

## **Desenvolvimento de um projeto de extensão multidisciplinar para implementação da sustentabilidade organizacional em pequenas empresas: o caso SustentaJF**

**LÍVIA ALMADA NEVES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

**RUI FERNANDO CORREIA FERREIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

**LUCIANA SCHUCHTER SOARES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

**ISABELLA PEREIRA DE LIMA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

**THIAGO ESTEVES BOTTI**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

### **Introdução**

Os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) apresentados pela ONU trazerem estratégias passíveis de serem realizadas pelas MPE's. Raros são os (as) empreendedores (as) que buscam essas informações pois há dificuldade de operacionalizar as propostas dos ODS. A intenção do projeto é aproximar tudo isso dos indivíduos que mais movimentam o contexto empresarial nacional, utilizando um Projeto de Extensão realizado em Juiz de Fora (MG).

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

O trabalho pretende responder a seguinte questão: como implementar a sustentabilidade organizacional em micro e pequenas empresas? Assim, o objetivo geral é apresentar e detalhar etapas, métodos e técnicas para a realização de projetos de extensão com foco em direcionar as MPE's na implementação da sustentabilidade organizacional. Este trabalho tem como base o projeto de extensão desenvolvido na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) para transformar micro e pequenos negócios da cidade em negócios sustentáveis, o Sustenta JF.

### **Fundamentação Teórica**

Mesmo com a difusão dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), existe uma dificuldade do desenvolvimento da Sustentabilidade Organizacional nas MPE's. Quando se observam as MPE's percebe-se o grande impacto no PIB e na geração de empregos. Entretanto, esses números são acompanhados com a dificuldade de sobrevivência, quase sempre, atrelados a problemas de gestão. Esses problemas de gestão são impeditivos para promoção da sustentabilidade organizacional. Portanto é preciso desenvolver os conceitos, capacidades e competências para a promoção da sustentabilidade organizacional.

### **Metodologia**

Essa pesquisa é classificada como documental, pois se utilizou de informações de documentos como: relatórios, resoluções, portarias, normativos, leis, documentos orientadores, entre outras matérias de divulgação. Também é classificada como estudo de caso, enquanto objeto de estudo, pois possibilita a transformação de metas em ações factíveis e condizentes com a realidade da organização objeto de estudo (CAMPOS, et al., 2020). O objeto de estudo é o projeto de extensão Sustenta JF da UFJF que tinha o objetivo de implementar a sustentabilidade organizacional de micro e pequenas empresas.

### **Análise dos Resultados**

O trabalho objetivou promover a sustentabilidade organizacional. Para tal, foi feita uma seleção por edital público de empresas da região. Após a seleção e capacitação de todos os envolvidos foi apresentado e realizada com as empresas as etapas: (I) Entrevistas e diagnóstico; (II) Mapeamento dos macroprocessos; (III) Elaboração da análise SWOT; (IV) Análise dos dados financeiros; (V) Revisão das diretrizes organizacionais; (VI) Validação dos macroprocessos mapeados; (VII) Sugestões de otimização dos macroprocessos; (VIII) Construção do plano de ação; (IX) Entrega do Relatório final.

### **Conclusão**

Pode-se destacar dentre as contribuições a elaboração de etapas e processos para a promoção da sustentabilidade organizacional. Também destaca-se o desenvolvimento de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos discentes envolvidos no projeto; a definição das diretrizes organizacionais das empresas; a apresentação de novos processos; a análise SWOT com direcionamento estratégico e; um plano de ações, tudo isso considerando a sustentabilidade organizacional desde o início. Ou seja, o negócio foi repensado e revisado para ser um negócio sustentável.

### **Referências Bibliográficas**

ALMADA, Lívia. Natural-RBV e Gestão de RH: os caminhos para a vantagem competitiva sustentável. 2018. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018. ALMADA, Lívia; BORGES, Renata. Sustainable competitive advantage needs green human resource practices: A framework for environmental management. Revista de Administração Contemporânea, v. 22, p. 424-442, 2018.

