



Gestão de pessoas e sustentabilidade alinhadas às estratégias das microempresas do Meio Oeste Catarinense

Paôla da Silva¹
Leandro Hupalo²

Resumo

O estudo examina a integração das práticas de sustentabilidade e gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas do Meio Oeste Catarinense, destacando a importância do alinhamento dessas práticas com as estratégias organizacionais. A pesquisa qualitativa analisou duas empresas participantes do Programa Brasil Mais e do Prêmio Nacional de Inovação. Os resultados mostram que o programa teve um impacto positivo no desenvolvimento dessas empresas, especialmente na gestão de pessoas e sustentabilidade. A empresa E1 demonstrou um compromisso sólido com metas bem definidas e práticas sustentáveis, atingindo um elevado nível de sustentabilidade organizacional consciente. Por outro lado, a empresa E2, apesar de ter progredido durante o programa, ainda precisa alinhar suas metas com práticas sustentáveis e estratégias de gestão de pessoas para garantir sua permanência no mercado. Os resultados sugerem que futuras pesquisas devem enfatizar a importância do alinhamento estratégico e do desenvolvimento de práticas sustentáveis para o sucesso das micro e pequenas empresas, especialmente durante a participação em programas de desenvolvimento empresarial.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Gestão Estratégica de Pessoas. Programa Brasil Mais. Sebrae.

People management and sustainability aligned with the strategies of microenterprises in the Midwest of Santa Catarina

Abstract

The study examines the integration of sustainability practices and people management in micro and small enterprises in the Middle West of Santa Catarina, highlighting the importance of aligning these practices with organizational strategies. The qualitative research analyzed two companies participating in the Brasil Mais Program and the National Innovation Award. The results show that the program had a positive impact on the development of these companies, especially in people management and sustainability. Company E1 demonstrated a solid commitment with well-defined goals and sustainable practices, achieving a high level of conscious organizational sustainability. On the other hand, company E2, despite having progressed during the program, still needs to align its goals with sustainable practices and people management strategies to ensure its market permanence. The results suggest that future research should emphasize the importance of strategic alignment and the development of

¹Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas (SENAC); Brasil, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, professora; paoladasilvaalisc@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-7205-9413>.

²Mestre em Educação (UFFS); Brasil, Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe, professor e pesquisador; Faculdade Senac Videira, professor; SED/SC, professor; leandrohupalo.lh@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-8914-577X>; <http://lattes.cnpq.br/0353872857391490>.



sustainable practices for the success of micro and small enterprises, especially during participation in business development programs.

Keywords: Sustainability. Strategic People Management. Brasil Mais Program. Sebrae.

Recebido em: 11/03/2024

Aceito em: 30/07/2024

Publicado em: 02/08/2024

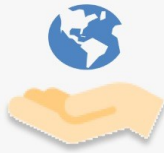
1 Introdução

A inserção de práticas de sustentabilidade nas organizações tem sido observada desde o final do século XIX (Diniz; Callado, 2017; Oliari; Stefano; Andrade, 2020). Fabris *et al.* (2017) apontam que a abordagem da sustentabilidade é ampla e multidisciplinar, abrangendo esferas técnicas, científicas e políticas, o que resulta em contradições e ambiguidades no termo sustentabilidade. Além disso, Genari *et al.* (2020) destacam que a gestão estratégica de pessoas desempenha um papel crucial para aumentar o desempenho das empresas. Zaias *et al.* (2021) reforçam que a influência das pessoas na estratégia organizacional é essencial para o desenvolvimento e a sobrevivência das empresas, afirmando que todas as organizações, independentemente do contexto, devem ter um posicionamento estratégico claro.

Este estudo busca contribuir para a literatura ao destacar a importância do alinhamento entre metas de sustentabilidade e práticas de gestão de pessoas com as estratégias empresariais, e como isso pode colaborar para o crescimento das organizações. A pergunta norteadora deste estudo é: quais práticas de sustentabilidade e gestão de pessoas estão sendo adotadas pelas micro e pequenas empresas do Meio Oeste Catarinense?

O principal objetivo deste estudo é identificar as práticas de gestão de pessoas e sustentabilidade alinhadas às estratégias das micro e pequenas empresas do Meio Oeste Catarinense. Os objetivos específicos são: (a) compreender como as práticas de gestão de pessoas e sustentabilidade são implementadas nas empresas estudadas; (b) analisar como essas empresas alinham a gestão de pessoas e sustentabilidade com suas estratégias empresariais; e (c) identificar o nível de sustentabilidade das empresas da região.

Para alcançar esses objetivos, o estudo está organizado em cinco seções. A primeira, a introdução, apresenta os objetivos e a justificativa do estudo. A segunda seção oferece uma revisão da literatura com base nos principais autores que abordam os temas de sustentabilidade e gestão de pessoas. A terceira seção descreve as bases metodológicas do estudo. Na quarta



seção, são apresentados os resultados e discussões. Finalmente, na quinta seção, são expostas as considerações finais, seguida dos agradecimentos às agências financiadoras do estudo.

2 Revisão da literatura

As práticas de sustentabilidade vêm sendo incorporadas nas organizações desde o final do século XIX (Diniz; Callado, 2017). A temática da sustentabilidade corporativa está alinhada ao compromisso da empresa em desenvolver ações sustentáveis. Segundo Almeida (2002), o termo sustentabilidade foi criado pela Organização das Nações Unidas (ONU) em dezembro de 1983 para estudar e propor uma agenda global para enfrentar os principais problemas ambientais, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento da humanidade sem prejudicar os recursos para as gerações futuras.

A sustentabilidade vai além de questões meramente ambientais (Sebrae, 2021). De acordo com a literatura, o tripé da sustentabilidade é composto por aspectos ambientais, econômicos e sociais (Zaias *et al.* 2021; Maia; Froehlich; Konrath, 2021; Klesener *et al.* 2021; Bagé *et al.* 2021). Como aponta Almeida (2002), “quando a década de 1980 começou, o mundo ainda se debatia com a pergunta: como conciliar atividade econômica e conservação do meio ambiente?” (p. 24). É fundamental observar essas dimensões de forma sistêmica para entender a relação entre elas. O Quadro 1 apresenta as dimensões do tripé da sustentabilidade.

