IV International Conference in Management and Accounting (ICMA)
VII Congresso de Gestão e Controladoria da Unochapecó (COGECONT)
V Congresso de Ciências Contábeis FURB
VII Congresso de Iniciação Científica FURB
Online 17 a 19 de outubro 2022 UNOCHAPECÓ FURB

GESTÃO DE PESSOAS E SUSTENTABILIDADE ALINHADAS ÀS ESTRATÉGIAS DAS MICROS EMPRESAS DO MEIO OESTE CATARINENSE

Paola da Silva. Bacharel em Administração. SEBRAE. paoladasilvaalisc@gmail.com
Leandro Hupalo. Mestre em Educação. UNIARP/SENAC. leandrohupalo.lh@gmail.com

RESUMO
O objetivo deste artigo é apresentar resultados do acompanhamento de uma Agente Local de Inovação (ALI), o estudo foi orientado a as práticas de gestão de pessoas e sustentabilidade organizacional vem sendo alinhadas às estratégias da micros empresas do Meio Oeste Catarinense. Para isto, inicialmente realizou-se revisão teórica que investiga sustentabilidade organizacional, gestão estratégica de pessoas e os níveis de sustentabilidade organizacional nas relações entre estudos. Os procedimentos metodológicos desta pesquisa caracterizam-se como misto, estudo quantitativo e qualitativo, para isto foram realizadas a entrevista semiestruturada e análise documental. Com base nos objetivos deste estudo, foram criadas categorias para realizar a análise dos dados, além disso verificação de conteúdo foi feita por meio da triangulação de dados. Os principais achados da pesquisa foram que as empresas precisam criar estratégias alinhadas à gestão de pessoas para elevar seu nível de sustentabilidade empresarial. Também foi possível notar que as empresas progrediram durante a participação do Programa Brasil Mais.
Palavras-chave: Sustentabilidade. Gestão Estratégica de Pessoas. Programa Brasil Mais. Sebrae.

1 INTRODUÇÃO
Estima-se que as práticas de sustentabilidade vêm sendo inseridas dentro das organizações desde o final do século XIX (DINIZ; CALLADO, 2017; OLIARI; STEFANO; ANDRADE, 2020). Para Fabris et al. (2017) a abordagem da sustentabilidade é ampla e empregada em caráter multidisciplinar, seja na esfera técnica, científica ou política, modo que existem contradições e ambiguidade do termo sustentabilidade.

Para Genari et al. (2020), outro aspecto importante para aumentar o desempenho das empresas é o papel da gestão estratégica de pessoas. Nesse sentido, Zaias et al. (2021) ressalta que trabalhar de forma que as pessoas influenciem na estratégia da organização deve ser uma constante para o desenvolvimento e sobrevivência organizacional, afirmando, ainda, que todas as organizações, independente do cenário que estejam inseridas, precisam ter um posicionamento estratégico.

Desta forma, este estudo visa contribuir ressaltando a importância das metas de sustentabilidade e gestão de pessoas alinhadas às estratégias das empresas e como estas podem colaborar com o seu crescimento. Para tal, tem como pergunta norteadora: Quais práticas de sustentabilidade e gestão de pessoas vêm sendo praticadas pelas micro e pequenas empresas do Meio Oeste Catarinense?

O presente estudo tem como principal objetivo identificar quais as práticas de gestão de pessoas e sustentabilidade alinhadas às estratégias das micro e pequenas empresas do Meio Oeste Catarinense, bem como objetivos específicos: (a) compreender como ocorrem as práticas de gestão de pessoas e sustentabilidade nas empresas integrantes do estudo; (b) analisar como as empresas estudadas alinham gestão de pessoas e sustentabilidade com as estratégias da empresa e; (c) identificar o nível de sustentabilidade das empresas do Meio Oeste Catarinense.

Para alcançar os objetivos propostos o estudo está organizado em cinco seções. A

primeira, a introdução, busca apresentar os objetivos e justificativa do estudo. A segunda seção apresenta a revisão da literatura com base nos principais autores que tratam do tema sustentabilidade e gestão de pessoas. A terceira seção dedica-se a apresentar as bases metodológicas do desenvolvimento do presente estudo. Na quarta seção apresentam-se os resultados e discussões e, por fim, na quinta seção são expostas as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

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

A temática sustentabilidade vai além de apenas questões ambientais (SEBRAE, 2021). De acordo com a literatura, o tripé da sustentabilidade é composto pelas questões ambientais, econômicas e social (ZAIAS et al. 2021; MAIA; FROEHLICH; KONRATH, 2021; KLESENER et al. 2021; BAGÉ et al. 2021). "Quando a década de 1980 começou, o mundo ainda se debatia com a pergunta: como conciliar atividade econômica e conservação do meio ambiente?" (ALMEIDA, 2002, p. 24). Sob visão do autor, as dimensões devem ser observadas de forma sistêmica, para assim compreender a relação entre elas.