### **Palavras Chave**

Projeto de extensão, Sustentabilidade Organizacional, Micro e pequenas empresas

# **Desenvolvimento de um projeto de extensão multidisciplinar para implementação da sustentabilidade organizacional em pequenas empresas: o caso SustentaJF**

## **1 INTRODUÇÃO**

A sustentabilidade é um tema que vem sendo muito abordado e discutido em decorrência de um sistema de produção que explora cada vez mais os recursos naturais e apresenta uma crescente geração de resíduos. Um sistema que, se não apresentar mudanças, poderá limitar a existência da vida na Terra como conhecemos hoje. De acordo com Mendes (2020) o mundo tem até 2025 para reduzir as emissões de CO<sub>2</sub> e impedir efeitos irreversíveis do aquecimento global, alertado pelo relatório da ONU.

É recorrente associar o termo sustentabilidade somente a questões ambientais. A sustentabilidade ambiental é um dos "braços" da sustentabilidade e está relacionada à resiliência dos ecossistemas (sua capacidade de se recuperar naturalmente de perturbações) e também de resistir a acontecimentos adversos, como a interferência dos homens, além de eventos naturais. Porém, a sustentabilidade vai além e abrange três principais dimensões: ambiental, econômica e social que estão diretamente relacionadas com atividades empresariais (PARENTE, 2019).

Atualmente, o movimento da sustentabilidade é muito mais robusto e forte nas grandes empresas, devido às questões de posicionamento de mercado, certificações e exigências legais. Todavia, de acordo com o Mapa das Empresas publicado pelo Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração (Drei) da Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade do Ministério da Economia (Sepec/ME) sobre o primeiro quadrimestre de 2022, as micro e pequenas empresas (MPE's) representam 99% do total das empresas brasileiras, são responsáveis por 62% dos empregos no Brasil e por 27% do Produto Interno Bruto (PIB) (BRASIL, 2022). Isso aponta a necessidade de um maior envolvimento das MPE's em relação à sustentabilidade.

Mesmo os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) apresentados pela ONU para a Agenda 2030 trazerem estratégias passíveis de serem realizadas pelas MPE's, raros são os (as) empreendedores (as) que buscam essas informações e a maioria permanece no "achismo" de que é muito custoso e difícil colocar os ODS em prática. Isso ocorre principalmente porque as discussões ficam em nível de governo e grandes empresas (MENDES, 2020). A intenção do projeto de extensão que é objeto deste trabalho é aproximar todo esse movimento dos indivíduos que mais movimentam o contexto empresarial nacional, as pequenas empresas. Vale ressaltar que paralelo ao projeto, a Prefeitura de Juiz de Fora - MG desenvolveu o Plano de Desenvolvimento Sustentável e Inclusivo (2021), porém não houve convite oficial aos membros do projeto para participação nessa construção. De toda forma, representa um grande avanço e ganho para os micro e pequenos negócios locais.

O projeto de extensão Sustenta JF foi aprovado pelo edital 04/2021 da Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) da UFJF de extensão em interface com a pesquisa e teve início em setembro de 2021 e duração de 01(um) ano. Para transformar as empresas em negócios sustentáveis foram feitas capacitações, mapeamentos e construções conjuntas de diretrizes estratégicas.

## **2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

Em busca de reduzir o distanciamento entre as propostas previstas nos ODS e as MPE's, utilizando as ferramentas e técnicas de gestão para implementar práticas de sustentabilidade organizacional, o trabalho pretende responder a seguinte questão: *como implementar a sustentabilidade organizacional em micro e pequenas empresas?*

Assim, o objetivo geral é apresentar e detalhar etapas, métodos e técnicas para a realização de projetos de extensão com foco em direcionar as pequenas empresas na implementação da sustentabilidade organizacional. Este trabalho tem como base o projeto de extensão desenvolvido na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) para transformar micro e pequenos negócios da cidade em negócios sustentáveis, o Sustenta JF.

