

Área temática: Gestão de Pessoas – Gestão de Pessoas e Processos de Mudança

Título do trabalho: O alinhamento entre a estratégia de gestão de pessoas e sustentabilidade em uma pequena empresa: Amazongreen

AUTORES

MARCO ANTONIO BATISTA DA SILVA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
med.silva@uol.com.br

LINDOLFO GALVÃO DE ALBUQUERQUE

Universidade de São Paulo
lgdalbuq@usp.br

Resumo

O presente artigo tem como objetivo central analisar o alinhamento entre gestão estratégica de pessoas e estratégia de sustentabilidade, com foco na responsabilidade socioambiental, em uma pequena empresa do setor de cosmético da Amazônia, chamada Amazongreen. Para consecução de tal objetivo, buscou-se identificar a estratégia de gestão de pessoas formulada pela organização; entender as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pela empresa; identificar os valores que direcionam a estratégia organizacional da Amazongreen; identificar as estratégias de sustentabilidade formuladas pela organização, bem como entender o processo de implementação de tais estratégias na empresa. A estruturação do artigo dá-se com a apresentação contextual do caso a ser estudado; do referencial teórico dividido em sustentabilidade, gestão estratégica de pessoas e PMEs. Para este trabalho foi adotada a abordagem de pesquisa qualitativa, o método de estudo de caso. Como técnicas de coleta de dados utilizaram-se: entrevistas, observações, análise documental e questionário. Para análise dos dados utilizou-se análise de conteúdo. Os resultados encontrados foram a possibilidade de uma pequena empresa ter sua estratégia de gestão de pessoas alinhada à estratégia de sustentabilidade, a verificação do desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas que possam favorecer a abordagem de sustentabilidade em uma pequena organização.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas. Sustentabilidade. PMEs

Abstract

This article aims to analyze the alignment between strategic management of people and sustainability strategy, focusing on environmental responsibility, in a small cosmetics company in the Amazon, called Amazongreen. To achieve this goal, we sought to identify the people management strategy formulated by the organization, understand the people management practices developed by the company, identify the values that drive organizational strategy of Amazongreen; identify sustainability strategies formulated by the organization as well as understand the process of implementing these strategies in the company. The structure of the article gives the presentation context of the case to be studied, divided into the theoretical sustainability, strategic management of people and SMEs. For this study, we adopted a qualitative research approach, the case study method. As data collection techniques were used: interviews, observations, document analysis and questionnaires. For

data analysis we used content analysis. The results were the possibility of a small company to have its people management strategy aligned to the sustainability strategy, to check the development of policies and management practices that may encourage people to approach sustainability in a small organization.

Keywords: Strategic human resource management; Sustainability; SMEs

1. Introdução

As pequenas e médias empresas constituem fatores de crescimento econômico em muitos países, conforme Collins, *et al.* (2007) No Brasil, segundo dados do IBGE (2007), as micros e pequenas empresas - MPEs representam 99% das empresas instaladas, no entanto, Lima (2010) afirma que é baixa a produção nacional de pesquisas diretamente relacionadas a essas empresas. Com tal representatividade, as PMEs apresentam grande participação na geração de empregos, o que demonstra a importância do estudo da gestão de pessoas em tais organizações, bem como a necessidade das PMEs considerarem a sustentabilidade como um desafio e uma oportunidade, haja vista a estreita relação entre as pessoas e responsabilidade socioambiental.

Diante de tal contexto, o presente artigo tem como objetivo central analisar o alinhamento entre a gestão estratégica de pessoas e a estratégia de sustentabilidade, com foco na responsabilidade socioambiental, em uma pequena empresa do setor de cosmético da Amazônia, chamada Amazongreen. Para a consecução de tal objetivo, buscou-se identificar a estratégia de gestão de pessoas formulada pela organização; entender as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pela empresa; identificar os valores que direcionam a estratégia organizacional da Amazongreen; identificar as estratégias de sustentabilidade formuladas pela organização, bem como entender o processo de implementação de tais estratégias na empresa. A estruturação do artigo dá-se com a apresentação contextual do caso a ser estudado; do referencial teórico dividido em sustentabilidade; gestão estratégica de pessoas; PMEs; metodologia utilizada; apresentação e análise dos dados; e considerações finais.

Ao contextualizar o caso estudado, diz-se que a empresa Amazongreen Indústria e Comércio de Cosméticos e Perfumaria da Amazônia Ltda., aberta em 2007 em Manaus-AM, que tem como atividade econômica principal a fabricação e o comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal, visando a união da viabilidade comercial e tecnológica com a biodiversidade amazônica com foco na sustentabilidade e ações socioambientais. Sua missão expressa é “oferecer produtos cosméticos para o bem estar pessoal, estruturados no conceito amazônico, com a manutenção da sustentabilidade da floresta, utilizando mão-de-obra e insumos regionais, além da valorização da cadeia produtiva do comércio justo e o ser humano”.

Em 2009 foi instalada a fábrica Amazongreen no I Distrito Industrial de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte do Amazonas - DIMPE “Ozias Monteiro Rodrigues” como matriz, tendo como filial a loja no aeroporto Eduardo Gomes – Manaus-AM. A linha de produtos com a marca Amazongreen é distribuída por essa unidade ou pelas vendas efetuadas pela internet. Em 2011 foi desenvolvida também uma linha de produtos com a marca BEATY BE, diferenciando-se da linha Amazongreen por sua revenda ser efetuada por meio de catálogos, sistema porta a porta.

Desde sua fundação, a Amazongreen se fez presente em vários eventos tanto nacionais como internacionais, como: Salão do Brasil em Paris (2007 e 2009); Natural Tech (2009); Biofach (2010); Mostra Internacional de Artesanato em Fortezza em Florença na Itália (2010); Feira Internacional de Artesanato de Milão na Itália (2010); bem como foi uma das empresas a exporem na Rio+20 (2012). Em 2011 a empresa venceu, em primeiro lugar, o Prêmio FINEP de Inovação Tecnológica, na categoria Pequena Empresa da Região Norte, inovando com a utilização de folhas de cacau desidratadas para revestimento dos frascos de perfumes, bem como com o desenvolvimento de folhas olfativas de ingá. Tais inovações foram possíveis por meio de capacitações de comunidades do interior do Amazonas e Pará, como: Urucurituba – AM; São Sebastião do Uatumã – AM; Alter do Chão – PA e Mosqueiro – PA. A estrutura

organizacional da empresa é composta pela Diretoria que é exercida pelo Sr. Francisco Pontes de Aguiar na função de sócio diretor; coordenação geral; departamento comercial; departamento financeiro; departamento de recursos humanos; departamento de P&D; departamento de produção; e loja da fábrica no Aeroporto Internacional Eduardo Gomes em Manaus, contando com 25 funcionários. A estratégia de crescimento da Amazongreen está formulada por meio da expansão pelo sistema de franquias, bem como de internacionalização com desenvolvimento de competências para exportação.