Quadro 1: Tripé da sustentabilidade

Dimensão	Descrição
Ambiental	Em 1970, sob pressão do exterior, foi elaborada pelo governo a política de meio ambiente no Brasil (Almeida, 2002); as mudanças climáticas são impactadas diretamente pelas indústrias que seguem o modelo tradicional de produção (Santos <i>et al.</i> , 2018); é necessário realizar ações preventivas são uma forma de evitar que as gerações futuras enfrentem os impactos negativos causados no meio ambiente (Diniz; Callado, 2017).
Social	As empresas que demonstram envolvimento com a sociedade, despertam atenção do público e da mídia, criando um diferencial competitivo (Orsato <i>et al.</i> 2013).
Econômica	Um dos interesses das grandes empresas em cumprir com as adequações de sustentabilidade está alinhado ao fator econômico, “grandes bolsas de valores do mundo, como as de Nova Iorque, Londres e São Paulo criaram índices baseados nessas três dimensões – econômica, social e ambiental: Dow Jones Sustainability Index (DJSI), FTSE4Good e o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), respectivamente.” (Nascimento <i>et al.</i> , 2020, p. 64).

Fonte: Adaptado de Diniz e Callado (2017); Bagé *et al.* (2021); Orsato *et al.* (2013); Nascimento *et al.* (2020), Santos *et al.*, 2018; Almeida (2002).



As dimensões da sustentabilidade demonstram que práticas sustentáveis são benéficas para os processos organizacionais, a sociedade e o meio ambiente, podendo ser vistas como uma gestão visando à lucratividade socioambiental e economicamente correta (Olivari; Stefano; Andrade, 2020). Diniz e Callado (2017) sugerem que as organizações adotem um plano estratégico para práticas sustentáveis sem comprometer sua competitividade.

Pires e Fischer (2014) destacam as dificuldades na inserção e evolução da sustentabilidade nas organizações, incluindo a integração das diferentes áreas. Zaias *et al.* (2021) corroboram que trabalhar de forma que as pessoas influenciem a estratégia organizacional é crucial para o desenvolvimento e a sobrevivência da empresa. A gestão estratégica de pessoas está diretamente ligada à estratégia empresarial, desempenhando um papel fundamental para o crescimento e manutenção da empresa no mercado.

A gestão estratégica de pessoas vem sendo estudada há décadas, destacando a importância dos recursos humanos dentro da organização. É impossível elaborar estratégias empresariais sem considerar o fator humano (Pires; Fischer, 2014; Klesener *et al.*, 2021; Genari *et al.*, 2020). As práticas internas de gestão de pessoas incluem plano de carreira, sistema de avaliação comportamental e de desempenho, recrutamento e seleção, treinamento, entre outros (Zaias *et al.*, 2021). A gestão de pessoas alinhada às estratégias empresariais influencia diretamente nos níveis de sustentabilidade (Olivari; Stefano; Andrade, 2020). Para compreender cada nível de sustentabilidade foi elaborado o Quadro 2, que apresenta cada um dos níveis e sua descrição.



Quadro 2: Níveis sustentabilidade organizacional

Nível	Descrição
Pré-sustentabilidade Organizacional	Interesse limitado pelo gerenciamento da sustentabilidade, com fatores como legislação e comunicação com consumidores ainda pouco dinâmicos.
Sustentabilidade Organizacional em Conformidade	Gestão ordenada que satisfaz exigências legais com foco em marketing verde, mas com pessoas em segundo plano.
Sustentabilidade Organizacional orientada pelo Lucro	Melhoria pragmática visando ao lucro, com o pilar econômico prevalecendo sobre o social e ambiental.
Sustentabilidade Organizacional Consciente	Ênfase na comunidade e diversidade, com ações concretas para o capital humano e equilíbrio dos pilares social e ambiental.
Sustentabilidade Organizacional e Sinérgica	Cooperação e flexibilidade na organização, com ações que evidenciam os três pilares da sustentabilidade e envolvem todos os <i>stakeholders</i> .
Sustentabilidade Organizacional Holística	Visão global e ecológica, com cuidado com o meio ambiente e recursos naturais, e lucratividade necessária e economicamente correta.

Fonte: Adaptado de Oliari; Stefano e Andrade (2020).

Os níveis de sustentabilidade organizacional estão alinhados às práticas internas da organização e sua compreensão da sustentabilidade. Após explorar importantes contribuições sobre sustentabilidade, gestão estratégica de pessoas e níveis de sustentabilidade organizacional, segue-se para os procedimentos metodológicos.

3 Procedimentos metodológicos

Este estudo caracteriza-se por uma pesquisa qualitativa, que inicia com questões ou áreas de interesse amplas, refinando-as conforme o progresso do estudo (Godoy, 1995). A pesquisa qualitativa distingue-se pela diversidade de formas de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados. Utiliza predominantemente dados textuais e imagens, com passos singulares na análise e uma ampla gama de estratégias investigativas (Creswell, 2007).

Os sujeitos da pesquisa são duas empresas localizadas no Meio Oeste Catarinense, participantes do Programa Brasil Mais, uma iniciativa do Ministério da Economia, executada em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o



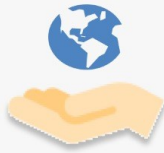
Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), além de terem participado do Prêmio Nacional de Inovação (PNI) edição 2021-2022. Para preservar o anonimato das empresas, elas foram denominadas como E1 (localizada na região de Fraiburgo/SC) e E2 (localizada na região de Joaçaba/SC).

