

# PENSATA

Artigo convidado

Versão original | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220512>

## PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS PARA A SUSTENTABILIDADE DAS PME: O QUE A LITERATURA DIZ E O QUE PODEMOS ESPERAR PARA O FUTURO

Mário Franco<sup>1</sup> | [mfranco@ubi.pt](mailto:mfranco@ubi.pt) | ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7818-0206>Margarida Rodrigues<sup>1</sup> | [mmmrodrigues@sapo.pt](mailto:mmmrodrigues@sapo.pt) | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0997-9716><sup>1</sup> Universidade da Beira Interior, Centro de Investigação CEFAGE-UBI, Covilhã, Portugal

### A IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NAS PME

Embora a literatura existente sobre as grandes empresas já estabelecidas seja inúmera (Henry, Bauwens, Hekkert, & Kirchherr, 2020), ela mostra-se escassa quando se fala em pequenas e médias empresas (PME). Esse setor empresarial representa um relevante peso na economia dos países. A título de exemplo, as PME representam 99,8% das empresas na União Europeia e são responsáveis por 66,6% dos empregos (Comissão Europeia, 2019). Portanto, praticar a sustentabilidade também é uma tarefa para as PME, já que estas contribuem em 64% para o impacto ambiental (Constantinos et al., 2010).

Isso significa que os gestores/proprietários/empreendedores são reconhecidos por contribuírem para soluções de problemas ambientais criando novos produtos, serviços e instituições ambientalmente sustentáveis, por meio de ações que as instituições incumbentes não fazem e não podem fazer (York & Venkataraman, 2010). Por outro lado, dado que as PME representam mais de 90% dos negócios em nível global (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OECD], 2019), a transição destas para modelos de negócio circulares é um requisito para ir ao encontro da economia circular. A adoção desses modelos de negócios por essas pequenas empresas pode proporcionar vantagens na transição para a economia circular, apresentando oportunidades de nicho com clientes predispostos ao consumo, aumento do prestígio, redução de custos e lucratividade financeira, bem como recuperação do meio ambiente local ou a sustentabilidade da empresa (Ormazabal, Prieto-sandoval, Jaca, & Santos, 2016).

Todavia, dada a estrutura desse segmento de empresas, persistem barreiras à implementação de práticas de sustentabilidade. Assim, ultrapassar essas barreiras é um desafio enorme para as PME. No conjunto das várias dificuldades sentidas para a implementação dessas práticas sustentáveis, realça-se a falta de interesse dos fornecedores e da procura, a falta de capital e o aumento de custos, bem como a ausência de apoio governamental, escassez de *know-how* técnico, carência de informação, cultura ambiental da empresa (Rizos et al., 2016). Por conseguinte, para

superar muitas dessas barreiras na transição para a sustentabilidade, é premente a necessidade de recursos humanos, embora seja reconhecida a limitação desses recursos nessas empresas.

Em face da exigência de recursos humanos como um veículo condutor para a transição para a sustentabilidade circular, coloca-se o desafio de uma gestão “verde” desse capital.

## O papel da gestão “verde” dos recursos humanos

As práticas de sustentabilidade têm implícito que os recursos humanos pensem verde e fora da caixa, principalmente nas PME. Isso quer dizer que, num mundo cada vez mais sensibilizado para as questões da sustentabilidade ambiental, o papel diário de cada colaborador torna-se essencial, em particular, nesse setor de empresas, mas que deve ser alavancado pelos seus líderes, enquanto empreendedores circulares. Nesse contexto, a gestão de recursos humanos (GRH) tem um papel nessa árdua missão, uma vez que é a partir das empresas e dos valores e práticas que estas promovem que as pessoas desenvolvem o seu sentido de responsabilidade e iniciativa verde. Porém, atingir esse patamar tem implícita a adoção de uma gestão verde desses recursos. Essa gestão verde visa a implementação de políticas e práticas sustentáveis nas empresas, cujo objetivo é aumentar a sensibilização para o impacto negativo que a poluição e o consumo de energia podem ter para o meio ambiente e, conseqüentemente, para o nosso estilo de vida.

Esse conceito “verde” surge de modo a estimular a transformação das próprias empresas e da mentalidade dos seus colaboradores, fomentando a temática e desenvolvendo a cultura interna por meio de práticas mais eficientes em termos de recursos, sensíveis ao ambiente e socialmente responsáveis.

