo, os resultados obtidos neste trabalho podem ser utilizados como base para observação de novas práticas de gestão socioambiental e para verificação de como o conceito de gestão socioambiental pode ser incorporado na função produção de organizações, uma vez que, na linha do tempo, as empresas estão cada vez mais conscientes sobre suas responsabilidades socioambientais.

Referências

- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. *Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio*. São Paulo: Atlas, 2009.
- ABDALA, E. C.; TAKIMURA, M. T. Estratégia e responsabilidade socioambiental: uma análise de conteúdo em instituições financeiras nacionais e estrangeiras instaladas no Brasil. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, v. 7, n. 2, p. 156-186, 2012.
- BORGES, R. M.; CAUCHICK MIGUEL, P. A.; CAMPOS, L. M. S. Responsabilidade socioambiental em empresas que adotam o modelo de gestão do PNQ: uma análise em um banco de práticas organizacionais. *Revista RACE*, v. 11, n. 2, p. 251-270, 2012.
- CAUCHICK MIGUEL, P. A. Princípios de gestão baseada no Prêmio Nacional da Qualidade. In: SIQUEIRA E. S.; ELIAS SPERS, V. R. (Org.). *Gestão e negócios: entre o social e o administrativo*. São Paulo: Edições O. L. M., 2004.
- CAUCHICK MIGUEL, P. A. Gestão da qualidade total e modelos de excelência em desempenho organizacional. In: CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (Org.). *Gestão da qualidade: teoria e casos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPROM, 2012.

COSTHEK ABÍLIO, L. Parece perfumaria: o trabalho de um milhão de revendedoras de cosméticos. In: CONGRESSO LUSO AFRO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS. 11., 2011, Salvador. *Anais...* Salvador: Conlab, 2011.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. *EFQM excellence award*, 2013. Disponível em: <<http://www.efqm.org/what-we-do/recognition/efqm-excellence-award>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE FNQ (Org.). *Cadernos compromisso com a Excelência: processos*, 2008. Disponível em: <www.fnq.org.br>. Acesso em: 7 maio 2013.

JAPAN QUALITY AWARD (Org.). Japan Quality Award Performance Excellence, 2013. Disponível em: <<http://www.jqaward.org/index.html>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

MARQUES, M.; TEIXEIRA, C. A responsabilidade social das empresas e o desempenho organizacional. *Revista de Estudos Politécnicos*, v. 6, n. 10, p. 149-164, 2008.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, A. D. C.; DE MELLO, M. C. A. Gestão socioambiental estratégica. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. Criteria for performance excellence. Disponível em: <<http://www.nist.gov>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

OLIVEIRA, G. T.; MARTINS, R. A. Efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio. *Gestão & Produção*, v. 15, n. 2, p. 247-259, 2008.

Prática	Área de atuação	Programa/projeto	Descrição da prática percebida
Apoio do trabalho docente no campo da leitura e escrita	Social	Programa Crer para ver / Projeto Trilhas	Recursos obtidos por meio de uma linha de produtos. Tem como foco apoiar o trabalho docente no campo da leitura e escrita com objetivo de inserir as crianças do 1º ano do Ensino Fundamental no universo letrado.
Atividades de ensino, pesquisa e extensão	Social	Programa Natura Campus / Projeto de Cooperação em Pesquisa Científica Básica	Confirma a construção do relacionamento entre uma empresa e as instituições de ciência e tecnologia onde ambas têm em comum a prática científica. Neste projeto se objetiva o avanço do conhecimento em tema de interesse mútuo, sem foco em aplicação industrial.