A coleta de dados incluiu tanto métodos quantitativos quanto qualitativos. Dados quantitativos foram tabulados e apresentados por meio de gráficos e tabelas. Dados qualitativos foram obtidos a partir de relatos durante as ações do Programa Brasil Mais e entrevistas com os empresários. O instrumento de pesquisa utilizado consistiu em questionários estruturados, com 18 perguntas de múltipla escolha do Programa Brasil Mais Produtivo e 31 questões do PNI.

Para responder aos objetivos deste estudo, foi realizada uma análise detalhada dos dados qualitativos. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa envolve a coleta de dados descritivos sobre indivíduos, locais e processos interativos por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada. O objetivo é compreender os fenômenos a partir da perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação analisada. Desta forma, a abordagem qualitativa permite uma compreensão aprofundada das práticas de sustentabilidade e gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas do Meio Oeste Catarinense, alinhando-as com suas estratégias organizacionais.

4 Análise e discussão dos resultados

Este tópico tem como objetivo apresentar as análises e discutir os resultados obtidos ao longo da atuação do Agente Local de Inovação (ALI) nas regiões de Fraiburgo e Joaçaba, em Santa Catarina. Para uma melhor compreensão dos resultados, foram criadas categorias conforme descritas no Quadro 3, com base no referencial teórico e para atender aos objetivos deste estudo.



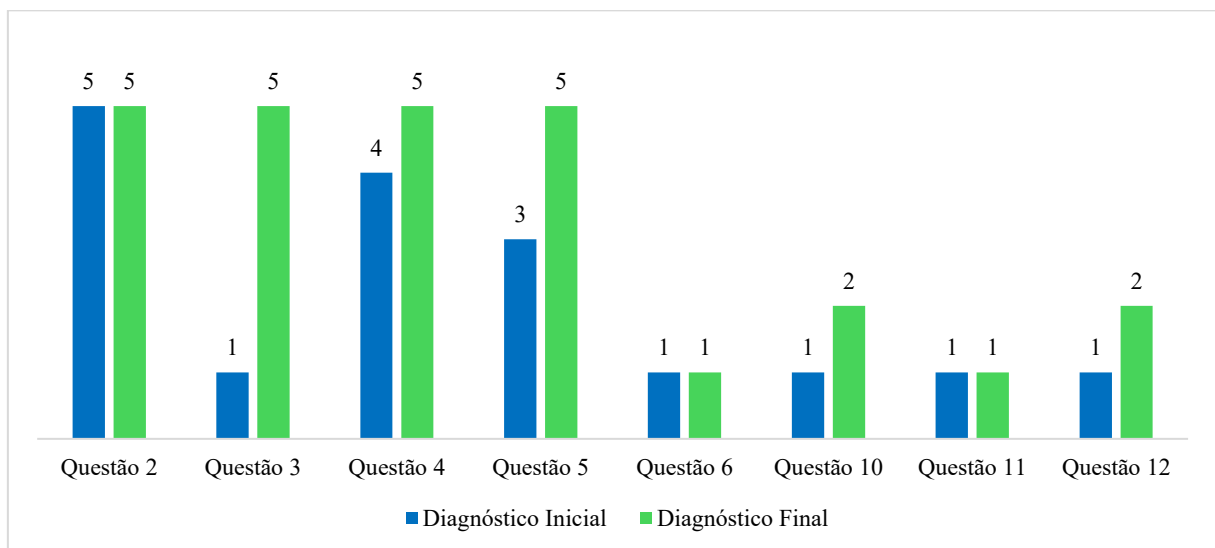
Quadro 3: Categorias de análise

Categoria	Descrição
Metodologia Programa ALI	Comparativo do Diagnóstico Inicial com o Final, a evolução de mudanças na Gestão de Pessoas, Estratégias e Sustentabilidade.
Critérios de Avaliação Prêmio Nacional de Inovação	Análise de Níveis Sustentabilidade Organizacional, com base nos dados prestados pelas empresas participantes no Prêmio Nacional de Inovação

Fonte: os autores (2022).

As empresas que aceitam participar do Programa Brasil Mais iniciam o processo com um diagnóstico. Inicialmente, são realizadas 18 perguntas, divididas em 6 dimensões, sendo que cada questão possui 5 níveis. Essas perguntas orientam o Agente de Inovação (ALI) no trabalho em campo. Ao final do programa, é realizado novamente o diagnóstico da empresa para identificar os resultados obtidos durante o programa, permitindo uma comparação com os dados iniciais e a percepção da evolução da empresa. Para melhor compreensão da evolução das duas empresas pesquisadas, foram elaborados os Gráficos 1 e 2.

Gráfico 1: Diagnóstico inicial *versus* diagnóstico final E1



Fonte: os autores (2022).

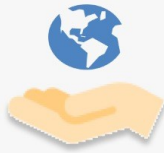
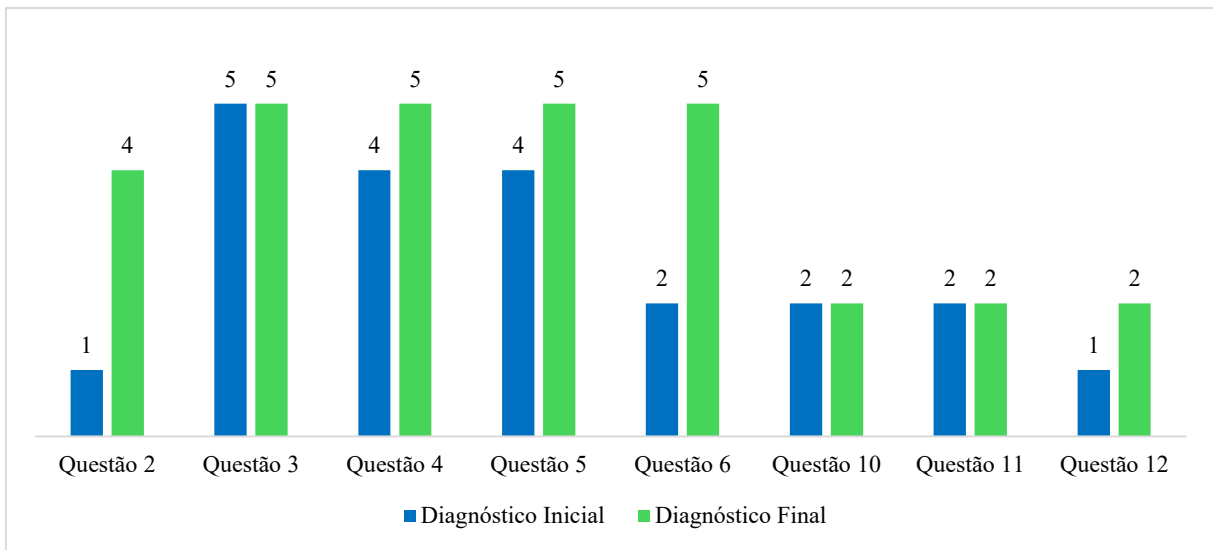