2. Referencial teórico

2.1 Sustentabilidade

O interesse da sociedade e do mundo empresarial sobre o tema sustentabilidade é crescente, o tema está presente na agenda de problemas global (JABBOUR; SANTOS, 2008). Claro, Claro e Amâncio (2008, p. 290) afirmam haver um debate bastante rico no meio acadêmico com uma grande diversidade teórica sobre o conceito de sustentabilidade predominando uma falta de consenso sobre seu significado, porém as diversas definições apresentam com ponto em comum que “sustentabilidade é composta de três dimensões que se relacionam: econômica, ambiental e social”.

O ato de levar em consideração questões sociais e ambientais em preocupação com as gerações futuras tem se tornado cada vez mais presente nas estratégias organizacionais e “não há grandes disparidades entre sustentabilidade doméstica e internacional” (FDC, 2011, p.39). Segundo Collins *et. al.* (2006), há um crescente número de estudos tendo como objeto a sustentabilidade, enfatizando a complementaridade dos negócios e as práticas sustentáveis. Savitz (2007) destaca que o termo sustentabilidade originou-se na década de 1980 na busca dos países em promoverem o crescimento econômico sem sacrificar o meio ambiente e o bem-estar das futuras gerações.

Dessa forma, o autor define sustentabilidade como “operar a empresa, sem causar danos aos seres vivos e sem destruir o meio ambiente, mas, ao contrário, restaurando-o e enriquecendo-o”, por meio da identificação dos *stakeholders*, do estabelecimento de relações abertas com busca de benefícios comuns, gerando, assim, no longo prazo, mais lucro para a empresa e mais prosperidade social, econômica e ambiental para a sociedade. Alinhado, assim ao conceito do *triple bottom line*, desenvolvido por Elkington, que sugere que as empresas avaliem seus resultados não somente tendo por referência o desempenho financeiro, mas também sob o seu impacto sobre a economia mais ampla, sobre o meio ambiente e sobre a sociedade em que atua (SAVITZ, 2007, p. 3).

As empresas necessitam considerar influências externas, pois, segundo Claro, Claro e Amâncio (2008), hoje a sociedade tem preocupações ecológicas, de segurança, de qualidade dos produtos, incluindo aspectos sociais e políticos que se somam aos econômicos, que pressionam as organizações a adotarem esses valores em seus procedimentos administrativos. Jabbour e Santos (2008) consideram sustentabilidade organizacional como práticas de gestão que objetivam vitalidade não temporal da organização favorecendo critérios de performances econômica, social e ambiental com base em ética e transparência. Para os autores, sustentabilidade demanda investimento, ao mesmo tempo em que adiciona valor para a organização e para os shareholders, estimulando um mundo mais sustentável.

Um dos grandes desafios para as organizações industriais é demonstrar como estão diminuindo seus impactos ambientais e sociais (DEMAJOROVIC, 2003). Tal argumento é corroborado por Jabbour e Santos (2008) quando afirmam parece claro a importância do

desenvolvimento sustentável para as organizações, no entanto o caminho para criação de estratégias de sustentabilidade é menos claro. No quadro 1 são apresentados os indicadores de performance de sustentabilidade demonstrados por Demajorovic (2003) com base em pesquisas e trabalhos do World Resources Institute (WRI), bem como por Collins *et al.* (2006) utilizados e validados em um instrumento de pesquisa em empresas da Nova Zelândia.

Indicadores de performance de sustentabilidade		
Econômico	Social	Ambiental
Práticas contábeis	Práticas empregatícias	Uso de materiais
Investimentos	Relações com a comunidade	Consumo de energia
Lucros	Ética	Resíduos gerados
Participação de mercado	Impacto social do produto	Emissões de poluentes
	Fornecimento de treinamento	Programas de reciclagem
	Assistência aos funcionários para obtenção de educação formal	Impacto ambiental
	Disponer de tempo ou recurso financeiro para projetos de comunidade local	Participação em programa ambiental voluntário
	Consideração da diversidade nos processos de contratação	Ser membro de grupo ambiental
	Permitir horário flexível	Programa de fornecedor com foco ambiental
	Ter iniciativas de gestão do estresse	Ter um sistema de gestão ambiental
		Metas mensuráveis para treinamento dos funcionários

Quadro 1- Fonte: elaborado pelos autores adaptado de Demajorovic (2003) e Collins *et al.* (2006)

Analisando os aspectos da sustentabilidade social, Waage, *et al.* (2005) afirmam que estes não referem-se somente a como os empregados são pagos, mas como os processos de produção ou os produtos afetam a vida das pessoas, estendendo, assim, não somente aos empregados, mas à comunidade afetada pelo impacto das atividades da organização. Ao considerarem a perspectiva da sustentabilidade ambiental, os autores descrevem três questões: primeiro o aspecto da estrutura ecológica que pode ser alterada em função das operações do negócio; segundo, os fatores espaciais, considerando os efeitos do volume total que será produzido dentro de uma área geográfica específica e seu ecossistema que poderá ser afetado; terceiro aspecto a ser considerado é a distinção entre um ecossistema regional em um contexto específico. Diante desses conceitos, os autores apresentam, conforme demonstrado na figura 1, um modelo da dinâmica central da sustentabilidade socioeconômica pautado em quatro perspectivas que se inter-relacionam: acesso aos recursos; uso dos recursos; fluxo dos benefícios; e o fluxo dos impactos. Todos esses aspectos de sustentabilidade apresentam diferenças e complexidades dentro e entre comunidades, regiões, nações e continentes.

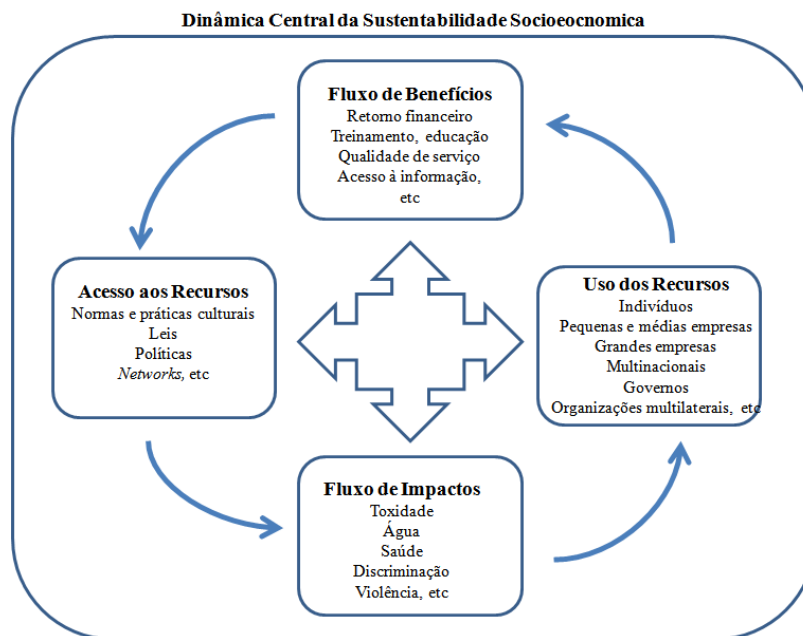


Figura 1- adaptada de Waage, et al. (2005)

Diante da complexidade da dinâmica desses aspectos, Jabbour e Santos (2008) afirmam que a formulação de estratégias de sustentabilidade necessita do envolvimento de diversas funções organizacionais, dando destaque ao papel crucial da gestão de recursos humanos. A gestão de recursos humanos deve desenvolver estratégias específicas que estimulem os aspectos econômico, social e ambiental integrados com a estratégia de sustentabilidade organizacional.