O Quadro 1 foi elaborado com o intuito de apresentar 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 et al., 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 et al. 2013).
Econômica	Um dos interesses das grandes empresas em cumprir com as adequações de sustentabilidade esta 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 et al., 2020, p. 64).

Fonte: Adaptado de DINIZ; CALLADO (2017); BAGÉ et al. (2021); ORSATO et al. (2013); NASCIMENTO et al. (2020), SANTOS et a., 2018; ALMEIDA (2002).

A partir do Quadro 1 evidencia-se que as dimensões da sustentabilidade demonstram que as práticas sustentáveis são benéficas para os processos organizacionais, para a sociedade e também para o meio ambiente, "podendo-se até dizer que é uma gestão visando à lucratividade socioambiental e economicamente correta." (OLIVARI; STEFANO; ANDRADE, 2020, p. 600). Uma das sugestões para que as organizações possam se tornar sustentáveis "é a empresa possuir um plano de estratégia a ser seguido, de modo que a sua adesão a práticas sustentáveis

em seus níveis não reflita em perda com relação à competitividade do mercado". (DINIZ; CALLADO, 2017, p. 108).

Para Pires e Fischer (2014, p. 55) "diversas são as dificuldades na inserção desse conceito e também na evolução dessa estratégia, o que inclui sua integração nas diferentes áreas da organização". Para os autores o desafio das estratégias empresariais está em como integrar todas as áreas. Corroborando com esta afirmação, Zaias et al. (2021, p. 231) afirma que "trabalhar de forma que as pessoas influenciam na estratégia da organização deve ser uma constante para o desenvolvimento e sobrevivência organizacional". Para os autores a gestão estratégica de pessoas está diretamente ligada à estratégia empresarial e tem um papel fundamental para o crescimento e manutenção da empresa no mercado.

Os estudos a respeito da gestão estratégica de pessoas vêm sendo estudados há décadas, e, nota-se a importância dos recursos humanos dentro da organização, tornando-se impossível elaborar as estratégias empresariais sem levar em consideração o fator humano (PIRES; FISCHER, 2014; KLESENER et al., 2021; GENARI et al., 2020).

As práticas internas da área de gestão de pessoas são diversas, entre elas destacam-se plano de carreira, sistema de avaliação comportamental e desempenho, recrutamento e seleção, treinamento, entre outros (ZAIAS et al., 2021). Para obter melhores resultados dos objetivos traçados nas estratégias da empresa, estes devem estar alinhados às estratégias de gestão de pessoas, por meio do desenvolvimento humano (SILVA; PINHO, 2021). Além disso, a gestão orientada pela gestão de pessoas, têm maior influência nos níveis de sustentabilidade (OLIARI; 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	Nesse nível não é comum o interesse pelo gerenciamento da sustentabilidade, no entanto os autores identificam alguns fatores em ações, como na legislação e nos canais de comunicação com os consumidores, iniciados nessa época, embora com um relacionamento ainda bastante rígido e pouco dinâmico.
Sustentabilidade Organizacional em Conformidade	tem-se a ordem como fator de valor, a gestão ocorre de maneira ordenada e satisfaz as exigências legais, como os regulamentos, com tarefas atribuídas ao foco; as pessoas estão em segundo plano, o nível de sustentabilidade organizacional tem um grau de interesse que se limita à legislação vigente, com ações voltadas mais ao marketing verde da empresa, ou seja, "somos ambientalmente corretos."
Sustentabilidade Organizacional orientada pelo Lucro	Atribui-se a questão das melhorias de maneira pragmática que, baseadas em soluções objetivas e simples, visam ao lucro da organização; o pilar econômico prevalece diante do social e do ambiental.
Sustentabilidade Organizacional Consciente	prevalece a ênfase na comunidade, com tolerância e aceitação das diferenças, como crenças, cultura, cor de pele, dentre outros, que a sociedade compartilha e agrega como valores da comunidade em termos sociais; nesse nível de sustentabilidade já se molda um olhar mais atento para a questão da diversidade, com o equilíbrio dos pilares social e ambiental, começando a haver ações mais concretas para o capital humano nas organizações como fator de responsabilidade social.
Sustentabilidade Organizacional e Sinérgica	foco na capacidade cooperativa dos agentes, que têm capacidade de aprender, aplicar e replicar o conhecimento. Por meio da maior flexibilidade na organização, os agentes sociais buscam a funcionalidade das promoções de ações que