Gráfico 2: Diagnóstico inicial *versus* diagnóstico final E2



Fonte: os autores (2022).

Observa-se nos Gráficos 1 e 2 que foram consideradas as questões 2, 3, 4, 5, 6, 10, 11 e 12, descritas e relacionadas a seguir, no Quadro 4. Elas foram selecionadas para analisar a evolução de três áreas: gestão de pessoas, estratégia empresarial e sustentabilidade.

Quadro 4: Questões do diagnóstico Programa Brasil Mais

Questão	Descrição
2	Quão desafiador foi para sua empresa atingir as metas do último ano? (p. 18)
3	No último ano você fez reuniões periódicas com seus sócios e/ou funcionários para discutir os indicadores-chaves e seus resultados e realizar ajustes no planejamento? (p. 20)
4	Sobre a rotina da sua empresa, você e os seus funcionários sabem exatamente quais tarefas têm que fazer diariamente? Há lista de afazeres escritos? O cliente tem que esperar muito para ser servido, achar um produto ou conseguir uma informação? (p. 22)
5	Quando aparece um problema na sua empresa, o que melhor descreve a sua atitude ou de sua gerência? (p. 25)
6	Na sua empresa existe bônus, recompensas ou premiações para alcance de resultados? (p. 27)
10	Nos últimos seis meses a sua empresa realizou ações para reduzir o consumo de energia elétrica? Sua empresa tem indicadores e metas específicas para reduzir esse consumo? (p. 37)
11	Nos últimos seis meses a sua empresa realizou ações para reduzir o consumo de água? Sua empresa tem indicadores e metas específicas para reduzir esse consumo? (p. 40)
12	Nos últimos seis meses a sua empresa realizou ações para desperdício de insumos e/ou matérias primas? Sua empresa tem indicadores e metas específicas para monitorar desperdícios? (p. 43)

Fonte: Sebrae Nacional Unidade de Inovação (2020).



De acordo com os dados apresentados no Gráfico 1, a empresa E1 já estava no nível 5 em relação às metas quando foi realizado o diagnóstico inicial e manteve-se inalterada até o final do processo. Já para a empresa E2, de acordo com dados apresentados no Gráfico 2, percebe-se uma considerável evolução. O Quadro 5 apresenta o diagnóstico e a justificativa para os estágios inicial e final.

Quadro 5: Estabelecimento de metas E2

Diagnóstico	Avaliação	Justificativa do responsável pela empresa
Inicial	A empresa, no nível 1, não teve metas estabelecidas no último ano. A ausência de planejamento e a falta de objetivos e metas fazem com que a empresa caminhe sem um rumo, agindo empiricamente e, desta forma, não tem como verificar pontos de melhoria para aumentar sua produtividade	As metas não foram atingidas porque haviam sido traçadas em um cenário comum (anterior à pandemia). Houve reformulação (demitiu pessoal e redefiniu processos internos). Concluiu que 2020 teria sido um ano muito bom, caso não houvesse a pandemia.
Final	Em relação ao nível 4, as metas foram atingidas e, nesse caso, a equipe realizou um esforço para otimizar os resultados, contribuindo para aumentar a produtividade. Para que a empresa atingisse o nível 4 foram implementadas ações estratégicas que permitiram alcançar níveis mais elevados de metas de forma contínua.	A empresa estabeleceu metas de faturamento, pois, em detrimento da pandemia, caiu a oferta de cursos presenciais e a empresa precisou se adequar a nova forma de trabalho e estabelecer novas metas para a equipe.

Fonte: Sebrae Nacional Unidade de Inovação (2020, p. 21 e 22) e autores (2022).

De acordo com os resultados tratados no Quadro 5, a empresa se adaptou ao novo cenário e estabeleceu metas financeiras. A teoria ainda complementa a relevância do estabelecimento de metas, sob uma visão sistêmica, é importante que ao fazer o planejamento estratégico da empresa sejam elaboradas metas da área de gestão de pessoas e que elas sejam alinhadas aos objetivos da organização (Sant'anna; Diniz; Paiva, 2018). Além disso, as metas quando alinhadas ao desenvolvimento sustentável incentivam a igualdade social e preservação do meio ambiente para as futuras gerações (Silva; Reis; Amâncio, 2011). Em relação à questão 2, observa-se no Gráfico 2 que a E2 iniciou o processo do Programa Brasil Mais no nível 5 e manteve-se inalterada até o final. Divergindo desta realidade, observa-se no Gráfico 1 que a empresa E1 progrediu. O Quadro 6 apresenta as informações referentes ao monitoramento da empresa E1.