Nesse sentido, as práticas de GRH ajudam a aumentar o desempenho e o empenho dos colaboradores na melhoria da eficiência ambiental. Para se alcançar esse propósito, torna-se necessária uma alteração na cultura, estrutura, estratégias e políticas organizacionais dessa gestão verde (Mandip, 2012). A transição para essa gestão requer uma cultura empreendedora circular suportada pelo envolvimento e enraizamento de todos os colaboradores – intraempreendedorismo circular. Dito de outra forma, a alteração de comportamentos é crucial para o alcance da sustentabilidade das PME, pelo que essas empresas devem emergir para fora da “caixa de Pandora”, sendo emergente que o seu capital humano adote a postura missionária, ou seja, abandone os seus objetivos individuais em detrimento dos coletivos – empreendedorismo coletivo.

Embora seja emergente o estudo dessa temática, existem poucos trabalhos realizados que mostrem o impacto da gestão verde dos recursos humanos na sustentabilidade das PME.

## O PASSADO E O PRESENTE DO CONHECIMENTO SOBRE A SUSTENTABILIDADE NAS PME

A análise temática sobre as PME e as suas práticas de sustentabilidade tem recaído sobre quatro áreas de investigação, incluindo: (1) os instrumentos propostos para a implementação da sustentabilidade; (2) as razões para a implementação desses instrumentos nas PME; (3) as barreiras para implementação de práticas de sustentabilidade nas PME; e (4) fatores facilitadores para a implementação dessas práticas (Johnson & Schaltegger, 2016).

Boiral Baron e Gunnlaugson (2014) destacam que os líderes, que denominaram “pós-convencionais”, são importantes para o comprometimento ambiental das PME, passando a exercer pressões para o comprometimento ambiental de fornecedores e outras partes interessadas. Assim, a orientação empreendedora para a sustentabilidade influencia positivamente as práticas de rede, seja em contexto de estratégias emergentes ou planejadas. Dentro dessas estratégias, destaca-se a de recursos humanos, pois estes podem influenciar as PME na sua orientação para a sustentabilidade. Zhang (2008) considerou mesmo que um dos fatores cruciais na promoção das PME para adotar práticas ambientais é a exigência do envolvimento de todos os colaboradores. Também Masurel (2007) referiu que as condições de trabalho dos recursos humanos são a motivação mais importante das PME para investirem em medidas ecológicas.

Por outro lado, a cultura organizacional deve ser pautada por valores pessoais e éticos dos proprietários e gestores, por responsabilidades morais e sociais, bem como apoiar a gestão do conhecimento, uma vez que esses valores impulsionam a responsabilidade ambiental nas PME. De acordo com Font, Garay, e Jones (2016), o hábito e o estilo de vida dos proprietários/gestores das PME afetam as atividades de sustentabilidade nessas empresas. O estilo de vida pessoal e o compromisso dos gestores das PME, com uma atitude pró-ambiental, são essenciais para o bom desempenho (Koe, Omar, & Sa'ari, 2015).

O "compromisso da gestão de topo" é o motor mais crítico para o sucesso da implementação de práticas ecológicas. A responsabilidade social e as preocupações éticas dos gestores de topo podem conduzir práticas ambientais (Thanki & Thakkar, 2018).

Essa linha de pensamento direciona-se para uma liderança verde/circular, focada na sustentabilidade para promover a total adesão dos recursos humanos a essas práticas. Nesse cenário, o empreendedorismo circular, isto é, o processo de exploração de oportunidades no domínio da economia circular (Zucchela & Urban, 2019) representa a transição para o estabelecimento de uma economia circular (Heshmati, 2017). Nesse contexto, são prementes estudos futuros que auxiliem os gestores e empreendedores a compreender melhor o valor criado e distribuído no processo de transformação da economia circular, em sintonia com o alinhamento otimizado dos recursos escassos e das capacidades de gestão para essa economia, bem como fatores contextuais e a sua influência nos modelos de negócios circulares.

Isso significa que pensar fora da caixa pelos gestores/proprietários/líderes é exigível, hoje e no futuro, pois os recursos humanos são a base da pirâmide para se alcançar a sustentabilidade ambiental, mas também as dimensões económica e social, dado que é preciso ter uma visão holística desses três pilares no âmbito da economia circular.