	evidenciem os três pilares da sustentabilidade, com a colaboração de todos os stakeholders por um bem comum: a sustentabilidade em si. Iniciam-se os índices de desempenho organizacional que visam valorizar indivíduos, contudo ainda há maior ênfase no pilar social, com projetos voltados ao meio ambiente para o desenvolvimento organizacional.
Sustentabilidade Organizacional Holística	Com o sistema de valor na vida holística, esse valor é voltado ao pensamento global, uma visão mais ampla do trabalho e não fragmentada, com maior cuidado com o meio ambiente e com os recursos naturais, agregando a consciência ecológica e visando ao bem social. A lucratividade, no entanto, é necessária e economicamente correta, objetivando contribuir com toda a cadeia produtiva, sendo a sustentabilidade uma responsabilidade de todos na organização.

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

Nota-se no Quadro 2 que os níveis estão alinhados às práticas internas da organização e como ela entende a sustentabilidade. Após explanar algumas importantes contribuições em referência às temáticas de sustentabilidade, gestão estratégica de pessoas e os níveis de sustentabilidade organizacional, segue-se para os procedimentos metodológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se por uma pesquisa mista, segundo Creswell e Creswell (2021) a pesquisa mista compreende a análise de elementos dos métodos quantitativo e qualitativo. A pesquisa qualitativa é feita, por meio de perguntas abertas, diferente da quantitativa que é são perguntas fechadas. Segundo Flick (2009), a associação dos métodos quantitativo e qualitativo, apesar de haver discordância por parte de alguns estudos, faz-se necessário por razões pragmáticas.

Os sujeitos da pesquisa são duas empresas localizadas no Meio Oeste Catarinense e que participaram do Programa Brasil Mais, que é uma iniciativa do Ministério de Economia e executado em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), e também do Prêmio Nacional de Inovação (PNI) edição 2021-2022. Para manter o sigilo da identidade das empresas estas foram denominadas como: E1 (empresa da Região de Fraiburgo/SC) e E2 (empresa da Região de Joaçaba/SC).

Os dados foram coletados e tabulados, de modo que os resultados foram apresentados a partir de gráficos e tabelas. Com relação aos dados qualitativos, estes foram extraídos a partir de relatos durante as ações do Programa Brasil Mais e também de entrevistas com os empresários. O instrumento de pesquisa adotado foram questionários estruturados, sendo 18 perguntas de múltipla escolha do Programa Brasil Mais e 31 questões do PNI.

Para responder aos objetivos deste estudo foi realizada também a triangulação de dados que, segundo Flick (2009), supera as limitações de um método único e combina diversos e métodos atribuindo-os relevância. Desta forma, os questionários foram aplicados em diferentes momentos, possibilitando obter os achados do estudo a partir da visão do sujeito entrevistado, que possibilitou aprofundar o conhecimento a respeito das organizações.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Objetiva-se apresentar neste tópico as análises e discutir os resultados encontrados ao longo da atuação da ALI nas regiões de Fraiburgo e Joaçaba. Para melhor compreensão dos resultados obtidos foram criadas as categorias descritas no Quadro 3, com base no referencial teórico e para atender os objetivos deste estudo.

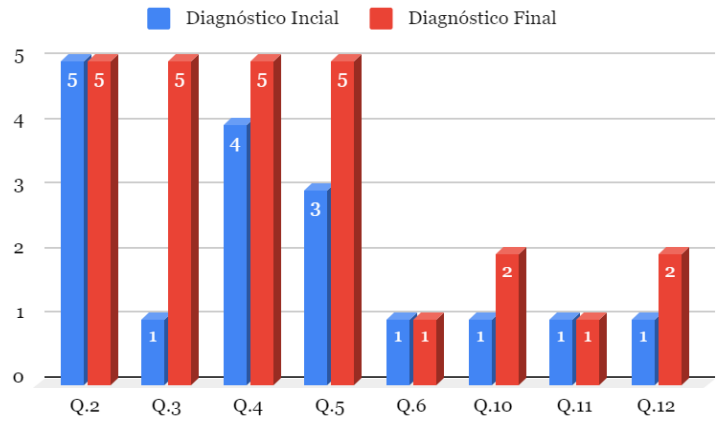
Quadro 3 – Categorias de análise

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).