Além de contribuir com a sustentabilidade de micro e pequenas empresas, o trabalho em questão também é uma proposta de atuação docente e discente, diante da curricularização da extensão, que se tornou obrigatória para os cursos de graduação por meio da Resolução Nº 7, de 18 de setembro de 2018, do Ministério da Educação (MEC) e tem como prazo final de implantação o ano de 2023, conforme calendário disponibilizado pelo MEC.

O trabalho está organizado em: (I) introdução, na qual foram contextualizados os objetos empíricos e teóricos; (II) fundamentação teórica, aprofundando nos ODS, Sustentabilidade Organizacional e ESG, contextualizar a situação das MPE's no Brasil; (III) metodologia, com as características e etapas da pesquisa; (IV) apresentação dos dados e discussão, na qual foram apresentadas e detalhadas as etapas do desenvolvimento do projeto Sustenta JF; e, (V) considerações finais, no qual apresenta-se os principais resultados, limitações e possibilidades de novos estudos.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Mesmo com a difusão mundial dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), ainda existe dificuldade na implementação da Sustentabilidade Organizacional nas MPE's. Quando se observam as MPE's percebe-se a quantidade e impacto no PIB e de geração de empregos (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2022). Entretanto, esses números são acompanhados com a dificuldade de sobrevivência, quase sempre, atrelados a problemas de gestão. Esses problemas de gestão são impeditivos para promoção da sustentabilidade organizacional, portanto é preciso desenvolver os conceitos, capacidades e competências para a promoção da sustentabilidade organizacional, conforme discutem os tópicos a seguir.

#### 3.1 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) foram desenvolvidos como um apelo universal da organização a fim de proteger nosso planeta e mitigar a pobreza em nível global, durante a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, ocorrida na capital do Rio de Janeiro, no ano de 2012. Os objetivos foram pensados com a finalidade de assegurar a paz, a igualdade, a dignidade humana e conter o avanço das transformações climáticas que colocam em risco a biodiversidade (GOMES; FERREIRA, 2018).

No Projeto SustentaJF, pode-se identificar atuação nos ODS 4, 7, 8, 12 e 17. O ODS 4 (educação de qualidade), foi trabalhado de forma variada. Em uma empresa a educação era a essência do negócio e em outra esse ODS foi desenvolvido por meio de treinamento aos funcionários, por exemplo. O ODS 7 (energia acessível e limpa), foi considerado nas propostas de projetos de captação de água e implantação de energia solar para as empresas. O ODS 8 (trabalho decente e crescimento econômico) apareceu na revisão financeira e processual. O ODS 12 (construção e produção responsáveis) esteve presente a todo momento na revisão dos negócios. O ODS 17 (parcerias e meios de implementação) se apresenta na essência de um projeto de extensão e também fez parte das propostas apresentadas às empresas como forma de girar o tripé econômico local, por exemplo.

Os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) transformaram-se em aspectos importantes para as empresas a partir do ponto em que desenvolvem suas estratégias de

sustentabilidade que se associam aos ODS em suas práticas e atividades principais. Conforme Dzhengiz (2020), a busca pelos objetivos estratégicos de forma colaborativa alinhados ao ODS 17, ganhou força, e impulsionou a crescente literatura sobre parcerias orientadas para a sustentabilidade organizacional. Portanto, é necessário que os ODS promovam a sustentabilidade organizacional nas empresas. O tópico seguinte discute essa promoção da sustentabilidade organizacional.

### 3.2 Sustentabilidade Organizacional e ESG

Para as empresas, contribuir para os ODS requer a construção de capacidades ambientais e a adoção de novas estruturas de valor. Trabalhar com os ODS em busca da sustentabilidade organizacional não é simples (DZHENGIZ, 2020). Sustentabilidade organizacional refere-se a práticas sustentáveis no ambiente corporativo, detendo a finalidade de aproximar as empresas de um desenvolvimento sustentável (ALMADA; BORGES, 2018).