2.2 Gestão Estratégica de Pessoas

As pessoas estão sempre presentes como elementos essenciais no contexto organizacional. Ao longo do tempo, as teorias desenvolvidas apresentaram diferentes formas de considerar o elemento humano nos estudos organizacionais. Com o objetivo de demonstrar essa evolução, é apresentado no quadro 2 uma das categorizações desenvolvida por Leite e Albuquerque (2009) na qual foram descritas a base conceitual, a ênfase e o foco das escolas e abordagens que trataram do conceito da gestão de pessoas.

De acordo com Fischer (2002), a importância que o comportamento humano para o mundo dos negócios apresenta preocupação cada vez maior com a gestão das pessoas pelas teorias organizacionais. Dessa forma, o autor define gestão de pessoas como a maneira como a organização se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano, definindo princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão. Jabbour, Santos e Nagano (2009) consideram gestão de pessoas o conjunto planejado de dimensões organizacionais que exerce influência sobre o comportamento humano visando geração de vantagem competitiva.

Mascarenhas e Kirschbaum (2008) afirmam que um modelo de gestão de pessoas transcende os subsistemas tradicionais de RH abrangendo conceitos, políticas e práticas, estratégias de ação de gestores e funcionários, líderes e liderados, sendo modelos únicos influenciados pelas contingências históricas e especificidade de cada organização. O paradigma baseado na gestão racional e autoridade impessoal de adequação indivíduo-cargo passou a ser criticado, abrindo espaço, assim para uma nova perspectiva em que a relação entre indivíduos e organizações passou a ser de co-dependência.

Escola / Abordagem	Principais nomes	Base conceitual
Administração Científica ou Escola Clássica	Fredereck Taylor, Henri Fayol, Frank e Lilian Gilbreth, Henry Grantt	- Homem como um ser eminentemente racional, - Foco na tarefa - Ênfase na padronização - Homo economicus
Escola das Relações Humanas	Mary Parker Follet, Elton Mayo, Chester Barnard, Roethlisberger e Dickson	- Corrigir tendência de desumanização do trabalho - Ênfase nas relações - Foco no grupo
Escola da Administração Burocrática	Max Weber, Hebert Simon, Chester Barnard, Douglas McGregor	- Busca de uma teoria sólida da organização - Ênfase nas normas e regulamentos - Foco no processo - Hierarquia de autoridade, seleção formal, impessoalidade e orientação de carreira
Escola Sistemática	Ludwing Von Bertalanffy, Katz e Kahn, Trist, Rice	- Integração de ciências naturais e sociais - Organização como um sistema aberto - Ênfase na interdependência e interação - Foco no sistema
Abordagem da Administração por Objetivo (APO)	Peter Drucker, Jonh Humble, George Odiorne	- Pragmatismo e democracia da Teoria Neoclássica - Ênfase no resultado - Foco no objetivo
Escola Contingencial da Administração	Alfred Chandler, Tom Burns, G. M. Stalker, Lawrence e Lorsch	- Adequação da estrutura ao ambiente externo. - Ênfase na adaptação à situação - Foco na situação
Escola de Administração Estratégica	Igor Ansoff, Henry Mintzberg e Michel Porter	- Posicionamento e revisão de atitudes - Alocação de recursos - Ênfase no ambiente - Foco na estratégia
Abordagem da Administração Japonesa	E. Deming, Feugenbaum, Stephen Wood, Yoshiro, Richard Schonberger, Kaouru Ishikawa	- Produtividade e alta qualidade - Ênfase na integração - Foco no consenso e na cooperação
Abordagem da Administração Empreendedora	Gifford Pinchot III e Ducan	- Reação saudável aos desafios empresariais - Ênfase na iniciativa e na realização - Foco na inovação e no risco
Abordagem da Teoria do Caos e da Complexidade	Parker e Stacey, Ralph Stacey, Nonaka e Takeuchi, Goldman, Dolan, Garcia e Auerbach, Anselmo, Vargas e Silvio A. Santos	- Sistemas dinâmicos, determinísticos e não lineares - Ênfase na complexidade - Foco na não linearidade
Abordagem de Administração Virtual	William Davidow, Michael Malone	- Atendimento a clientes em diferentes localidades - Entregas rápidas com grande variedade de produtos - Ênfase na satisfação instantânea e personalidade do cliente - Foco nos produtos virtuais
Abordagem da Administração do Conhecimento	Stewart	- O conhecimento como ativo intangível - Ênfase no acúmulo de estoque de conhecimento - Foco no capital humano
Abordagem da Gestão como Rede de Valor	Bonet e Martha	- Ação conjunta de várias empresas para atender o cliente - Criar valor para o cliente - Ênfase na ação conjunta, integrada, ágil e digital - Foco no alinhamento com o cliente

Quadro 2 - Fonte: Leite e Albuquerque (2009) – adaptado pelos autores

Não somente os indivíduos dependem das organizações, mas essas organizações também dependem da satisfação, do envolvimento e da motivação dos indivíduos que não podem ser

considerados apenas na perspectiva de *homo economicus*, mas também na perspectiva sociocultural. Segundo Netto e Valeria (2005, p. 144), um importante fator motivador que estimula a obtenção do comprometimento emocional nas as organizações é a promoção do orgulho institucional junto a seus colaboradores que “podem se orgulhar daquilo que fazem, da maneira como fazem, daqueles com quem fazem ou para quem fazem [...] tomando por base suas tarefas diárias”.

Ao considerar o enfoque em gestão de pessoas, Bosquetti *et al.* (2009, p. 50) dizem que há muitos defensores da mudança de uma visão tradicional focada em atividades burocráticas do departamento para um foco no resultado. Dando destaque para gestão estratégica de pessoas. Os autores realçam Ulrich com a identificação de três capacidades essenciais como resultados de RH: “criar clareza estratégica, fazer com que as mudanças aconteçam e gerar capital intelectual”. Fischer (2002) afirma que a perspectiva estratégica de gestão de pessoas busca a orientação estratégica para as políticas e práticas de RH intensificando a busca de sua adaptação às necessidades da organização.