Apêndice A: Grupo completo de práticas identificadas na Natura

Prática	Área de atuação	Programa/projeto	Descrição da prática percebida
Refil	Social e Ambiental	Programa Carbono Neutro / Tecnologias Verdes	Além de ser uma opção mais econômica para o consumidor, os refis têm a vantagem de consumir menos material de embalagem em relação aos produtos regulares.
Plástico Verde	Ambiental	Programa Carbono Neutro / Projeto Tecnologias Verdes	As embalagens dos refis são feitas com plástico verde (Polietileno Verde). São 100% recicláveis e possuem origem renovável, pois é feito através da cana-de-açúcar e emite menos gás carbono que os plásticos convencionais.
Sistemas agroflorestais na produção de insumos	Social e Ambiental	Programa Natura Campus	Foi desenvolvido sistemas agroflorestais (SAFs) para a produção sustentável de dendê na agricultura familiar da Amazônia. Os SAFs de dendê conservam a biodiversidade da região e geram benefícios sociais, econômicos e ambientais.
Utilização de material reciclado nas embalagens e redução das massas das mesmas nos produtos da linha Ekos	Ambiental	Programa Carbono Neutro / Projeto Tecnologias Verdes	Para evitar a produção de lixo e o desperdício, os produtos da linha Ekos são embalados apenas com a quantidade necessária de papel. Essas embalagens possuem 40% de fibras de papel reciclado pós-consumo.
Utilização de matérias-primas vegetais	Ambiental	Programa Carbono Neutro / Projeto Tecnologias Verdes	Procura diminuir a utilização de matérias-primas de origem animal, mineral ou sintética através do uso de matérias-primas vegetais, ou seja, proveniente de fontes renováveis.
Rótulo destacáveis	Ambiental	Programa Carbono Neutro / Projeto Tecnologias Verdes	Ao invés de utilizar <i>silk</i> e imprimir as informações sobre os produtos diretamente no frasco, a linha Ekos utiliza rótulos-bula, feitos de um filme plástico autoadesivo destacável o que contribui para o processo de reciclagem das embalagens.
Auxilio às Secretarias Municipais de Educação para gerir seu sistema de ensino	Social	Programa Crer para Ver / Projeto Conviva Educação	O ambiente virtual Conviva Educação é uma ferramenta tecnológica gratuita, que objetiva auxiliar as Secretarias Municipais de Educação a gerir sua rede/sistema de ensino, possibilitando maior foco na gestão pedagógica, fortalecendo o ensino e aprendizagem.
Incentivo cultural através da música	Social	Programa Apoio e Patrocínios	Programa de patrocínios que tem a intenção de estimular e difundir uma música que expressa a ligação íntima entre um lugar, suas pessoas e sua história.
Patrocínio do Projeto Banco de DNA de Espécies da Flora Brasileira	Ambiental	Programa Apoio e Patrocínios	O Banco é uma nova abordagem para a preservação da memória genética das espécies que pode ser explorada hoje, ou futuramente, para a identificação de novos genes.
Patrocínio do Grupo Cultural AfroReggae	Social	Programa Apoio e Patrocínios	O Grupo Cultural AfroReggae tem como proposta disseminar a formação cultural e artística para jovens moradores de favelas como meio de construção de cidadania. Em 2007, a Natura passou a ser "Patrocinador Institucional" do Grupo, ajudando a viabilizar mais de 70 projetos de formação artístico-cultural, educação, inclusão digital, entre outras.
Apoio à formação continuada de coordenadores, diretores pedagógicos e outros profissionais da educação na região da Chapada Diamantina	Social	Programa Crer para Ver / Projeto Chapada	A principal contribuição da iniciativa é o apoio à formação continuada de coordenadores, diretores pedagógicos e outros profissionais da educação nos 22 municípios em que está presente. Eles são convidados a participarem de uma extensa agenda de oficinas e encontros. Esse projeto reduziu significativamente a evasão escolar.
Incentivo e apoio a ações sociais nas comunidades do Rio de Janeiro	Social	Programa Acolher Comunidades	O programa consiste em uma rede de pessoas engajadas em projetos sociais nas comunidades do Rio de Janeiro e visa criar oportunidades de desenvolvimento nessas comunidades. Esta rede possui um espaço para troca de ideias e as pessoas participantes concorrem a um apoio técnico e financeiro oferecidos pela Natura.
Incentivo e apoio a ações socioambientais para consultoras e consultores	Social	Programa Acolher Consultores	Este programa visa a incentivar as consultoras e consultores às iniciativas socioambientais nas comunidades onde vivem através da abertura de um espaço para troca de ideias e experiências. Os participantes concorrem a um apoio técnico para incentivar ainda mais a atuação socioambiental.

Continuação Apêndice A: Grupo completo de práticas identificadas na Natura

Prática	Área de atuação	Programa/projeto	Descrição da prática percebida
Aprimoramentos no sistema de tratamento de água de uma das fábricas de Cajamar	Ambiental	Não identificado	Com o objetivo de alcançar uma redução no volume de água consumida foi aprimorado o sistema de tratamento de água de uma das fábricas de Cajamar, que permitiram recuperar maior quantidade para reuso.
Substituição da água potável por água de reuso em subprocessos da Estação de Tratamento de Efluentes (ETE)	Ambiental	Não identificado	A substituição da água potável por água de reuso em subprocessos da Estação de Tratamento de Efluentes (ETE) garante uma redução no volume de água consumida.
Contribuição para o desenvolvimento social e profissional dos jovens	Social	Programa Jovens Talentos / Projeto Jovem Aprendiz	Propõem oportunidade de aprendizagem teórica e prática para os jovens de 14 a 20 anos com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional destes. Os aprendizes são alocados em diversas áreas dentro da Natura tanto administrativas quanto na indústria onde são realizados treinamentos.
Estímulo a novas pesquisas e contribuição para a fixação de pesquisadores e cientistas locais na região da Amazônia	Social e Ambiental	Programa Amazônia	Objetiva a criação de propostas de desenvolvimento sustentável para a Amazônia, que acolha seus habitantes e conserve a floresta em pé. Para isso, são desenvolvidas novas pesquisas e contribuições para a fixação de pesquisadores e cientistas locais em sua região de origem.