Portanto, o termo *sustentabilidade organizacional* fundamenta-se na compreensão de que qualquer modelo de organização pode colaborar para o desenvolvimento sustentável em todo o planeta a partir de seu próprio nicho e território, contribuindo para a sustentabilidade em nível global através do desdobramento de sua ação local. Logo, provocando impactos positivos tanto no meio ambiente quanto na economia e sociedade.

Neste sentido, Shrivastava (1994) afirma que a ressignificação do conceito de ambiente organizacional é um dos passos iniciais para tornar o ambiente corporativo mais sustentável. Assim, o ambiente organizacional deve ser planejado em torno de uma biosfera econômica, levando em consideração a ecologia do globo, a ordem econômica, social e política do sistema internacional, e a economia e os mercados mais próximos das organizações, considerando, neste âmbito, suas conjunturas tecnológicas e sociopolíticas. Ainda, faz-se importante salientar que, embora o termo “sustentável” esteja conectado à ideia de preservação e proteção do meio ambiente no pensamento cultural brasileiro, este compreende não só o eixo ambiental, mas o âmbito econômico e social, englobando a vida no planeta como um todo.

Para contribuir com a implementação da sustentabilidade organizacional, é necessário que as empresas empreguem ferramentas de gestão para alcançar o parâmetro sustentável. Isto porque este parâmetro contribui para que a empresa passe a deter vantagem competitiva sustentável no mercado em que está inserida.

À vista disso, destaca-se a teoria da *Natural Resource Based View* (NRBV), formulada por Hart (1995). Esta prevê a utilização de recursos raros, valiosos, inimitáveis e organizáveis como estratégia para prevenir a poluição e promover a gestão de produtos e o desenvolvimento sustentável. Outra teoria que pode ser utilizada como uma ferramenta estratégia para a implementação da sustentabilidade organizacional é a formulada por Elkington (1994; 2004). A *Triple Bottom Line* (TBL) consiste em uma tríade de desenvolvimento sustentável, composta pelo lucro, pelas pessoas e pelo planeta. O objetivo é medir o desempenho empresarial em termos financeiros, sociais e ambientais, realizando um balanço geral da companhia em torno desses três níveis. Desse modo, estabelece que as empresas devem considerar os valores ambientais e sociais tanto quanto os econômicos ao implementarem seus negócios, jogando luz às possibilidades de impacto social e ambiental que as companhias possuem. Porém, implementar a sustentabilidade organizacional em micro e pequenas empresas no Brasil apresenta alguns desafios conforme o tópico a seguir.

### 3.3 Pequenas Empresas no Brasil

Guimarães et al. (2018) divide os tipos de empresas em quatro: as microempresas, as pequenas empresas, as empresas de médio porte e as empresas de grande porte. Estas podem

ser diferenciadas a partir de critérios distintos, como o faturamento ou o número de funcionários. Assim, uma microempresa caracteriza-se como uma companhia que possui faturamento anual de até 360 mil reais e que emprega até nove pessoas, caso esteja inserida no âmbito do comércio e serviços, ou 19 pessoas, caso esteja inserida no setor industrial. Já uma pequena empresa é definida como uma companhia que possui faturamento anual de até 4,8 milhões de reais e que emprega de 10 a 49 pessoas, caso esteja inserida no eixo comercial e de serviços, ou de 20 a 99 pessoas, caso esteja inserida no eixo industrial. Ultrapassadas estas taxas, a empresa passa a ser enquadrada como de médio ou de grande porte, a depender dos índices que apresenta.

Conforme dados do FGV (2022) as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) desempenham um papel fundamental e relevante para o desenvolvimento econômico e social do Brasil. Elas correspondem por mais de 90% dos empreendimentos e são responsáveis por 30% do PIB e por mais de 50% dos postos de trabalho existentes no país. Em serviços, as MPEs representam 36,3% do PIB. Na indústria, setor tradicionalmente associado a grandes empresas, a participação das MPEs também é considerável (22,5%), e já se aproxima a das médias empresas (24,5%).