Quadro 6: Monitoramento E1

Diagnóstico	Avaliação	Justificativa do responsável pela empresa
Inicial	No nível 1, mesmo que a empresa colete dados e/ou tenha indicadores de desempenho, isso não é suficiente, devendo a empresa realizar reuniões periódicas para analisar e implementar indicadores, de forma que possa vir a ter as informações necessárias.	Por ser empresa familiar e haver contato direto sobre todos os pontos, não fazem reunião com funcionários (empresário considera isso um erro). Acaba não conseguindo dar andamento a novos projetos. Com os sócios, as reuniões são diárias.
Final	Em uma empresa no nível 5, as reuniões para discutir os indicadores-chaves e resultados são periódicas. O desempenho é continuamente avaliado com base nos indicadores-chaves, sendo estas práticas essenciais para elevação da produtividade.	São feitas reuniões uma vez por mês, entre os sócios, para alinhar o planejamento estratégico e valores (gastos e metas). Com equipe é feita quinzenalmente para trocas de ideias, sugestões e soluções de problemas que estão ocorrendo.

Fonte: Sebrae Nacional Unidade de Inovação (2020, p. 21 e 22) e autores (2022).

Constata-se no Quadro 6 que a empresa E1 evoluiu consideravelmente a cultura interna de como e com quem realizar suas reuniões. Nestes momentos, há troca de ideias e conhecimento entre a equipe, em uma organização onde há a cultura de disseminação de conhecimento. Os indivíduos que ali atuam recebem o conhecimento e desenvolvem suas habilidades, que geram novos conhecimentos transferidos de volta para a organização (Alvares; Souza, 2016). Em relação à cultura *lean* (questão 3), observa-se nos Gráficos 1 e 2 que ambas as empresas iniciaram e evoluíram no mesmo nível, descrito com mais detalhes no Quadro 7.

Quadro 7: Cultura *lean* E1 e E2

Diagnóstico	Sistema do Programa Brasil Mais Produtivo	Justificativa E1	Justificativa E2
Inicial	Nível 4: utiliza listas de afazeres diários, tarefas claras para todos, cliente às vezes espera mais do que o normal.	Tarefas alinhadas, checklist diário, comunicação rápida com superior, mas com dificuldades de execução devido ao espaço pequeno.	Não vê necessidade de listas, clareza nas atividades, cliente espera devido ao atendimento dedicado.
Final	Nível 5: todas as características do nível 4, mas com foco no cliente e eliminação do que não agrega valor.	Lista de tarefas, painel visualizador de processos, atendimento ágil, equipe composta por 5 pessoas.	Trabalha com POP, descrição de atividades, atendimento sem espera.

Fonte: Sebrae Nacional Unidade de Inovação (2020, p. 26 e 27) e autores (2022).

Para Fabris *et al.* (2017, p. 10), “o processo de aprendizagem organizacional não pode ser entendido sem antes se compreender como se constitui o conhecimento no indivíduo”. No Quadro 7, percebe-se que ambas as empresas progrediram na cultura *lean*, criando procedimentos distintos que se tornaram funcionais para cada modelo de negócio.



No Gráfico 1, a empresa E1 iniciou e finalizou no nível 1: processos sem relação direta com a produtividade, sem metodologias que influenciem o comportamento para aumentar a produtividade (Sebrae, 2020, p. 26). A justificativa de E1 aponta a ausência de sistemas de bônus ou recompensas, trabalhando apenas com comissões de vendas, corroborando com a teoria sobre dificuldades em alinhar estratégia de negócios e gestão de RH (Pires; Fischer, 2014). Já no Gráfico 2, a E2 mostrou avanço significativo, conforme o Quadro 8.

Quadro 8: Cultura de Alta Performance E2

Diagnóstico	Sistema do Programa Brasil Mais Produtivo	Justificativa do responsável pela empresa
Inicial	Nível 2: práticas de recompensas baseadas nos resultados do negócio como um todo, incentivo restrito a alguns funcionários.	Intenção de implementar PLR, metas atingidas na área de emprego, mercado digital em expansão.
Final	Nível 5: recompensas baseadas nos resultados do negócio e individuais, estabelecendo um ambiente de incentivo e motivação.	Gratificações customizadas para meses com resultados positivos, bônus financeiro para funcionários com mais de um ano.

Fonte: Sebrae Nacional Unidade de Inovação (2020, p. 29) e autores (2022).

A empresa E2 passou por mudanças para oferecer seus serviços e reduzir a equipe. A estratégia da empresária foi criar condições e fatores motivacionais para manter a equipe engajada, visando harmonia produtiva (Maia; Froehlich; Konrath, 2021).

As questões 10, 11 e 12 foram estudadas com base nas respostas do Prêmio Nacional de Inovação (PNI). O questionário de inovação foi dividido em 4 temáticas, a quarta temática abordando práticas de sustentabilidade, de acordo com o Quadro 9.