Em termos retrospectivos, o desenvolvimento teórico do conceito de economia circular foi iniciado por Boulding (1966), o qual introduziu o conceito do sistema cíclico, em que os recursos terrestres finitos eram reciclados e o seu valor, otimizado. Dando continuidade à premissa geral desse sistema, Pearce e Turner (1989) abordaram o conceito de economia circular, argumentando que o ambiente fornece amenidades e sistemas para suportar a vida, depositar os resíduos e uma base de recursos para a economia. Ainda, a teoria dos sistemas sugere que as características das partes são compreendidas como um todo dinâmico, sendo importante que exista conectividade entre essas. A integração desses dois conceitos sugere que a conectividade é crucial para que a economia circular permita aproveitar as sinergias exógenas e endógenas,

o processo colaborativo entre todas as partes e, por último, o funcionamento em rede, com benefícios individuais e coletivos, com o objetivo de contribuir para a qualidade ambiental e para a prosperidade econômica. Nessas circunstâncias, a introdução nas PME do conceito de capital humano verde e similares vai ao encontro dessa circularidade, tão importante para o seu sucesso e desempenho positivo, e gera vantagens competitivas inimitáveis. Especificamente, essa economia propõe a reciclagem de resíduos e a sua reutilização, como substitutos dos recursos naturais para melhorar as necessidades futuras e tornar a sustentabilidade mais provável (Sauvé, Bernard, & Sloan, 2016). Assim, a aplicação prática dessa teoria permite que os subprodutos de uma indústria sejam matérias-primas primárias para outras, que os recursos sejam partilhados e, desse modo, verifica-se a otimização dos recursos e do seu valor (Smol, Kulczycka, & Avdiushchenko, 2017). Por conseguinte, o modelo preconizado por essa teoria promove a resiliência dos recursos, para garantir uma concorrência saudável e a máxima eficiência na utilização dos recursos disponíveis (Geng & Doberstein, 2008). Se à resiliência dos recursos tangíveis associarmos os recursos intangíveis, como os recursos humanos, o conhecimento e o talento promovem a dupla otimização de recursos alavancada pela gestão e liderança verde de recursos humanos, o que proporciona o alcance da emergente sustentabilidade.

## O PAPEL FUTURO DAS PME NA SUSTENTABILIDADE: FAZER DA LUZ AO FUNDO DO TÚNEL UMA REALIDADE

Os principais atores envolvidos na implementação das práticas sustentáveis são os recursos humanos, questão ainda mais importante quando se fala sobre PME. Desse modo, é relevante que as investigações futuras sejam realizadas para se perceber o papel dos seus gestores/proprietários/empreendedores na condução desse processo, logo existem consequências quer teóricas, quer práticas.

### Consequências para investigação futura

Dadas as substanciais deficiências de implementação de práticas de sustentabilidade, coloca-se a questão se a literatura de gestão da sustentabilidade não tem sido demasiado idealista (Dentchev, 2009) em detrimento da parte instrumental no que diz respeito às PME. Assim, a resposta a essa questão exige uma investigação futura assente noutros suportes teóricos, para além das teorias das partes interessadas, como a teoria de redes, a teoria do capital social, a teoria da capacidade de absorção e a teoria das capacidades dinâmicas. O uso dessas teorias permitirá que o empreendedorismo circular, o intraempreendedorismo circular e a gestão verde dos recursos humanos sejam compreendidos em profundidade e mostrem quais são os *drivers* essenciais para essas práticas serem implementadas com sucesso nas PME. Adicionalmente, essa compreensão será sinérgica para que os recursos humanos se sintam motivados a adotarem uma postura ecológica e, desse modo, saírem da “caixa de Pandora”.

Nestas circunstâncias, o futuro da investigação passa por estudar as ditas PME que aderiram à gestão e liderança verde dos seus recursos humanos, suportado pelo empreendedorismo

circular e intraempreendedorismo, mas principalmente pelo desenvolvimento de modelos de negócios circulares que incluam esta nova visão verde para os recursos humanos.