Uma pesquisa do Sebrae (2016), apresenta que as taxas de sobrevivência de até dois anos das microempresas estão entre 46% (2008) e 55% (2012). Considera-se um índice de sobrevivência baixo para um período curto. Os fatores que levam a esse índice negativo, são considerados a falta de planejamento e a complexidade de se implementar mecanismos de controle na gestão. Anagusko et al. (2020) argumenta que há um padrão de falhas nas pequenas empresas: por meio de incompetência ou inércia gerencial os gestores não percebem a tempo a situação crítica, impossibilitando a tomada de decisão para as devidas ações de correção, levando a empresa ao colapso.

Mesmo com o potencial representativo em quantidade e participação no PIB, as micro e pequenas empresas ainda possuem dificuldade de sobrevivência e de aprimorar seus processos de gestão. Estas dificuldades impactam, também, na promoção da sustentabilidade organizacional. Portanto, um dos caminhos para promoção da sustentabilidade organizacional pode ser por meio de formação e projetos de extensão, conforme abordado no tópico a seguir.

### 3.4 Projeto de Extensão na Formação Profissional

Um projeto de extensão caracteriza-se como um plano designado previamente, que ocorre com a finalidade de atingir um objetivo específico através do ensino, do debate, da pesquisa e/ou da prática em determinado campo do conhecimento. Com caráter educativo, social, cultural ou tecnológico, visa promover interação e produção de conhecimento em ambiente externo a uma sala de aula tradicional.

O Projeto Sustenta JF atuou nessa modalidade de aprendizagem além da sala, conseguindo trazer uma prática diferenciada aos seus participantes, devido às suas propriedades de articulação entre ensino, pesquisa e extensão. Neste sentido, faz-se importante compreender a relevância dos projetos de extensão na formação profissional à luz da ótica freireana, que desenvolveu o entendimento de que “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção” (FREIRE, 1996, p. 25).

Dessa forma, o desenvolvimento de projetos de extensão é necessário para o profissional em formação em qualquer grau de escolaridade, mas especialmente nas pós-graduações *stricto sensu*, que possuem um enfoque mais aprofundado em determinada área de estudo. Além disso, outra face valiosa do projeto de extensão é a possibilidade que este leva para o aluno de participar ativamente na comunidade em que vive, impactando socialmente a região na qual está inserido.

As novas demandas da sociedade contemporânea exigem uma formação que articule, com a máxima organicidade, a competência científica e técnica, com a inserção política e a postura ética. Positivamente, a lógica desta formação é a da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Ensino com extensão aponta para a formação contextualizada às agudas questões da sociedade contemporânea (PLANO NACIONAL DE GRADUAÇÃO, FORGRAD, 2009).

À vista disso, no caso dos graduandos, a Resolução N° 7, de 18 de setembro de 2018, do Ministério da Educação (MEC) determina no Art. 4º que as atividades de extensão devem compor, no mínimo, 10% do total da carga horária curricular estudantil dos cursos de graduação, as quais deverão fazer parte do Projeto Pedagógico dos cursos.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Caracterização da pesquisa

Essa pesquisa é classificada como documental, pois se utilizou de informações de documentos como: relatórios, resoluções, portarias, normativos, leis, documentos orientadores, entre outras matérias de divulgação. Também é classificada como estudo de caso, enquanto objeto de estudo, pois possibilita a transformação de metas em ações factíveis e condizentes com a realidade da organização objeto de estudo (CAMPOS, et al., 2020).