Quadro 9: Questionário de inscrição categoria inovação

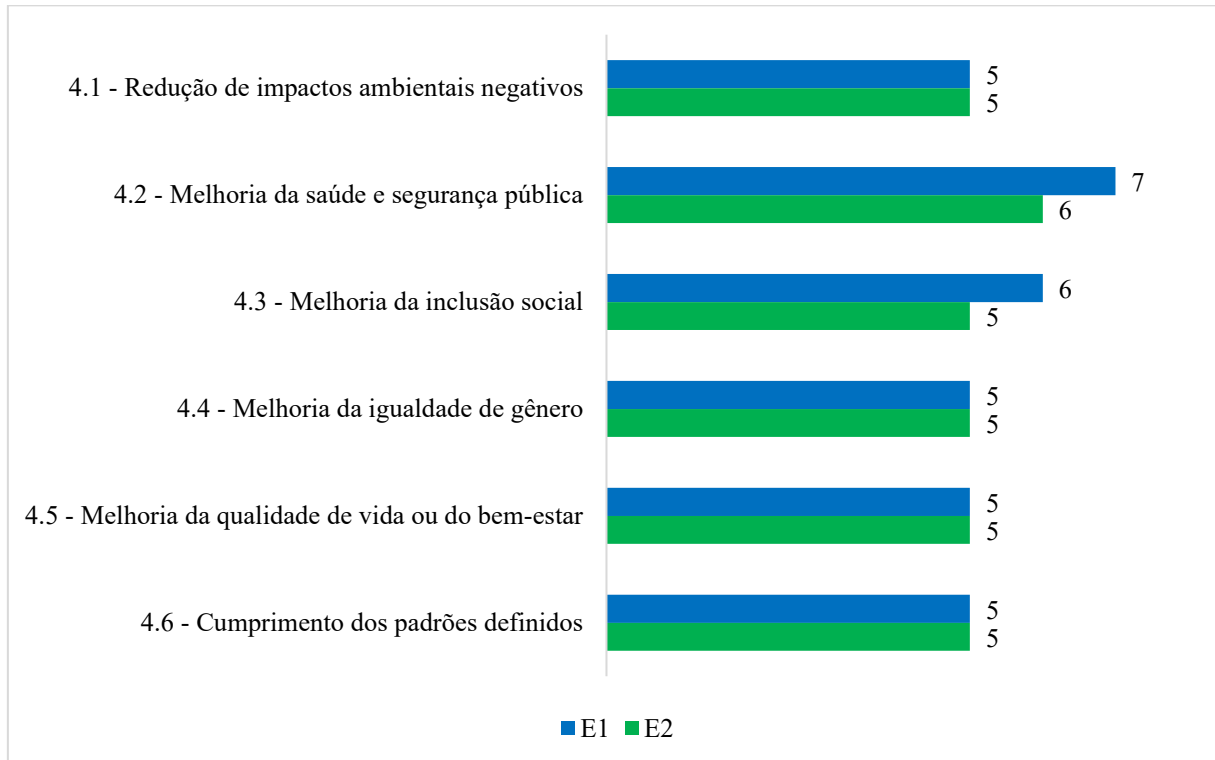
Escolha o número que melhor representa a realidade da empresa	1	2	3	4	5	6	7
...melhoria em um ou mais produtos (bem ou serviço) ou processos existentes.	()	()	()	()	()	()	()
...melhorias em um ou mais produtos (bem ou serviço) ou processos existentes, com um significativo ganho de competitividade.	()	()	()	()	()	()	()
...ruptura nos padrões tecnológicos e de mercado.	()	()	()	()	()	()	()
Justifique a sua resposta (mínimo 100 caracteres)							

Fonte: Sebrae e CNI (2021)

O questionário de inovação continha 31 questões, sendo dividido em 4 temáticas, a quarta temática é a respeito das práticas de sustentabilidade que as empresas vêm exercendo, foi criado o Gráfico 3 para realizar uma análise em qual nível de sustentabilidade organizacional cada uma das empresas enquadra-se.



Gráfico 3: Comparativo E1 e E2 - Questionário PNI Inovação



Fonte: os autores (2022).

Com base nos dados dos Gráficos 1 e 3, a empresa E1 evoluiu do nível 3 para o nível 4 - Sustentabilidade Organizacional Consciente. Para organizar as informações, segue o Quadro 10 com a justificativa para participação no PNI, divididas nas três áreas de sustentabilidade, e o Quadro 11 com a justificativa em relação aos níveis de sustentabilidade, aspecto ambiental, investigados e trabalhados no Programa Brasil Mais.



Quadro 10: Aspectos Sustentáveis E1 (PNI)

Aspecto	Justificativa do representante da empresa
Social	Projetos de inclusão social, doações, cuidados redobrados com volta às aulas, confraternizações com colaboradores e familiares, doações para a Rede Feminina de Câncer do Município.
Econômico	Mudança de local para melhorar condições físicas e psicológicas da equipe, atendimento personalizado visando parceria sólida com clientes.
Ambiental	Impressora UV com tintas sem solventes, benefícios para o meio ambiente e qualidade de vida dos colaboradores, redução de custos com manutenção.

Fonte: os autores (2022).

Quadro 11: Aspectos Sustentáveis E1 (Sebrae)

Questão	Diagnóstico	Sistema do Programa Brasil Mais Produtivo	Justificativa do representante da empresa
Questão 10	Inicial	Inicial: Nível 1, sem ações específicas para reduzir consumo de energia nos últimos seis meses.	Custo não significativo para justificar ação.
	Final	Nível 2, ações específicas para reduzir consumo de energia, sem indicadores específicos.	Demanda ao Sebrae para eficiência energética, necessidade de energia alternativa.
Questão 11	Inicial e Final	Nível 1, sem ações específicas para reduzir consumo de água nos últimos seis meses.	Consumo de água mínimo, processos produtivos não envolvem uso de água.
Questão 12	Inicial	Nível 1, sem ações específicas para reduzir desperdício nos últimos seis meses.	Sem verificação, registro ou acompanhamento de desperdícios.
	Final	Nível 2, ações específicas para reduzir desperdício, sem indicadores específicos.	Loja virtual para reaproveitamento de materiais, novas máquinas reduzindo desperdício de plástico e papel, reuniões enfatizando cuidado com desperdício.

Fonte: Sebrae Nacional Unidade de Inovação (2020, p. 39, 41 e 44) e autores (2022).

Com relação à E2, a empresa está no nível 3 - Sustentabilidade Organizacional orientada pelo Lucro, conforme dados dos Gráficos 2 e 3. Quadro 12 com a justificativa para participação no PNI, divididas nas três áreas de sustentabilidade, e o Quadro 13 com a justificativa em relação aos níveis de sustentabilidade, aspecto ambiental, investigados e trabalhados no Programa Brasil Mais.



Quadro 12: Aspectos Sustentáveis E2 (PNI)

Aspecto	Justificativa do representante da empresa
Social	Distribuição de brindes, palestras gratuitas, página no YouTube Mulher de Resultados, doação de kits para a Prefeitura, participação na diretoria da ACIRP.
Econômico	Respeito aos decretos da pandemia, segurança e saúde dos clientes internos e externos, aquisição de Totem de álcool gel.
Ambiental	Redução do consumo de energia elétrica com cursos online, redução de deslocamento, diminuição da impressão de materiais.