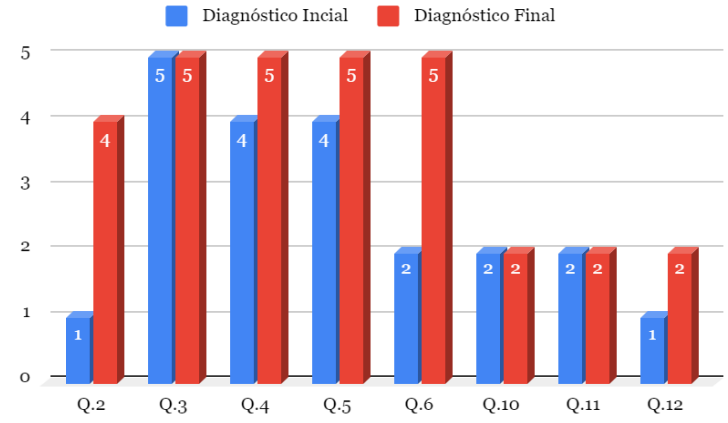
A empresas que aceitam participar pelo Programa Brasil Mais iniciam o processo com um diagnóstico. No primeiro momento são realizadas 18 perguntas, divididas em 6 dimensões, sendo que cada questão possui 5 níveis, e estas norteiam o Agente de Inovação (ALI) no trabalho em campo. Ao final do programa 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 o Gráfico 1 e o Gráfico 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 no Gráfico 1 foram consideradas as questões 2, 3, 4, 5, 6, 10, 11 e 12, descritas e relacionadas 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 Produtivo

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	A empresa estabeleceu metas de faturamento, pois, em detrimento da pandemia, caiu a oferta de cursos presenciais e a empresa precisou se

	produtividade. Para que a empresa atingisse o nível 4 foram implementadas ações estratégicas que permitiram alcançar níveis mais elevados de metas de forma contínua.	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 relevância de 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 a esta 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 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 em que há a cultura de disseminação de conhecimento, os indivíduos que ali atuam recebem o conhecimento e desenvolvem suas habilidades, que geram novos conhecimentos que são transferidos de volta para a organização (ALVARES; SOUZA, 2016).

Em relação ao que se refere à cultura *Lean*, questão 3, observa-se nos Gráficos 1 e 2, que ambas as empresas iniciaram e evoluíram no mesmo nível, descritas com mais detalhes no Quadro 7.

Quadro 7 – Cultura Lean E1 e E2

	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final
Sistema do Programa Brasil Mais	No nível 4, a empresa utiliza listas de afazeres diários e as tarefas diárias estão claras para todos. Às vezes, o cliente tem que esperar mais do que o normal para ser servido, achar um produto ou conseguir uma informação. Para estar no nível 4 a empresa deve ter processos mapeados e já realizar iniciativas de melhorias para agregar valor nos processos.	No nível 5, a empresa possui todas as características da empresa no nível 4. A diferença está no nível de prestação de serviço e atuação com foco no cliente. A empresa trabalha com foco no cliente e procura eliminar o que não agrega valor, criando uma melhor experiência para o cliente.
Justificativa E1	As listas de tarefas estão bem alinhadas. Diariamente há um checklist do que deve ser feito. Se alguém está perdido, comunica o superior. O tempo de resposta do comercial é bem rápido. Estavam pecando nisso, mas agora estão com mais agilidade no atendimento. Há uma dificuldade de execução das ações e atividades em função de a empresa ser localizada em um espaço muito pequeno.	A empresa utiliza lista de tarefas para a equipe e conta com um painel visualizador que tem as informações de acompanhamento para os processos. O cliente não costuma esperar para ser atendido, a equipe é composta por 5 pessoas para suprir a demanda na área de atendimento.
Justificativa E2	Não vê a necessidade de listas. Todos têm clareza sobre suas atividades. Às vezes o cliente tem que esperar, mas a empresária não vê isso como negativo, pois a espera faz parte de um atendimento dedicado, sem pressa para ser finalizado (o cliente que está esperando receber o mesmo tratamento). Tem como referência a excelência no atendimento e por isso essa cultura pode gerar um pouco de atraso na hora do atendimento. Toda a equipe é moldada para isso.	A empresa trabalha com POP e quando o colaborador entra na empresa é orientado de como fazer a atividade. A empresa tem a descrição de atividades e os colaboradores sabem as atividades diárias. O cliente não costuma esperar para ser atendido.

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". Assim, percebe-se no Quadro 7 que ambas as empresas progrediram na cultura *Lean*, criaram procedimentos distintos, que se tornou funcional para cada modelo de negócio.