Continuação Apêndice A: Grupo completo de práticas identificadas na Natura

Prática	Área de atuação	Programa/projeto	Descrição da prática percebida
Apoio a abrigo de crianças e adolescentes em situações de risco.	Social	Fundação Solidariedade	Com o apoio da Volvo, seus funcionários, por iniciativa própria, criaram em 1989 a Fundação Solidariedade. Sediada em Campo Magro (PR), município próximo a Curitiba, a Fundação abriga crianças e adolescentes em situações de risco. Educadores sociais, auxiliados pelo trabalho de pedagogas, assistentes sociais e psicólogos promovem a reintegração dos jovens no convívio social.
Incentivo a formação profissional e desenvolvimento pessoal de jovens carentes com idade entre 16 e 19 anos.	Social	Projeto Pescar	Criado em 1976, no Rio Grande do Sul, o Projeto Pescar dedica-se à formação profissional e ao desenvolvimento pessoal de jovens carentes com idade entre 16 e 19 anos. Desde sua criação 14 mil jovens já foram formados em 35 cursos profissionalizantes que incluem mecânica, turismo, agronegócio, informática, hotelaria e construção civil, entre outros. A Volvo Construction Equipment é também uma das empresas mantenedoras do projeto.
Atendimento sociocultural às pessoas com necessidades especiais e oportunidades junto ao mercado de trabalho.	Social	Projeto Mão com Mão	Coordenado pela Escola Nilza Tartuce, o projeto Mão com Mão promove o atendimento sociocultural às pessoas com necessidades especiais e estimula oportunidades junto ao mercado de trabalho. No processo de aprendizado são desenvolvidas atividades como: costura, fuxico, aplicação de pedras em móveis, pintura em tecido, objetos utilitários em madeira e crochê. Para expor os trabalhos são realizadas exposições itinerantes em feiras e eventos e a renda é revertida na manutenção da escola.

Apêndice B – Grupo completo de práticas identificadas na Volvo Caminhões

Prática	Área de atuação	Programa/projeto	Descrição da prática percebida
Aulas de capoeira e atividades esportivas voltadas às crianças e adolescentes matriculados na rede pública.	Social	Projeto Capoeira e Cidadania	O projeto é realizado pela Associação Viking há cinco anos e é voltado às crianças e adolescentes, com idades entre 7 e 18 anos, matriculados na rede pública. Aulas de capoeira e atividades esportivas contribuem para resgatar a autoestima, promovem a disciplina e enfatizam os bons hábitos através do esporte. Atualmente o projeto atende a cerca de 100 alunos, a maioria da comunidade do entorno da Volvo, mas também participam filhos de funcionários Volvo.
Caminhão híbrido	Ambiental e Social	Não identificado	O caminhão híbrido utiliza até 35% menos combustível do que os caminhões mais econômicos existentes hoje. Produz menos poluentes e é muito mais silencioso.
Motores adequados aos novos combustíveis renováveis	Ambiental	Não identificado	O Grupo Volvo apresentou ao mercado, em 2007, sete caminhões da linha FM, especialmente modificados para mostrar as possibilidades de transporte neutro em emissões de CO ₂ . Os veículos podem ser operados usando uma série de diferentes combustíveis e/ ou combinações de combustíveis renováveis: biodiesel, biogás, biogás combinado com biodiesel, etanol ou metanol, DME, diesel sintético e gás de hidrogênio combinado com biogás. Como todos estes combustíveis são produzidos a partir de materiais renováveis, não geram emissões de dióxido de carbono ao serem queimados e, portanto, não têm impacto sobre o meio ambiente.
Reciclagem de peças de caminhões	Ambiental	Não identificado	Os caminhões da Volvo são desenvolvidos para que sejam facilmente desmontados e reciclados ao chegar ao final de sua vida útil. Aproximadamente 90% do material dos veículos podem ser reutilizados ou reciclados. Cerca de 30% do conteúdo de um novo caminhão é composto por material reciclado.
Fábrica de veículos livre de dióxido de carbono	Ambiental	Programa de redução de emissões de CO ₂	Visando reduzir o impacto no clima, a unidade sueca de produção localizada em Tuve, Gotemburgo, passou a ser a primeira fábrica de veículos do mundo livre de dióxido de carbono. Ao aumentar a eficiência do uso da energia e substituir fontes de energia fóssil por eólica e por biocombustíveis, a emissão de dióxido de carbono pode ser eliminada. Agora, a Volvo está repetindo a mesma fórmula nas fábricas de Ghent, Bélgica, e de Umeå na Suécia. Essas três fábricas são responsáveis por metade da produção total da Volvo Trucks. A Volvo do Brasil está totalmente alinhada com o programa de redução de emissões de CO ₂ do Grupo Volvo. Na fábrica localizada em Curitiba (PR), o índice de redução já ultrapassa 15% por unidade fabricada.
Conscientização dos caminhoneiros sobre questões ambientais relevantes	Social e ambiental	Caravana ecológica	Desde 2000, a Volvo do Brasil patrocina a "Caravana Ecológica" – uma companhia de teatro que se apresenta em grandes pontos de parada e feiras e exposições conscientizando caminhoneiros sobre os problemas ambientais.
Tratamento de água	Ambiental	Não identificado	A Volvo do Brasil tem uma sofisticada estação de tratamento de água. Toda a água utilizada durante o processo de produção é tratada antes de retornar ao meio ambiente.