Conforme Yin (2010), ao utilizar o Estudo de Caso deve-se observar alguns critérios em busca que ampliar suas vantagens: (I) se o fenômeno contemporâneo está inserido no contexto da via real; (II) se os tipos de questão de pesquisa são do tipo “por que?” ou “como?”; e, (III) se o fenômeno ocorre sem nenhum ou pouco controle do pesquisador, não sendo passível de ser manipulado. Todas essas características se enquadram para o trabalho em questão.

Deste modo, o locus do estudo foi a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e a cidade de Juiz de Fora (MG), sendo que a equipe do projeto foi composta por 06 docentes, 01 convidado externo e 05 discentes da UFJF, e o projeto de extensão Sustenta JF atendeu 02 MPE's de Juiz de Fora (MG). Quanto à natureza da pesquisa, ela é considerada qualitativa. A abordagem qualitativa está presente em todas as etapas de desenvolvimento do projeto. Na etapa de considerações finais, a lógica volta a ser indutiva, já que as conclusões serão retiradas a partir do entendimento adquirido durante o processo e desenvolvimento do modelo (CRESWELL, 2016).

### 4.2 Objeto: Projeto Sustenta

O projeto de extensão Sustenta JF foi aprovado pelo edital 04/2021 da Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) da UFJF com a motivação inicial de intervir nas MPE's. O projeto teve como objetivo geral (PLANO DE TRABALHO, 2021, p.1):

[...] oferecer para as micro e pequenas empresas de Juiz de Fora, uma capacitação, um mapeamento de macroprocesso e a construção de ações para implementarem a sustentabilidade organizacional, como forma de contribuir com os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU) e ter um negócio otimizado nas esferas econômicas, sociais e ambientais.

A equipe de projeto, inicialmente, era composta pela professora coordenadora, docente da faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF (FACC/UFJF), um professor da faculdade de Engenharia Ambiental como vice-coordenador, um membro externo convidado (no caso, o membro externo era um Oficial da Aeronáutica com doutorado na área de

Administração), quatro docentes colaboradores da FACC/UFJF, um bolsista de graduação (só havia uma bolsa disponível no edital) e um voluntário.

No processo de seleção dos bolsistas foi verificada a possibilidade de se ter um número indeterminado de voluntários. Com isso, o projeto acabou ficando com uma bolsista de graduação, quatro voluntários de graduação e duas voluntárias discentes do mestrado acadêmico da FACC/UFJF. No decorrer do projeto uma voluntária de graduação precisou se desligar por motivos de saúde e uma voluntária de mestrado se afastou devido a mudança de país.

Com relação às empresas, previa-se o atendimento a 04(quatro) empresas, considerando a quantidade de pessoas da equipe de projeto e foram obtidas cinco inscrições por meio de edital público, publicado no site oficial da UFJF e também promovido por meio de outros canais de comunicação da cidade. As cinco empresas foram aprovadas na primeira fase e, após classificação na segunda fase, o trabalho teve início com as quatro primeiras classificadas (E1; E2; E3; E4).

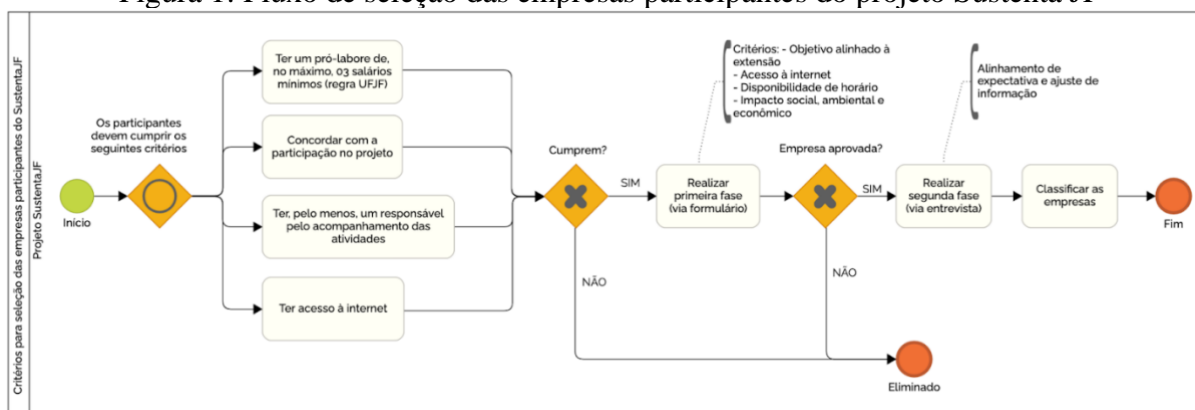
### 4.3 Etapas de desenvolvimento do projeto