A questão 4, buscou entender como funciona a gestão por processos, percebe-se no gráfico 1, que a empresa iniciou o processo e finalizou no nível 1. "No nível 1, os processos ainda não têm relação direta com a produtividade, e não se adotam metodologias que influenciem no comportamento das pessoas para aumentar a produtividade. A empresa precisa estruturar os processos que agreguem valor ao negócio usando ferramentas para avaliá-los. Em geral, ainda não fazem nenhuma mudança para corrigir problemas" (SEBRAE, 2020, p. 26)

Sob justificativa: "Não existe ainda, um sistema de bônus, recompensas ou premiações, a empresa trabalha apenas com comissões de vendas." (E1). Estes dados corroboram com o que diz a teoria a respeito das "dificuldades que os pesquisadores constatam para as empresas promoverem um alinhamento efetivo entre a estratégia de negócio e a gestão de RH" (PIRES; FISCHER, p. 57, 2014). Para os autores, o setor de RH é um parceiro estratégico e agente de

mudança dentro da organização.

No entanto, no Gráfico 2, nota- se um cenário distinto, a E2 nesta mesma questão demonstrou um avanço, descritas no Quadro 8, importante para organização.

Quadro 8 – Cultura de Alta Performance E2

Diagnóstico	**Sistema do Programa Brasil Mais Produtivo**	**Justificativa do responsável pela empresa**
Inicial	No Nível 2, a empresa adota práticas de pagamento de recompensas ou premiações, mas a análise do desempenho está apenas baseada nos resultados do negócio como um todo, e só alguns funcionários ou gerentes recebem o incentivo.	Tem intenção de colocar PLR mas a realidade não permite que seja implantada. Há duas áreas distintas na empresa: emprego e treinamentos. A área de emprego tem atingido as metas. A de treinamentos está bem sofrida. No momento, estão entrando no mercado digital para expandir. Aqueles que se encontram na área de emprego tem uma bonificação.
Final	No Nível 5, a empresa adota práticas de pagamento de recompensas ou premiações baseadas nos resultados do negócio como um todo, e também estabelece ganhos complementares a partir de resultados específicos conquistados pela equipe, mas também nos resultados individuais de cada funcionário. Dessa forma, um ambiente de incentivo e motivação é estabelecido, com o objetivo de que todos sintam-se estimulados a fazer o algo mais de forma individual e coletiva.	A empresa trabalha gratificações customizadas, que são definidas pelo contexto do mês, para os meses que têm resultados positivos. Há duas áreas distintas na empresa: emprego e treinamentos. A área de emprego tem atingido as metas. A empresária oferece um bônus financeiro para quem tem mais de um ano de empresa.

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

A E2 passou por um processo de mudança como forma de ofertar seus serviços e também redução da equipe, uma das estratégias elaborada pela empresária foi criar condições e fatores motivacionais para manter sua equipe engajada. Para que haja harmonia produtiva é interessante que os líderes proporcionem aos seus liderados condições sociais, econômicas e ambientais (MAIA; FROEHLICH; KONRATH, 2021).

Baseado no tripé da sustentabilidade e para melhor análise desta temática, as questões 10, 11 e 12 serão estudadas juntamente com os resultados das respostas do Prêmio Nacional de Inovação (PNI). Para inscrever-se as empresas precisavam responder um questionário e prestar as seguintes informações, conforme demonstrado no Quadro 9.

Quadro 9 – Questionário de inscrição categoria inovação

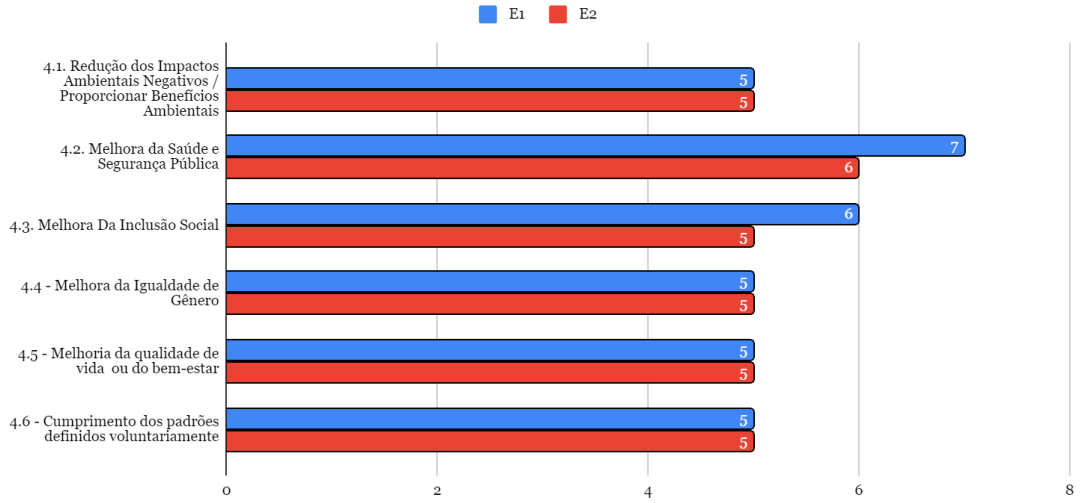
Escolha o número que melhor representa a realidade da empresa	**1** ...melhoria em um ou mais produtos (bem ou serviço) ou processos existentes.	**2**	**3**	**4** ...melhorias em um ou mais produtos (bem ou serviço) ou processos existentes, com um significativo ganho de	**5**	**6**	**7** ...ruptura nos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