### Consequências para a gestão

Nesse contexto, o desenvolvimento de uma estratégia de sustentabilidade pode ser um primeiro passo necessário para a sua implementação na gestão das PME. Essas estratégias revelam geralmente o empenho dos líderes nessas empresas, para enfrentarem as questões de sustentabilidade – *líderes circulares* –, que podem ser incorporadas no negócio principal da empresa. Esses líderes devem procurar envolver os seus recursos humanos nos seus projetos e desafios e considerá-los não a “minha equipa”, mas a “nossa equipa”, isto é, esses líderes colocam-se lado a lado com seus colaboradores, assumindo as responsabilidades e problemas em conjunto, o que gera capital humano missionário. Essa envolvimento, partilha de responsabilidades e de conhecimento entre todos os colaboradores das PME é um *driver* inegável para que essas pequenas empresas aumentem a sua contribuição para a sustentabilidade. Isso significa que o futuro das PME passa pela inclusão da gestão verde dos seus recursos humanos, para que a redução da pegada ecológica seja uma realidade.

Por outro lado, devido à escassez de recursos dessas empresas, a implementação da sustentabilidade requer um trabalho em rede, onde a cooperação com outras empresas e/ou instituições é um mecanismo apropriado. Nesse sentido, torna-se necessário compreender os processos de relacionamentos interorganizacionais envolvendo PME para alcançar resultados de sustentabilidade, dando especial atenção à emergência da economia circular.

A cooperação e o trabalho em rede entre PME e as partes interessadas é uma forma eficaz de apoiar a inovação ambiental. A cooperação com outras empresas, na mesma área geográfica, pode auxiliar no alcance de vantagens competitivas, bem como na transferência de conhecimento e de competências dos recursos humanos das empresas/instituições parceiras. Collins, Lawrence, Pavlovich e Ryan (2007) comparam a adoção de práticas de sustentabilidade entre membros e não membros de uma rede de negócios sustentável, em que o funcionamento em rede que envolvia a partilha de recursos humanos foi um meio para consciencializar todos os membros para as questões e práticas relacionadas com a sustentabilidade nas PME. Além disso, a associação a uma rede parece estar mais positivamente relacionada com uma adoção mais forte de práticas de sustentabilidade para PME do que para grandes empresas, sugerindo que a participação numa rede pode ter um impacto mais forte na aprendizagem organizacional no caso das PME.

Também aqui é crucial que as teorias da motivação, de carreiras, de conflitos associadas aos recursos humanos desempenhem um papel principal na liderança verde desse tipo de recursos, pois um colaborador motivado, reconhecido, na certeza veste a camisola da sua empresa e tudo fará para contribuir para o seu sucesso. Evidente que, para as PME, isso representa um árduo e complexo desafio em face dos seus escassos recursos humanos, mas é sabido que um indivíduo altamente motivado, envolvido nos projetos da sua empresa, que se sinta parte da equipa e não um mero colaborador, incrementa a sua produtividade e conhecimento de modo exponencial. Ainda é importante que a esses recursos seja ofertada formação contínua, pois a manutenção

da sustentabilidade exige cada vez mais novos conhecimentos, que devem ser partilhados e disseminados no tecido empresarial.

Do exposto acima, afere-se que os recursos humanos têm um papel fundamental no desenvolvimento dos negócios e que a sustentabilidade finalmente entrou nas estratégias das empresas que desejam crescer e manter-se competitivas no longo prazo. Nesse sentido, é responsabilidade da gestão verde dos recursos humanos criar uma cultura de sustentabilidade dentro das empresas, promovendo ações que reduzam os impactos ambientais e contribuam para uma sociedade mais sustentável. Agora coloca-se a questão de como esses recursos são contributivos essenciais para a ambicionada sustentabilidade, entrando aqui a economia circular que reduz a pegada ecológica, que, por sua vez, é reduzida pelas pessoas. Dito de outra forma, urge que a gestão das PME seja caracterizada por uma cultura organizacional sustentável e verde, em que os seus recursos humanos tenham boas práticas ecológicas, dentro e fora das empresas.