Fonte: os autores (2022).

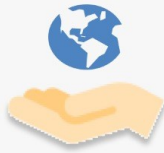
Quadro 13: Aspectos Sustentáveis E2 (Sebrae)

Questão	Diagnóstico	Sistema do Programa Brasil Mais Produtivo	Justificativa do representante da empresa
Questão 10	Inicial e Final	Inicial e Final: Nível 2, ações específicas para reduzir consumo de energia, sem indicadores específicos.	Mudança de luminárias para LED, digitalização de processos, economia de luz e papel.
Questão 11	Inicial e Final	Inicial e Final: Nível 2, ações específicas para reduzir consumo de água, sem indicadores específicos.	Incidente com cano solto, desligamento do registro geral nas sextas-feiras, consumo baixo.
Questão 12	Inicial e Final	Inicial: Nível 1, sem ações específicas para reduzir desperdício.	Sem ações para redução de desperdício.

Fonte: Sebrae Nacional Unidade de Inovação (2020, p. 39, 41 e 44) e autores (2022).

Com relação aos aspectos sociais a empresa está, no Quadro 12, realizando ações de conscientização. Já nos aspectos ambiental e econômico, que fez ações para redução de desperdício, que impactou positivamente, mas nota-se pela fala da responsável da empresa que as ações foram promovidas foram mais por necessidade de adaptação ao cenário econômico e social, “surge, assim, a necessidade de adaptação e mudanças nas organizações e na maneira de gestão, mudanças essas relacionadas à forma dos gestores de orientar e promover a sustentabilidade por meio do comportamento sustentável e das estratégias sustentáveis” (Oliari; Stefano; Andrade, 2020, p. 595).

As empresas estudadas participaram do segundo ciclo do Programa Brasil Mais Produtivo ALI, devido a pandemia as empresas foram atendidas de forma virtual, mesmo assim, ambas demonstraram comprometimento com o projeto, e, quando convidadas para participar do Prêmio Nacional de Inovação sentiram-se prestigiados com o convite. Pelos resultados obtidos nota-se diversas mudanças nas empresas, ambas possuem anos de mercado e estão em



constante, mas atuam em ramos distintos, o que demonstra sua capacidade de adaptação no mercado.

Além disso, nota-se no gráfico 1 e 2 que ambas progrediram durante o processo ALI, além disso, durante a construção das respostas PNI foi possível perceber que a empresa E1 é desbravadora de mercados e gosta de novos desafios é comprometida com a sociedade na qual está inserida e está em constante renovação de processos e serviços.

O principal impacto observado na E1 foi a melhoria na comunicação interna, com promoção de reuniões periódicas com a equipe e com o desenvolvimento do painel visualizador das atividades diárias. Além disso, com participação da empresa no PNI foi possível captar uma demanda, a consultoria para análise de eficiência energética.

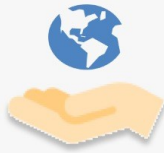
Com relação a E2, nota-se que o principal impacto foi na gestão de pessoas, durante os encontros individuais acaba surgindo muitos *insights* para os empresários, e, no caso desta empresa, a responsável analisou que a equipe estava desmotivada, por cenário pandêmico e também interação da equipe, para mudar este cenário a empresária resolveu que era necessário um ajuste na equipe e que também desenvolveu as habilidades da equipe para trabalhar com o sistema já existente na empresa, antes do programa ALI, mas que não era utilizado em sua totalidade.

Estas ações, de acordo com o relato da empresária, acarretam um aumento na produtividade e qualidade de vida da equipe, além disso ela sente que a equipe está mais engajada. Outrossim, durante o levantamento de informações para o PNI, foi possível constatar as mudanças de hábitos dentro da organização, como a redução de impressões e comunicação mais efetiva, a empresária também participa ativamente das atividades da comunidade local, além de participar como voluntária na Associação Empresarial do Baixo Vale do Rio do Peixe (ACIRP), promove palestras gratuitas na escola municipal e busca ferramentas para manter-se no mercado, seja ela tecnológica ou intelectual.

4 Considerações finais

Este estudo explorou as práticas de gestão de pessoas e sustentabilidade organizacional em microempresas do Meio Oeste Catarinense, participantes do Programa Brasil Mais e do Prêmio Nacional de Inovação. A metodologia qualitativa revelou insights significativos sobre o impacto das intervenções do programa nas empresas estudadas.

Os resultados demonstraram que empresas como a E1 beneficiaram-se significativamente do Programa Brasil Mais, evoluindo em áreas chave como estabelecimento



de metas estratégicas, implementação de práticas *lean*, e adoção de medidas sustentáveis. Essas empresas não apenas melhoraram sua eficiência operacional, mas também fortaleceram seu compromisso com a sustentabilidade ambiental e o desenvolvimento socioeconômico local.

Por outro lado, a E2 enfrentou desafios iniciais, especialmente durante a pandemia, mas mostrou progresso notável ao alinhar suas metas financeiras com estratégias sustentáveis e de gestão de pessoas. A implementação de procedimentos operacionais padronizados e práticas de alta performance destacou-se como pontos positivos, embora sugira-se um maior desenvolvimento em sustentabilidade consciente para garantir competitividade no mercado atual.

Este estudo sublinha a importância do alinhamento estratégico entre gestão de pessoas e práticas sustentáveis como fundamentais para o crescimento sustentável das microempresas na região. Recomenda-se que futuras pesquisas se concentrem no desenvolvimento de estratégias integradas que promovam o tripé da sustentabilidade e fortaleçam o engajamento das equipes, especialmente durante programas de intervenção como o Programa Brasil Mais.

5 Agradecimentos

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) por financiarem o estudo.