Continuação Apêndice B – Grupo completo de práticas identificadas na Volvo Caminhões

Prática	Área de atuação	Programa/projeto	Descrição da prática percebida
Incentivo as boas práticas no trânsito	Social	Projeto Transitando	O Projeto Transitando lançou mão da arte para estimular o aprendizado. Assim nasceu o Teatro Juvenil Transitando, que contou com a participação de 37 grupos de teatro de escolas públicas de ensino médio de Curitiba (PR) e Região Metropolitana durante a Semana Nacional de Trânsito. O objetivo é estimular os jovens a exercerem o papel de multiplicadores e mobilizadores nas comunidades próximas às suas escolas, apresentando mensagens sobre a mudança de comportamento diante do trânsito.
Orientações técnicas sobre os veículos adquiridos pelos clientes	Social	Programa Entrega Técnica	A Volvo mantém esse programa em sua fábrica de Curitiba (PR), onde os motoristas e/ou proprietários de caminhões recebem informações sobre direção segura, além de orientações técnicas sobre seus novos veículos. Além de conhecer detalhes técnicos do caminhão, os participantes ainda visitam as instalações fabris e suas linhas de montagem e recebem informações práticas sobre dirigibilidade, economia e segurança.
Incentivo esportivo, social e cultural aos funcionários	Social	Associação Viking	Preocupada em estender a qualidade de vida para fora do ambiente de trabalho, foi criada a Associação Viking, clube esportivo, social e cultural ao lado das dependências da fábrica de Curitiba. O espaço conta com canchas esportivas, academia de ginástica, playground, casa de leitura, salões de festas, bar/ restaurante, churrasqueiras, entre outros.
Doações e incentivo a doações	Social	Não identificado	Durante todo o ano, a Volvo desenvolve diversas campanhas internas para a arrecadação de agasalhos, de brinquedos e de material escolar, que beneficiam diferentes organizações parceiras, tais como hospitais, centros de apoio e casas-lares. Desse modo, é possível incentivar os funcionários a se envolverem com causas sociais. A Volvo incentiva ao disponibilizar equipamentos em desuso (computadores e impressoras) sucatas e outros materiais inservíveis para atender às demandas sociais da comunidade.
Integração do indivíduo à vida social e comunitária por meio do esporte	Social	Projeto Capoeira e Cidadania	O Projeto contribui com a autoestima e promove a disciplina, de modo a aumentar a integração do indivíduo à vida social e comunitária por meio do esporte. Voltado a crianças e adolescentes com idades entre 7 e 18 anos.
Separação e identificação de resíduos perigosos e não perigosos	Ambiental	Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) da Volvo	O Programa monitora e controla a identificação, separação, armazenamento e transporte dos resíduos perigosos e não perigosos.
Conscientização de crianças e adolescentes sobre a importância da preservação ambiental	Social e Ambiental	Educação Ambiental	É um grupo de teatro – formado por crianças e adolescentes de 1º a 8º série, que estudam em escolas localizadas no entorno da fábrica da Volvo – onde aprende-se a importância da conservação ambiental por meio dessa arte.

Continuação Apêndice B – Grupo completo de práticas identificadas na Volvo Caminhões

Recebido em 18 dez. 2013 / aprovado em 29 mar. 2014

Para referenciar este texto

SANTOS, M. T.; CAMPOS, L. M. S.; CAUCHICK MIGUEL, P. A. Identificação de práticas de responsabilidade socioambiental em duas empresas: uma análise baseada no modelo de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade. *Exacta – EP*, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 13-32, 2014.