Mascarenhas (2008) diz que o modelo *hard* de gestão estratégica de pessoas apresenta como ênfase o alinhamento dos comportamentos dos indivíduos ao posicionamento estratégico da organização, entendendo as pessoas como recurso a ser gerido. Já o modelo *soft* de gestão estratégica de pessoas a ênfase está no alinhamento do potencial criativo das pessoas com a organização, passando essas, assim, a serem consideradas fontes de vantagem competitiva. Para Bosquetti *et al.* (2009, p. 51) o modelo *hard* enfatiza “a forma racional de administrar recursos humanos, objetivando a estratégia do negócio. A versão *soft* destaca aspectos de comunicação, motivação e liderança, visando obter uma força de trabalho altamente comprometida com a organização”. Mascarenhas (2008, p. 9) descreve o modelo político de gestão de pessoas, como coerente com o modelo *soft*, pois “caracteriza-se pela descentralização do controle e estímulo à autonomia e proatividade, valorização da atuação multifuncional, criação de um ambiente que favoreça a criatividade, o questionamento e a mudança”.

A evolução do conceito de gestão de pessoas é descrita por Albuquerque (2002) em duas estratégias básicas: estratégia de controle e estratégia de comprometimento. Essas duas visões levarão a adoção de estratégias diferentes. Enquanto que no modelo de controle as pessoas são vistas como fator de produção que deve ser controlado, no modelo de comprometimento são consideradas parceiros no trabalho nos quais a empresa deve investir com objetivo de alcançar melhores resultados.

Outro aspecto importante destacado é que no modelo de comprometimento é importante a participação das pessoas na formulação da estratégia, entendida não como um plano, mas como “um *processo*, de uma sequência interativa de etapas que permite à organização refletir, discutir e definir seus propósitos e suas estratégias fundamentais” gerando, assim, estímulo à comunicação, aprendizado e maior envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos da organização. Nesse modelo ainda, o processo de implementação é considerado integrado ao de formulação no qual o *feedback* de informações tem um fluxo contínuo (ALBUQUERQUE, 2002, p. 41). O autor destaca, ainda, a dificuldade de mensuração de resultados na gestão estratégica de pessoas, o que justifica a preocupação com a mensuração e com o alinhamento entre a gestão estratégica de pessoas e a estratégia organizacional.

O alinhamento da estratégia de gestão de pessoas é analisado por Mascarenhas (2008) de duas formas: alinhamento vertical ou externo, ou seja, a adequação da estratégia de RH aos desafios do ambiente de competição refletindo o nível de desenvolvimento da organização, a

convergência para os objetivos organizacionais, bem como a adequação sociocultural com o ambiente em que está inserido; e o alinhamento horizontal ou interno, quando a estratégia de gestão de pessoas, considerando suas políticas, práticas e processos são complementares e bem articulados, apoiando o modelo organizacional.

Ao fazer uma revisão da literatura sobre gestão estratégica de pessoas Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) descrevem quatro modelos desenvolvidos sobre o tema: (1) o modelo universalista, considerado o mais simples, considera a gestão estratégica de pessoas em uma perspectiva funcional de identificação das melhores práticas de recursos humanos a serem adotadas buscando o desempenho organizacional. Centra-se nas melhores práticas orientadas a reforçar as habilidades dos funcionários, considerando-se uma relação linear entre as variáveis que estende-se à toda população. (2) O modelo da contingência que é baseado na interatividade para o contexto da gestão de pessoas. A relação entre as variáveis não é mais estável, poderá variar por variáveis emergentes. Negam, portanto, a existência de melhores práticas que podem ser aplicadas em qualquer circunstância para que se consiga um desempenho superior. Para esse modelo, as relações agrupam-se em três categorias genéricas: variáveis estratégicas nas quais as práticas de RH contribuem para o desempenho desde que se encaixem na estratégia do negócio; variáveis organizacionais, tais como tamanho da organização, estrutura organizacional, tecnologia; e os fatores ambientais externos à organização, como o ambiente competitivo, tecnológico, contexto social e econômico. (3) Modelo configuracional para o qual a coerência do sistema não deve ser apenas com as condições organizacionais e externas, mas também deve haver uma coerência interna no sistema. Sendo assim, a relação entre os padrões configuracionais e desempenho não é linear, mas interdependente. Gestão de pessoas passa a ser vista como um sistema complexo e interativo, o que possibilita alcançar maior desempenho com diferentes combinações de políticas. (4) O modelo contextual, aplicável a diferentes ambientes, considera a relação entre a gestão estratégica de pessoas e seu contexto, integrando um quadro macro social com o qual interage. A gestão de pessoas não é olhada apenas sobre sua influência para o desempenho organizacional, mas também sobre outros aspectos internos bem como seus efeitos sobre o ambiente externo, propondo, assim, um alcance de maior amplitude, considerando na formulação e implementação de estratégias de recursos humanos não somente os atores internos, mas também os externos que influenciam e são influenciados pelas mesmas.

Após descreverem os modelos acima, os autores citados propõem uma perspectiva integradora, ou o seu próprio modelo chamado de modelo integrador, ver figura 2, que busca enfatizar pressupostos de cada uma das quatro abordagens que não se excluem mutuamente. Da abordagem universalista, os autores utilizam a relação causal e o conceito de capital humano; da abordagem contingencialista são incorporadas outras variáveis na relação causal, categorizadas em ambiente, influências organizacionais e estratégia de negócios; da abordagem configuracional incorporou-se os três elementos inter relacionados: as estratégias, as políticas e as práticas de RH.

Os pressupostos da abordagem contextual incorporados no modelo proposto foram as interações com o ambiente externo e com o contexto organizacional. Para fechar o modelo, os autores consideram os efeitos do sistema de gestão de pessoas em três níveis: individual, organizacional e social.