Referências bibliográficas

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ALVARES, K. P.; SOUZA, I. M. Sustentabilidade na Gestão de Pessoas: Práticas e Contribuições às Organizações. **Revista Gestão Organizacional**, v. 9, n. 2, p. 24-38, 2016. DOI: <https://doi.org/10.22277/rgo.v9i2.3285>

BAGÉ, A. C.; FILIPPIM, E. S.; TONIAL, G.; PEREIRA, M. O. A. Liderança Sustentável: Estudo Comparativo entre Organizações Brasileiras e Portuguesas. **Revista de Administração da Unimep**, v. 19, n. 1, p. 51-72, 2021.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Aetmed, 2007. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha.

DINIZ, M. L. F.; CALLADO, A. L. C. Mensurando a Sustentabilidade Empresarial através do Grid de Sustentabilidade Empresarial (GSE): Um Estudo em Empresas Do Setor Gráfico. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 6, n. 2, p. 105-122, 2017. DOI: <https://doi.org/10.17800/aos.v6i2.413>

FABRIS, J.; PIEKAS, A. A. S.; FILIPPIM, E. S.; BARP, C. A. Aprendizagem para a Sustentabilidade entre Gestores. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 9, n. 2, p. 9-20, 2017.



- FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: **Editora Artmed**, 2009.
- GENARI, D.; MELLO, C. B. C.; CAMARGO, M. E.; MACKE, J. Tomada de decisão organizacional e avaliação de resultados em gestão de pessoas. **Revista Pretexto**, v. 21, n. 2, p. 80-99, 2020. DOI: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v21i2.5555>
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas (Rae)**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 58, 01 mar. 1995. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>
- KLESENER, M.; WEGNER, R. S.; MALHEIROS, M. B.; ROSSATO, V. P.; ESTIVALETE, V. F. B. Análise da Gestão de Recursos Humanos Sustentável: Um Estudo em uma Multinacional. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 3, p. 6-30, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i3.5648>
- OLIARI, T. B. P.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M. Alinhamento entre Modelos de Gestão de Pessoas e os Níveis de Sustentabilidade Organizacional. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 19, n. 3, p. 593-618, 2020. DOI: <https://doi.org/10.18593/race.23822>
- ORSATO, Renato J.; SANCHES, Alexandre; SILVA, Wesley Mendes da; SIMONETTI, Roberta; MONZONI, Mario. **Porque Empresas Aderem a Índices de Sustentabilidade**. 2013. Disponível em: <https://pesquisa-eaesp.fgv.br/publicacoes/gvp/por-que-empresas-aderem-indices-de-sustentabilidade>. Acesso em: 28 nov. 2021.
- MAIA, L. O.; FROEHLICH, C.; KONRATH, K. Liderança Sustentável sob a Perspectiva de Profissionais da Área de Recursos Humanos de Empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 2, p. 305-321, 2021. DOI: <https://doi.org/10.23925/recape.v11i2.45769>
- NASCIMENTO, I. C. S.; SANTOS, A. R. S.; GUIMARÃES, D. B.; REBOUÇAS, S. M. D. P. Internacionalização e Sustentabilidade Empresarial no Brasil. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 15, n. 3, p. 63-79, 2020. DOI: <https://doi.org/10.18568/internext.v15i3.591>
- PIRES, F. M.; FISCHER, A. L. Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: o caso Natura. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 8, n. 1, p. 54-72, 2014. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v8i1.831>
- SANTOS, AAPD; WOLTER, A.; SEHNEM, S.; GOMES, C.; SANTANA, G. Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável: Uma Análise de uma Indústria Madeireira. **Teoria e Prática em Administração**, v. 8, n. 1, pág. 160-189, 2018. DOI: <https://doi.org/10.21714/2238-104X2018v8i1-36854>
- SANT'ANNA, A. S.; DINIZ, D. M.; PAIVA, S. M. G. Afinal, RH Para Quê? Um Estudo em Economia Periférica. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 51, p. 138-151, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018v20n51p138>
- SANT'ANNA, A. S.; PADILHA, L. S.; TREVISOL, M.; FILIPPIM, E. S.; BENCKE, F. F. Liderança e Sustentabilidade: Contribuições de Estudos sobre Dinâmicas Socioespaciais de Reconversão e Requalificação de Funções Econômicas. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 3, p. 1133-1160, 2017. DOI:10.18593/race.v16i3.15239
- SEBRAE. **Sustentabilidade: a prática que só gera vantagens**. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosInovacao/praticas-sustentaveis->



viram-vantagens-para-empresas-e-meio-

ambiente,5adaa7deccc0c510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 05 jan. 2022.

SEBRAE NACIONAL UNIDADE DE INOVAÇÃO. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **GUIA DA METODOLOGIA E FERRAMENTAS ENCONTRO 1 - INDIVIDUAL**. Brasília, 2020. 68 p.

SEBRAE; CNI. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Prêmio Nacional de Inovação: regulamento - anexo**. Regulamento - Anexo. Disponível em: <https://www.premiodeinovacao.com.br/sobre-o-premio/>. Acesso em: 20 dez. 2021.

SILVA, M. R. R.; PINHO, A. P. M. Gestão de Pessoas e Inovações Gerenciais: um Estudo Baseado em Cognições de Gestores. **Teoria e Prática em Administração**, v. 11, n. 2, p. 115-129, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2021v11n2.54851>

SILVA, S. S.; REIS, R. P.; AMÂNCIO, R. Paradigmas ambientais nos relatos de sustentabilidade de organizações do setor de energia elétrica. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 3, art. 180, p. 146-176, 2011. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000300007>

ZAIAS, L. J. L.; ANDRADE, S. M.; STEFANI, S. R.; KOS, S. R.; OLIARI, T. B. P. Contribuições da Gestão Estratégica de Pessoas para a Sustentabilidade Organizacional em uma Indústria de Papel do Estado do Paraná. **Revista de Administração da Unimep**, v. 19, n. 1, p. 229-251, 2021.