				competitividade.			
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Justifique a sua resposta (mínimo 100 caracteres)							
Documento que evidencia a sua resposta							

Fonte: Sebrae e CNI (2021)

O questionário de inovação foi separado por composto em 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 apresentados nos Gráficos 1 e 3 a empresa E1 tem aspectos que a levam do nível 3 para o nível 4 - Sustentabilidade Organizacional Consciente, para organização das informações foi criado o Quadro 10 com as falas, para participação PNI, da representante da empresa dividida nas três áreas de sustentabilidade.

Quadro 10 – Aspectos Sustentáveis E1 (PNI)

Aspecto	Justificativa do representante da empresa
Social	"gosta de novos desafios e inovação, por esse motivo e pensando na inclusão social, desenvolveu um projeto de placas em braille" "fez a doação de um totem dispensador álcool com sensor para a prefeitura" "Com a volta às aulas, o cuidado deve ser redobrado, e pensando nisso foi desenvolvido totens com tamanho de 1m x 0,30 cm, ideal para os pequenos."

	"quando a empresa faz confraternizações ou festas em datas comemorativas, são convidados todos os colaboradores e seus familiares, para que possa haver esse contato é um momento dedicado a família e ao bem-estar da equipe" "o propósito de sua criação a empresa leva isso para todos os serviços executados, inclusive para os que são para doação, por exemplo, a produção e instalado uma placa para a Rede Feminina de Câncer do Município no qual a empresa localizada"
Econômico	"a empresa fez a mudança de local para melhorar as condições físicas e psicológicas da equipe, o novo ambiente é amplo, possui luz natural, ventilação, além disso proporciona conforto, segurança, o que impacta na saúde e também na produtividade" "Oferece atendimento personalizado para cada cliente, visando não apenas o trabalho, mas também, uma sólida parceria"
Ambiental	"comprou a impressora UV que utiliza tintas que não necessitam de solventes. Elas são feitas de componentes pastosos e orgânicos e se dissipam depois do uso, assim não há liberação de elementos químico no ar e nem odores, os benefícios são para o meio ambiente e para empresa, que aumenta a qualidade de vida dos colaboradores que têm contato direto ou indiretamente, além disso, houve redução do custo com manutenção, com como é uma máquina moderna"

Fonte: os autores (2022).

O Quadro 11 foi elaborado para melhor compreensão dos níveis de sustentabilidade, aspecto ambiental, investigados e trabalhados no Programa Brasil Mais.

Quadro 11 – Aspectos Sustentáveis E1 (Sebrae)

Diagnóstico	Sistema do Programa Brasil Mais Produtivo	Justificativa do representante da empresa
Questão 10		
Inicial	No nível 1, a empresa não realizou ações específicas para reduzir o consumo de energia nos últimos seis meses. Devendo adotar indicadores de desempenho para medir a eficácia das ações.	"Empresário percebe que o custo não é significativo para justificar ação."
Final	No nível 2, a empresa realizou ações específicas para reduzir o consumo de energia nos últimos seis meses, mas não tem indicadores específicos para monitorar o consumo de forma a otimizar os resultados.	"A empresa enviou uma demanda ao Sebrae para realizar ações de eficiência energética. Ainda não se tem indicadores e metas, mas já nota-se a necessidade de ter energia alternativa"
Questão 11		
Inicial e Final	No nível 1, a empresa não realizou ações específicas para reduzir o consumo de água nos últimos seis meses. Devendo adotar indicadores de desempenho para medir a eficácia das ações.	"O custo do consumo de água é o mínimo, não são realizadas ações porque os processos produtivos não envolvem utilização de água"
Questão 12		