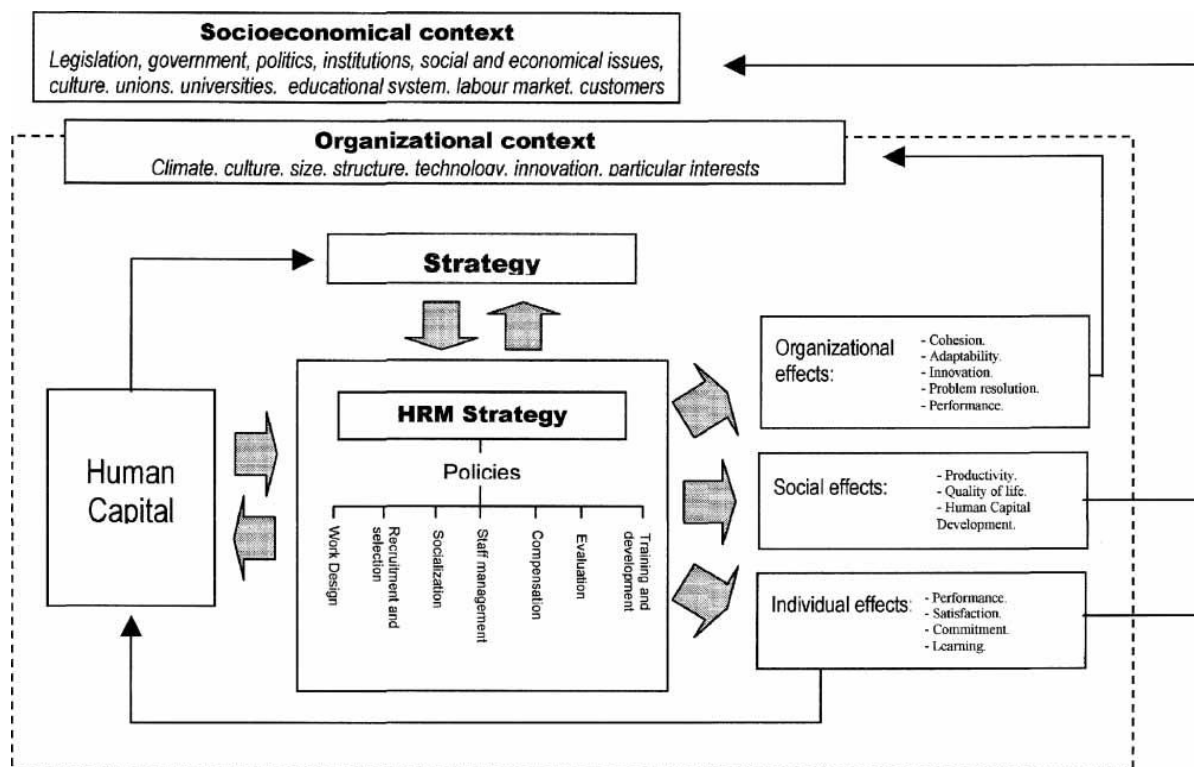


Figura 2 - Fonte: Martín-Alcázar; Romero-Fernández; Sánchez-Gardey, 2005, p 651

Gestão estratégica de pessoas, segundo Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005, p. 652), pode ser definida como um conjunto integrado de estratégias, políticas e práticas por meio das quais o capital humano é gerenciado, que influencia e é influenciado pela estratégia de negócios, pelo contexto organizacional e pelo contexto socioeconômico, sendo “um processo evolutivo não só de adaptação, mas também de mudança pró-ativa”.

2.3 PMEs

As pequenas e médias empresas são fatores de crescimento econômico em muitos países, conforme afirmam Collins, *et al.* (2007). Segundo Hillary (2004), pequenas empresas são a vasta maioria dos negócios na Europa e no Reino Unido. No Brasil, segundo dados do IBGE (2007), as micro e pequenas empresas - MPEs representam 99% das empresas instaladas, no entanto, Lima (2010) afirma que é baixa a produção nacional de pesquisas diretamente relacionadas a essas empresas. Com tal representatividade, as PMEs apresentam grande participação na geração de empregos, o que demonstra a importância do estudo da gestão de pessoas em tais organizações, bem como a necessidade das PMEs considerarem a sustentabilidade como um desafio e uma oportunidade, haja vista a estreita relação entre as pessoas e responsabilidade socioambiental.

A estrutura pouco desenvolvida e a limitação de recursos, que caracterizam a simplicidade das pequenas empresas, apresentam-se como condições favoráveis ao pensamento estratégico que fornecem bases para a competição em um ambiente de rápidas mudanças (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003). A estrutura enxuta torna as PMEs mais flexíveis e ágeis em adaptar-se às novas situações ambientais, bem como facilita a utilização da comunicação pessoal, proporcionando melhor relacionamento (ALBUQUERQUE; FILHO, 2007). “O outro componente organizacional é a característica comportamental do dirigente, que reflete seus valores, atitudes, desejos, motivações, competências, experiências, estilo de

liderança nas ações e decisões tomadas” (op. cit., p. 52). “Assim, a compreensão do processo de gestão nas PME não pode ser buscada sem se compreender a maneira de ser, as aspirações e as experiências desses principais atores da gestão.” (LIMA, 2009, p. 75)

De acordo com Lima (2010), as PMEs não utilizam muito o planejamento estratégico, as decisões de dimensão estratégicas são buscadas quando sentem necessidade, ou seja, a *posteriori*. Isto se dá em virtude da diversidade de definições de planejamento estratégico. Ou seja, se o planejamento é considerado como uma atividade com alto nível de formalidade e racionalidade torna-se incompatível com a condição de uma PME que necessita ser flexível e ágil na tomada de decisão. No entanto, se o planejamento estratégico é entendido “como algo flexível, informal, não sistemático e/ou como uma atividade que admite a manifestação da intuição dos dirigentes, sua compatibilidade com a condição das PME torna-se maior e ele tende a facilitar o sucesso dessas empresas.” (LIMA, 2010, p. 174)

No que tange à adoção das práticas de sustentabilidade, Collins *et al.*(2007) dizem que, por um lado, há maior dificuldades para as pequenas empresas do que para as grandes, considerando a falta de expertise e de capital, mas por outro, as pequenas empresas são influenciadas pela comunidade na qual operam e que as práticas ambientais apresentam imperativos econômicos. Apresenta-se assim, um dos desafios para as pequenas empresas: como transferir para seu contexto as estratégias e ferramentas propostas para ações sustentáveis pelas grandes empresas.

Em relação ao impacto social, econômico e ambiental das pequenas empresas, os autores afirmam ainda, que individualmente pode ser pequeno, no entanto, em algumas regiões o impacto cumulativo pode ser significativo. O que sugere a necessidade de pensar holisticamente sobre as atividades nas quais os negócios estão engajados em seu contexto global, aceitando a responsabilidade da empresa e seu papel vital na sociedade. A interdependência da rede de interação que deve incluir princípios econômicos, ambientais, sociais e éticos nas ações da organização é reconhecida como determinante vital para o sucesso das pequenas empresas.

Ao analisarem os obstáculos para as pequenas empresas, Collins *et al.*(2007) apresentam três barreiras que dificultam às PMEs adotarem práticas ambientais: a primeira é a percepção de que seu impacto ambiental individual é pequeno; a segunda é a falta de expertise e entendimento das estratégias às respostas a questões ambientais; e, por fim, como terceira barreira apresenta-se o custo para adoção de um comportamento ambiental proativo. No entanto, destacam ainda que os *networks* e as alianças que incluem associações de comércio, agências ambientais, governos, associações de empregados, dentre outras, influenciam na implementação de práticas de sustentabilidade pelas pequenas empresas pelo mundo. Os estudos realizados pelos autores com mais de 800 organizações entre pequenas, médias e grandes empresas da Nova Zelândia, apresentaram que fazer parte de um *network* é relatado como uma força para a adoção de práticas de sustentabilidade para as pequenas e médias empresas mais do que para as grandes, pois fornecem para as PMEs um forte impacto na aprendizagem organizacional.