## REFERÊNCIAS

- Boiral, O., Baron, C., & Gunnlaugson, O. (2014). *Environmental leadership and 20 consciousness development: A case study among Canadian SMEs*. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 363-383. doi: 10.1007/s10551-013-1845-5
- Boulding, K. E. (1966). The economics of the coming spaceship earth. In H. Jarrett (Ed.), *Environmental quality in a growing economy* (pp. 3-14). EUA: Baltimore. The JohnsHopkins Press.
- Collins, E., S. Lawrence, K. Pavlovich, & Ryan, C. (2007). *Business networks and the uptake of sustainability practices: The case of New Zealand*. *Journal of Cleaner Production*, 15, 729-740. doi: 10.1016/j.jclepro.2006.06.020
- Comissão Europeia. (2019). *Annual report on European SMEs 2018/2019*. Recuperado de [https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/performance-review\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/performance-review_en)
- Constantinos, C., Sørensen, S. Y., Larsen, P. B., Alexopoulou, S. et al. (2010). *SMEs and the environment in the European Union, PLANET SA and Danish Technological Institute*. European Commission, DG Enterprise and Industry.
- Dentchev, N. (2009). *To what extent is business & society literature idealistic?* *Business and Society*, 48(1), 10-38. doi: 10.1177/0007650307299222
- Font, X., Garay, L., & Jones, S. (2016). *Sustainability motivations and practices in small tourism enterprises in European protected areas*. *Journal of Cleaner Production*, 137, 1439-1448. doi: 10.1016/j.jclepro.2014.01.071
- Geng, Y. Y., & Doberstein, B. (2008). *Developing the circular economy in China: Challenges and opportunities for achieving 'leapfrog development'*. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 15, 231-239. doi: 10.3843/SusDev.15.3:6
- Henry, M., Bauwens, T., Hekkert, M., & Kirchherr, J. (2020). *A typology of circular start-ups: An analysis of 128 circular business models*. *Journal of Cleaner Production*, 245. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.118528
- Heshmati, A. (2017). *A review of the circular economy and its implementation*. *International Journal of Green Economics*, 11, 251-288. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118528>

- Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2016). *Two decades of sustainability management tools for SMEs: How far have we come?* *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481-505. doi: 10.1111/jsbm.12154
- Koe, W. L., Omar, R., & Sa'ari, J. R. (2015). *Factors influencing propensity to sustainable entrepreneurship of SMEs in Malaysia*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 570-577. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.404
- Mandip, G. (2012). *Green HRM: People management commitment to environmental sustainability*. *Research Journal of Recent Sciences*, 2277, 502. Recuperado de <http://www.isca.in/rjrs/archive/iscsi/38.ISCA-ISC-2011-18CLM-Com-03.pdf>
- Masurel, E. (2007). *Why SMEs invest in environmental measures: Sustainability evidence from small and medium-sized printing firm*. *Business Strategy and the Environment*, 16(3), 190-201. doi: 10.1002/bse.478
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2019). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2019*. Paris, France: OECD Publishing.
- Ormazabal, M., Prieto-sandoval, V., Jaca, C., & Santos, J. (2016). *An overview of the circular economy among SMEs in the Basque Country: A multiple case study*. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(5), 1047-1058. doi:10.3926/jiem.2065
- Pearce, D. W., & Turner, R. K. (1989). *Economics of natural resources and the environment*. EUA. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Rizos, V., Behrens, A., Gaast, W. van der, Hofman, E., Ioannou, A., Kafyeke, T., Topi, C. (2016). *Implementation of circular economy business models by small and medium-sized enterprises (SMEs): Barriers and enablers*. *Sustainability*, 8(11). doi: 10.3390/su8111212
- Sauvé, S., Bernard, S., & Sloan, P. (2016). *Environmental sciences, sustainable development and circular economy: Alternative concepts for trans-disciplinary research*. *Environmental Development*, 17, 48-56. doi: 10.1016/j.envdev.2015.09.002
- Smol, M., Kulczycka, J., & Avdiushchenko, A. (2017). *Circular economy indicators in relation to eco-innovation in European regions*. *Clean Technology Environment Policy*, 19, 669-678. doi: 10.1007/s10098-016-1323-8
- Thanki, S., & Thakkar, J. (2018). *A quantitative framework for lean and green assessment of supply chain performance*. *International Journal Production Performance Management*, 67, 366e400. doi: 10.1108/IJPPM-09-2016-0215
- York, J. G., & Venkataraman, S. (2010). *The entrepreneur-environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation*. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 449-463. doi: 10.1016/j.jbusvent.2009.07.007
- Zhang, Z. (2008). *Asian energy and environmental policy: Promoting growth while preserving the environment*. *Energy Policy*, 36(10), 3905-3924. doi: 10.1016/j.enpol.2008.07.015
- Zucchella, A., & Urban, S. (2019). *Circular entrepreneurship: Creating responsible enterprise*. Springer International Publishing.

## CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Mário José Baptista Franco e Maria Margarida Mendes Rodrigues trabalharam simultaneamente na conceitualização, revisão teórica, redação e revisão final do manuscrito.