Inicial	No nível 1, a empresa não realizou ações específicas para reduzir o desperdício nos últimos seis meses. Devendo adotar indicadores de desempenho para medir a eficácia das ações.	"Empresa não faz nenhuma verificação, registro ou acompanhamento de desperdícios que possam ocorrer em seus processos"
Final	No nível 2, a empresa realizou ações específicas para reduzir o desperdício nos últimos seis meses, mas não tem indicadores específicos para monitorar o consumo de forma a otimizar os resultados.	"Foi criada a loja virtual de decoração, para reaproveitamento de sobras de materiais, gerando novos produtos. Aquisição de novas máquinas que reduziram o desperdício de plástico e papel. Em reuniões é enfatizado para que cuidar com desperdício"

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

Observa-se no Quadro 10 que a empresa faz algumas ações voluntárias para a comunidade local, mostra-se preocupada com impactos ambientais, também demonstrado no Quadro 11, e, econômicos. Para Oliari; Stefano e Andrade (2020, p. 600) "gestão visando à lucratividade socioambiental e economicamente correta".

Com relação a E2, segundo dados apresentados nos Gráficos 2 e 3, a empresa encaixa-se no nível 3 - Sustentabilidade Organizacional orientada pelo Lucro. Para compreensão foi elaborado o Quadro 12 com as falas, para participação PNI, da representante da empresa dividida nas três áreas de sustentabilidade.

Quadro 12 – Aspectos Sustentáveis E2 (PNI)

Aspecto	Justificativa do representante da empresa
Social	"foi distribuído brinde distribuído para os clientes álcool gel" "a empresária fez uma palestra gratuita, incentivo nas escolas, após a palestra na Escola São Cristóvão foi feito um sorteio que contemplou uma aluna do Ensino Médio a fazer uma mentoria gratuita pela empresa" "empresária tem uma página do Youtube Mulher de Resultados, que auxilia no desenvolvimento de outras pessoas" "doação de kits para Prefeitura municipal, na qual a empresa se localiza" "participação da fundadora e proprietária da empresa na diretoria da ACIRP - Associação Empresarial do Baixo Vale do Rio do Peixe"
Econômico	"seguiu os decretos da pandemia, quando foi preciso o estabelecimento foi fechado, pessoas com que precisaram ficar em home office também foi outra regra respeitada, e para garantir a segurança e saúde dos clientes internos e externos foi comprado um Totem de álcool gel"
Ambiental	"Com o lançamento dos cursos online esta nova aquisição a empresa reduziu o consumo de energia elétrica que era produzida, quando havia os cursos presenciais" "reduzindo deslocamento, o que pode aumentar a poluição" "Redução de impressão de materiais para as aulas e também para divulgação, boa parte passou para o virtual"

Fonte: os autores (2022).

O Quadro 13 foi elaborado para melhor compreensão dos níveis de sustentabilidade, aspecto ambiental, investigados e trabalhados no Programa Brasil Mais.

Quadro 13 – Aspectos Sustentáveis E2 (Sebrae)

Diagnóstico	Sistema do Programa Brasil Mais Produtivo	Justificativa do representante da empresa
	Questão 10	
Inicial e Final	No nível 2, a empresa realizou ações específicas para reduzir o consumo de energia nos últimos seis meses, mas não tem indicadores específicos para monitorar o consumo de forma a otimizar os resultados.	"Fez mudanças de luminárias (para led - investimento de 1k). Como ação, não deixam luzes acesas de forma desnecessária. O consumo é baixo. E a empresa digitalizou partes do processo, o que gera economia de luz da impressora e redução do uso de papel."
	Questão 11	
Inicial e Final	No nível 2, a empresa realizou ações específicas para reduzir o consumo de água nos últimos seis meses, mas não tem indicadores específicos para monitorar o consumo de forma otimizar os resultados	"Houve um incidente na empresa (um pequeno cano soltou e alagou a sala durante o fim de semana e por isso agora todas as sextas-feiras desligam o registro geral). O consumo é baixo. Não tem indicadores e nem metas"
	Questão 12	
Inicial	No nível 1, a empresa não realizou ações específicas para reduzir o desperdício nos últimos seis meses. Devendo adotar indicadores de desempenho para medir a eficácia das ações	"Não há ações para redução e nada é feito nesse sentido. Empresária percebe que a estrutura da sala tem uma funcionalidade boa para os processos, gerando bem-estar à equipe de trabalho. Item não se aplica muito à realidade da empresa"
Final	No nível 2, a empresa realizou ações específicas para reduzir o desperdício nos últimos seis meses, mas não tem indicadores específicos para monitorar o consumo de forma otimizar os resultados	"A empresa reduziu o número de impressões e otimizou o uso do sistema, usando-o em sua totalidade, assim diminuiu o consumo e uso de papel impressos"

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 *insghts* 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.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo entender as práticas de gestão de pessoas e sustentabilidade organizacional que vem sendo alinhadas às estratégias das microempresas do Meio Oeste Catarinense. As empresas selecionadas participaram do segundo ciclo do Programa Brasil Mais e também do Prêmio Nacional de Inovação.