3 Metodologia

Para este trabalho foi adotada a abordagem de pesquisa qualitativa que “atribui descrição detalhada do fenômeno e dos elementos que o envolvem, aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos, aos significados e aos contextos” (VIEIRA, 2004, p.15), o método de estudo de caso, que se caracteriza pela investigação em profundidade de um fenômeno por meio

da utilização de múltiplas fontes de evidência (YIN, 2010). O caso escolhido como unidade de análise foi a empresa Amazongreen, devidamente caracterizado anteriormente.

Como técnicas de coleta de dados utilizaram-se: entrevista semi-estruturada em profundidade com roteiro previamente estabelecido com base no referencial teórico feita com o sócio diretor da empresa, Sr. Francisco Pontes de Aguiar, com o registro feito por meio de gravação direta e anotações realizadas pelo pesquisador durante o processo, havendo tratamento dados tratados por meio de transcrição das gravações para melhor condição de análise dos dados coletados; duas entrevistas não estruturadas conduzidas de “forma espontânea” (YIN, 2010, p. 117), uma com o gerente administrativo e outra com uma funcionária da loja no aeroporto; observação direta durante todo o dia da visita à organização em que foram conhecidas as instalações, foi o processo de produção; análise documental, que teve como fonte de evidência os dados do *site* da empresa, uma entrevista concedida pelo diretor à uma rádio de alcance nacional, matéria publicada em revista setorial, bem como o plano de negócios desenvolvido em junho/2012; questionário estruturado com questões alinhadas à base teórica em uma escala de 1 a 5 onde 1 representava discordo plenamente; 2 para discordo; 3 para neutro; 4 para concordo e 5 para concordo plenamente, aplicado a 10 funcionários, visando comparação dos dados com as demais fontes de evidência, conforme orientação de vários autores como Yin (2010), Godoy (2006) e Gil (2009).

A análise dos dados, em pesquisas qualitativas, segundo Creswell (2007), consiste da preparação e organização dos dados para análise, reduzindo os dados em temas por meio de um processo de codificação para representar os dados em figuras, tabelas ou uma discussão. Yin (2010, p.154) define a análise de dados no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinações de outra forma, para tirar conclusões baseadas empiricamente. O processo de análise de dados foi complementado com os procedimentos de análise de conteúdo descritos por Bardin (2010) nos três pólos cronológicos: pré-análise; exploração do material e, por fim, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Dessa forma, os dados foram interpretados a partir da categorização e da codificação.

4 Apresentação e análise dos dados

A contextualização da coleta de dados pode ser caracterizada por um ambiente organizacional amistoso, tranquilo, colaborativo, cordial, hospitaleiro, receptivo, aberto à pesquisa, com pessoas dispostas a ouvir e a falar. As condições de trabalho observadas foram excelentes: ambiente limpo, iluminado, ventilado e organizado.

Ao buscar identificar a estratégia de gestão de pessoas formulada pela Amazongreen, constatou-se que existe um planejamento que a empresa desenvolveu, chamado de plano de negócios, no qual há uma projeção estratégica para o negócio para os próximos 5 anos, no entanto, em se tratando de gestão de pessoas, não há uma estratégia formalizada, documentada, o que se alinha com Lima (2010) quando diz nas PMEs, o planejamento é entendido como algo informal, não sistemático, direcionado pela intuição do dirigente.

No entanto, o diretor tem o objetivo de mudar essa situação, para isso, contratou um gerente administrativo que possui formação em Administração bem como experiência profissional na área administrativa em uma grande empresa. O diretor quer que o novo gerente implante procedimentos mais formais. Sendo assim, verificou-se a existência de uma gestão estratégica de pessoas quando na entrevista o dirigente diz, por exemplo, “nós procuramos desenvolver as pessoas”; “procuramos recompensar o desempenho produtivo do funcionário”; “temos uma preocupação grande com a gestão de pessoas que estão fora da fábrica, as pessoas que precisam ser capacitadas nas comunidades”; “para se entender a gestão de pessoas é preciso entender a questão cultural que aqui é muito forte”. A gestão identificada pelos dados coletados pode caracterizar-se por uma gestão participativa. Isso é exemplificado quando o

diretor, ao relatar o processo de contratação de funcionários para a fábrica diz que o funcionário só passa do período de experiência se houver um consenso da equipe de trabalho e que isso já é informado logo que o funcionário começa o período de experiência. O diretor afirmou: “a equipe precisa participar desse processo, pois se não houver um clima bom de trabalho, o trabalho não é feito com qualidade”. Essa afirmação alinha-se ao modelo *soft* descrito por Mascarenhas (2008) no que tange à autonomia e à proatividade.

Com o objetivo de entender as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas na Amazongreen, categorizou-se a investigação em: recrutamento e seleção; retenção e remuneração; treinamento e capacitação. O recrutamento e a seleção são feitos pelo Sr. Francisco Fontes Aguiar quando é para cargo gerencial. Para os demais, a atividade é executada pelo gerente administrativo. O recrutamento utiliza-se de uma parceria com uma empresa ou, muitas vezes é feita por indicação, a seleção, no caso de funcionários para a fábrica é feita por um período de experiência que o funcionário selecionado deverá passar para depois ser efetivado. Foi relatado pelo diretor e pelo gerente que não há mão-de-obra qualificada tecnicamente para o setor produtivo. A capacitação e o aprendizado acontecem na empresa. O que se procura, em geral, no colaborador são espírito de equipe e vontade e disposição para aprender.

A questão da remuneração foi colocada como um grande desafio para a empresa, pois, segundo o Sr. Francisco, “[...] uma pequena empresa não tem recursos para poder pagar um salário ou fornecer benefícios atrativos, comparados com uma grande empresa [...]”, “[...] fornecemos o piso salarial da categoria com alguns incentivos”. Um ponto interessante expresso pelo diretor da Amazongreen é que as pessoas quando entram para trabalhar lá “se apaixonam pelo trabalho”, segundo ele, “tem funcionário na empresa que se fosse ao distrito conseguiria R\$200,00 ou R\$300,00 a mais no salário, mas ele não sai, ele prefere ficar aqui. Ele sente orgulho do trabalho que faz, ele gosta do ambiente de trabalho”.

Essa afirmação do diretor foi confirmada com as respostas dadas pelos funcionários nos questionários, pois nas questões referentes à existência de política de remuneração da Amazongreen superior ao mercado, 55% dos respondentes disseram ser indiferentes a essa questão, 10% concordaram com a afirmação, 20% concordaram completamente e apenas 15% discordaram, não tendo quem discordasse completamente. Foi corroborada também pela entrevista espontânea efetuada com uma funcionária da loja do aeroporto que relatou ter uma formação de graduação na área da saúde, que está fazendo uma pós-graduação na área, trabalha uma vez por semana em um centro médico, mas que não consegue deixar o trabalho na Amazongreen porque se sente muito bem trabalhando na empresa já há cinco anos. Estes dados refletem características que se alinham ao modelo de comprometimento formulado por Albuquerque (2002) no que se refere à participação, no envolvimento as pessoas.

Em relação ao treinamento, ele é categorizado em treinamento aos funcionários da Amazongreen e aos membros da comunidade. No primeiro caso, tem treinamento interno efetuado pelos próprios funcionários que ensinam e capacitam os colegas para a execução de várias funções, bem como alguns treinamentos ministrados pelo próprio Francisco, com também treinamentos externos efetuados em parceria com a Federação das Indústrias e com o Sebrae. Atualmente a empresa está executando o programa de treinamento na ferramenta dos 5Ss que está sendo realizado pelo Sebrae. Em uma primeira fase 50% dos funcionários já receberam o treinamento e para os próximos meses o restante. Está previsto, ainda para o ano de 2012, o treinamento para todos na ferramenta dos 8Ss também fornecido pelo Sebrae, o que caracteriza alinhamento horizontal, descrito por Mascarenhas (2008), no qual as práticas de treinamento dos funcionários apóiam a estratégia organizacional. O alinhamento vertical ou externo é verificado no caso da capacitação das comunidades que já foi efetuada, como o trabalho com as folhas de cacau para revestimento das embalagens e com as folhas de ingá

(folhas olfativas), bem como o projeto de capacitação para as mulheres ceramistas que está sendo projetado para o segundo semestre de 2012 apresentam-se como um “desafio é maior”, segundo o Sr. Francisco, pois “exige um acompanhamento mais de perto e por mais tempo, exige tempo, o que torna difícil o trabalho”.

Os valores expressos por meio dos documentos da empresa são: inovação, sustentabilidade, comércio justo, valorização amazônica e excelência. Na coleta de dados por meio não só de entrevista, mas de questionários e observação se pode verificar também ética, respeito e solidariedade como valores direcionam a ação estratégica da Amazongreen. Como artefatos verificados têm-se: o aroma, a apresentação dos produtos em contexto histórico e em um contexto socioeconômico.

Verificou-se as estratégias de sustentabilidade formuladas pela Amazongreen categorizadas pelo *triple bottom line*. Na perspectiva social a estratégia de sustentabilidade alinha-se aos indicadores, apresentados com base em Demajorovic(2003) e Collins *et al.* (2006), de relação com a comunidade e disposição de recursos para projetos de comunidade local nas ações de desenvolvimento da população ribeirinha formada pelas comunidades capacitadas, como diz o Sr. Francisco “a capacitação das mulheres da aldeia pode mudar a vida dessas mulheres”; pela valorização e disseminação da cultura amazônica, segundo o Sr. Francisco, “é preciso adotar tecnologias à realidade da Amazônia, tendo cuidado para não perder as raízes culturais”.

Os indicadores de práticas empregatícias, fornecimento de treinamento e assistência à educação formal dos funcionários são verificados, no âmbito dos colaboradores internos, na busca de um ambiente de trabalho seguro, no desenvolvimento dos colaboradores, não somente visando o aumento da produtividade, mas também o desenvolvimento pessoal do funcionário. Isso pode ser constatado em ações previstas pelo Sr. Francisco de parceria para fornecerem às funcionárias da produção cursos de cabeleireiro que possam ajudá-las a exercer atividades que complemente a renda, já que muitas delas sustentam sozinhas seus filhos pequenos.

O foco na sustentabilidade ambiental é caracterizado nas estratégias da Amazongreen pelo alinhamento aos indicadores ambientais como: *uso e consumo de energia*, foi observado a preocupação com o não desperdício de energia pelos membros da organização; *ser membro de grupo ambiental*, a Amazongreen é uma empresa atuante em grupos de discussão ambiental, tendo uma participação ativa na Rio+20 como uma das empresas convidadas, seu diretor é um dos defensores da criação de um selo origem da Amazônia para os produtos sustentáveis; *uso de materiais e impacto ambiental*, a busca por materiais amazônicos bem como com baixo impacto ambiental foi caracteriza em fala do Sr. Francisco como a “busca por materiais cada vez mais degradáveis”, “a mudança da utilização da embalagem de perfume feita com madeira caída uma vez que se percebeu a possibilidade de que a comunidade poderia vir a encontrar dificuldades na localização dessas madeiras que tenham caído naturalmente tendo a necessidade de adentrar cada vez mais para a floresta e isso pudesse estimular a derrubada de árvores”; a *reciclagem* e a *preocupação com o desperdício* formam evidenciadas em falas do Sr. Francisco como “a parceria com o Sebrae para implantação da ferramenta dos 5Ss foi feita para se ter uma excelência em produto e processo, para se evitar o desperdício de materiais, utilizando-se tudo que puder e procurando reciclar tudo o que não tem mais uso.”.

A sustentabilidade no foco econômico é identificada pelo Sr. Francisco como adequada a uma participação de mercado para um consumidor com nível de reconhece e valoriza o conceito amazônico incorporado a seus produtos. Não se trata de um produto de massa, “é um produto de altíssima qualidade, um produto prêmio” o que faz com que produto tenha viabilidade econômica tanto para Amazongreen quanto para a comunidade ribeirinha que participa da atividade.

A implementação das estratégias de sustentabilidade formuladas pela Amazongreen confirmou, em âmbito mais geral, o papel de destaque apresentado por Collins *et al.* (2007) aos *networks*, nas parcerias firmadas pela empresa com o governo, no caso da instalação da fábrica do DIMPE, com universidades, apesar de que o segundo o Sr. Francisco, a pequena empresa tem dificuldades em fechar parcerias com as universidades que as grandes empresas. Em um aspecto mais específico, a implementação foi verificada de maneira alinhada às práticas de gestão de pessoas, na busca de desenvolvimento de um ambiente propício à criatividade, à interação e comunicação facilitada, quando é dito pelo diretor; “a porta da minha sala está sempre aberta para os funcionários”.

A análise do alinhamento entre a gestão estratégica de pessoas e a estratégia de sustentabilidade na empresa Amazongreen, objetivo principal deste trabalho, pode ser feita à luz do modelo integrador de Martín-Alcáza, Romero-Fernadéz e Sánchez-Gardey (2005) e da dinâmica central da sustentabilidade socioeconômica adaptado de Waage *et al.* (2005), após a apresentação dos objetivos específicos. Jabbour e Santos (2008) já destacaram o papel crucial da gestão de recursos humanos à formulação da estratégia organizacional de sustentabilidade.