Para tal, desenvolveu-se um estudo misto, quantitativo e qualitativo. Foram aplicados 06 questionários estruturados, sendo que foram aplicados em momentos diferentes para acompanhar o desenvolvimento das empresas e analisar de forma mais aprofundada. O primeiro questionário foi aplicado no início do ciclo para fazer o diagnóstico inicial, conforme prevê a metodologia do Programa Brasil mais Produtivo - ALI. No segundo momento foi aplicado o mesmo questionário, quatro meses após o primeiro, para saber os efeitos das ações realizadas no Programa, sendo este considerado como diagnóstico final e no terceiro momento foi aplicado o questionário com perguntas distintas, para a participação das empresas no Prêmio Nacional de Inovação, o que permitiu aprofundar o conhecimento sobre as empresas e também analisá-las sob uma perspectiva diferente.

Os resultados desta investigação auxiliaram atingir os objetivos de pesquisa. A empresa E1 iniciou o processo com estabelecimento de metas bem estruturado e manteve-se assim, o que demonstra que a empresa sabe onde quer chegar e isso orienta sua equipe do mesmo modo. Com relação ao monitoramento a empresa iniciou no menor nível, por se tratar de uma empresa familiar as reuniões só aconteciam entre os membros da família que ali atuam, já no final do processo a empresa já estava realizando reuniões periódicas com a equipe também.

Sobre a cultura *Lean* a empresa passou do nível 4 para o 5, durante o programa, ela desenvolveu um quadro visualizador, no qual são preenchidas todas as tarefas, prazos, quais materiais serão necessários e as pessoas envolvidas, isso auxiliou na melhoria da comunicação interna. Para auxiliar no crescimento da empresa é importante que sejam elaboradas estratégias para a área de gestão de pessoas, como, sistema de bonificação.

A respeito da temática de sustentabilidade, a empresa demonstra preocupação com os impactos ambientais, para reduzir os efeitos, buscas equipamentos que têm menor impacto ambiental, consomem menos energia e são mais eficazes. Aspecto social e econômico, a E1 está presente ativamente na comunidade, gerando empregos e faz ações voluntárias para ajudar as pessoas que ali vivem. Assim, nota-se que a E1 converge ao perfil de nível 4 - Sustentabilidade Organizacional Consciente.

A E2 não estava mais acompanhando as metas no início do processo, sob justificativa da pandemia, a intervenção do Programa Brasil Mais Produtivo a empresa passou de nível 1 para nível 4, mas as metas estabelecidas foram apenas financeiras, observa-se a importância do alinhamento das metas com as estratégias sustentáveis e gestão de pessoas. Em relação ao monitoramento, a empresa sempre teve a prática de realizar reuniões periódicas com a equipe. Quanto à cultura *Lean* a empresa progrediu, durante o Programa a empresa implantou POP (Procedimento Operacional Padrão) para orientar os novos e atuais colaboradores. Já em relação a Cultura de Alta Performance a E2, também demonstrou uma evolução, adotou como prática interna, como gratificações personalizadas para os colaboradores.

No que diz a respeito, a sustentabilidade a E2 enquadra-se no nível 3 - Sustentabilidade Organizacional orientada pelo Lucro. Nos aspectos ambiental e econômico, que fez ações para redução de desperdício, que impactou positivamente, porém observa-se que as ações promovidas foram mais por necessidade de adaptação ao cenário econômico e social, sugere-se assim que para a manutenção no mercado que a empresa elabore estratégias voltadas a sustentabilidade alinhada à gestão de pessoas.

Os achados deste estudo revelam que o Programa Brasil Mais Produtivo tem impacto positivo e que sua intervenção, apesar de ser por um curto tempo, auxilia as empresas a se desenvolverem. A respeito da gestão de pessoas e sustentabilidade as empresas estudadas possuem um grande potencial, mas precisam desenvolver e alinhar novas estratégias para manter-se no mercado e engajar a equipe.

Para novos estudos, sugere-se que sejam orientadas ações baseadas no tripé da sustentabilidade, além de estimular a importância para a empresa do alinhamento das estratégias com a gestão de pessoas, durante a participação da empresa no Programa Brasil Mais Produtivo.

REFERÊNCIAS

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.

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, J. W; Creswell, D. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto [recurso eletrônico]/ John W. Creswell, J. David Creswell; tradução: Sandra Maria Mallmann da Rosa; revisão técnica: Dirceu da Silva - 5. ed - Porto Alegre: **Penso**, 2021.

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

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.