Diante disso, as políticas e práticas de gestão de pessoas, verificadas na empresa Amazongreen, alinham-se às descritas no modelo integrador nas categorias e treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, socialização, desenho do trabalho para formação do capital humano na empresa, apresentando efeitos nos indivíduos como aprendizado, satisfação e comprometimento; na sociedade como desenvolvimento do capital humano, da qualidade de vida, da produtividade, o que se alinha ao fluxo de benefícios da dinâmica central da sustentabilidade; e na organização com desenvolvimento de inovação, capacidade de adaptação ao contexto, capacidade de resolução de problemas, apresentando alinhamento ao uso dos recursos no modelo de dinâmica central da sustentabilidade.

Os efeitos apresentados pelo alinhamento das estratégias de gestão de pessoas e de sustentabilidade influenciam e sofrem influências do contexto socioeconômico pela própria dinâmica do acesso e uso dos recursos, bem como do fluxo de benefícios e impactos apresentados tanto no aspecto pessoal, organizacional ou social. Pelos dados da pesquisa, pode-se afirmar que a empresa Amazongreen adota uma estratégia de sustentabilidade, distanciando-se somente da retórica, e tal estratégia é reconhecida pelos colaboradores o que caracteriza o alinhamento entre a estratégia de gestão de pessoas e a estratégia de sustentabilidade na empresa.

Não foram identificadas, na Amazongreen, evidências das barreiras, apresentadas por Collins *et al.* (2007), às PMEs adotarem práticas ambientais. O que se evidenciou de maneira presente tanto no discurso do seu fundador, do gerente administrativo e nos resultados dos questionários é a presença de um orgulho muito grande do que fazem, o que corrobora empiricamente o que diz Netto e Valério (2005) sobre o orgulho institucional pelo que é feito.

5 Considerações finais

Ao considerar que o tema sustentabilidade tem tomado expressão e interessa nas discussões em âmbito político, social, acadêmico, organizacional, vê-se a necessidade de estudos de campo que contribuam com a sustentabilidade da discussão. Da mesma forma, os estudos sobre gestão estratégica de pessoas vêm apresentando amplo interesse e, buscou-se com este trabalho um estudo de campo que tivesse como objetivo a análise do alinhamento entre essas duas áreas, em um contexto das pequenas empresas, uma vez que tal contexto apresenta características específicas em relação aos campos de estudo.

A contribuição que este trabalho apresenta é a identificação de possibilidade de que uma pequena empresa possa ter sua estratégia de gestão de pessoas alinhada à estratégia de sustentabilidade, bem como a verificação do desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas que possam favorecer a abordagem de sustentabilidade em uma pequena organização. Isso pode ser concluído pela verificação de um caso como a empresa Amazongreen que, apesar de enfrentar os desafios de ser uma pequena empresa, desenvolve, mesmo que de forma informal, sua gestão estratégica de pessoas com foco em contribuir para alcançar os objetivos organizacionais de sustentabilidade.

Como limitações destacam-se tratar-se de um estudo de caso único, que não poderia ser levado à generalização, bem como a necessidade de aprofundamento do próprio estudo envolvendo pesquisa de campo nas comunidades envolvidas pela empresa, o que abre possibilidades para continuidade do estudo.

As contribuições que podem ser originadas desta pesquisa são: a análise de três áreas de estudos que possuem grande relevância para a ciência; incremento de pesquisas em empresas de porte semelhante, uma vez que há representatividade no PIB nacional; futuras pesquisas podem ser realizadas na própria empresa, nas comunidades da região, no pólo industrial onde a Amazongreen está inserida, em empresas semelhantes em outras regiões do país.

Referências Bibliográficas

- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As Pessoas na Organização**, p. 35-50. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- ALBUQUERQUE, A. F.; FILHO, E. E. **Gestão estratégica das informações na pequena empresa hoteleira: apresentação de propostas de melhoria no gerenciamento das informações internas**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 47-62, outubro/dezembro 2007
- BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. **GESTÃO ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 3, p. 31-42, julho/setembro 2003
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa/Portugal: Edições 70, 5 ed., 2010.
- BOSQUETTI, M. A.; LEITE, N. P.; QUEIROZ, A. C. S., ALBUQUERQUE, L. G. O Alinhamento da Estratégia de Gestão de Pessoas com a Estratégia Organizacional. In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (Orgs). **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. p. 49-54, São Paulo: Atlas, 2009.
- Claro, Claro e Amâncio (2008, p. 290) *CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R.* **Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações**. R.Adm., São Paulo, v.43, n.4, p.289-300, out./nov./dez. 2008.
- COLLINS, E.; LAWRENCE, S.; PAVLOVICH, K.; RYAN, C. **Business networks and the uptake of sustainability practices: the case of New Zealand**. Journal of Cleaner Production 15, p. 729-740, 2007.
- CRESWELL, J. W. **Qualitative Inquiry and research design: choosing among five traditions**. 2ª ed. California: Thousand Oaks: Sage, 2007.
- DEMAJOROVIC, J. **Sociedade de risco e responsabilidade socioambiental: perspectivas para a educação corporativa**. São Paulo: Editora Senac, 2003.

FDC – FUNDAÇÃO DOM CABRAL, **Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011: crescimento e gestão sustentável no exterior**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2011.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As Pessoas na Organização**, p. 11-34. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, A. C. **Estudo de Caso: Fundamentação científica – subsídios para coleta e análise de dados – como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A.S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

HILLARY, R. **Environmental management systems and the smaller enterprise**. Journal of Cleaner Production 12, p. 561-569, 2004.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A.; NAGANO, M. S. **Análise do relacionamento entre estágios evolutivos da gestão ambiental e dimensões de recursos humanos: estado da arte e survey em empresas brasileiras**. R. Adm., São Paulo, v.44, n.4, p.342-364, out./nov./dez. 2009.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. **The central role of human resource management in the search for sustainable organizations**. The International Journal of Human Resource Management. v. 19, n. 12, December 2008, p. 2133–2154.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In: In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (Orgs). **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. p. 3-16, São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA, E. **Estratégia de Pequenas e Médias Empresas: uma revisão**. REGE, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 169-187, abr./jun. 2010.

LIMA, E. **Relações internas e conversa estratégica nas pequenas e médias empresas**. Revista Economia & Gestão, Belo Horizonte, v. 9 n. 20, maio/ago. 2009.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. **Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives**. The International Journal of Human Resource Management, 16:5 p. 633–659, May 2005.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo, Cengage Learning, 2008.

MASCARENHAS, A. O.; KIRSCHBAUM, C. Fundamentos de gestão estratégica de pessoas. In: MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo, Cengage Learning, 2008.

NETTO, A.V.; VALERIO, D.M. **Gestão de Pessoas Altamente Qualificadas em Pequenas Empresas de base tecnológica**. RAM - Revista de Administração Mackenzie, v. 7, n. 3, p. 131-147, 2005.

SAVITZ, A. W. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra, Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.) **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WAAGE, S. A.; *et al.* **Fitting together the building blocks for sustainability: a revised model for integrating ecological, social, and financial factors into business decision-making.** Journal of Cleaner Production 13, p. 1145 – 1163, 2005.

YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.