Para realizar o projeto, os discentes foram divididos em dois grupos, sendo cada grupo responsável por duas empresas. Uma discente voluntária da graduação que já tinha experiência em iniciação científica ficou à frente da parte da pesquisa e de dar suporte à transcrição das entrevistas da etapa de mapeamento de macroprocessos. A coordenadora, o vice-coordenador e o convidado externo formaram um grupo denominado Comitê Gestor que era responsável pelas decisões mais gerais do projeto.

Vale ressaltar que o projeto teve início de forma remota, pois a UFJF só retornou às atividades presenciais de forma completa em 2022. É possível que o formato remoto tenha sido um limitador para a realização de algumas atividades, conforme apresentado na seção seguinte.

A seleção das empresas segue o fluxo apresentado na Figura 1:

Figura 1: Fluxo de seleção das empresas participantes do projeto Sustenta JF



Fonte: PLANO DE TRABALHO, 2021. (Imagem criada via Heflo™).

O projeto Sustenta JF, após realizar as etapas de seleção em conjunto com toda a equipe envolvida, fixou seu objeto de estudo em duas pequenas empresas, de ramos diferentes e com suas particularidades de gestão e visão de empreendimento.

Nesse processo de seleção das empresas os pontos mais relevantes foram o acesso à internet, a disponibilidade de participação, o alinhamento com o objetivo do projeto e o impacto social de cada negócio (verificado de forma qualitativa). Um fato interessante e que vale destaque é que todas as empresas participantes foram inscritas por mulheres que eram donas únicas dos negócios ou sócias.

O projeto teve previsão inicial de 04(quatro) etapas, conforme Quadro 1:

Quadro 1: Etapas do projeto Sustenta JF

Etapa 1	capacitação dos(as) micro e pequenos(as) empreendedores(as) em relação aos conceitos e direcionamento teórico da sustentabilidade organizacional como forma de alinhamento de conhecimento
Etapa 2	levantamento das informações das empresas junto aos empresários(as)
Etapa 3	construção e apresentação dos macroprocessos
Etapa 4	definição das possibilidades e construção das primeiras ações a serem implementadas

Fonte: PLANO DE TRABALHO, 2021.

Essas etapas foram construídas com a intenção de atuar na incorporação da sustentabilidade nas empresas, para que, então, fosse possível repensar o negócio como um todo de forma a se tornar um negócio sustentável pela lógica da sustentabilidade organizacional.

Tendo em vista a crescente dificuldade das micro e pequenas empresas se adaptarem aos cronogramas mundiais voltados para a sustentabilidade estabelecidos em acordos internacionais nas conferências realizadas pela Organização das Nações Unidas (ONU), buscamos oferecer para as empresas de Juiz de Fora uma capacitação, um mapeamento de processos e a construção de uma gestão sustentável através da sustentabilidade organizacional estando de acordo com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). O projeto tem como fundamento uma pesquisa de doutoramento (ALMADA, 2018) que aponta lacunas na implementação de ações dentro das micro e pequenas empresas para implementação da sustentabilidade organizacional.

O trabalho foi desenvolvido com o objetivo de implementar a sustentabilidade organizacional de micro e pequenas empresas. Por questões burocráticas da UFJF foi elaborado um edital para que as empresas da região se inscrevessem, passando por uma seleção. Após a seleção foi feita uma reunião de alinhamento com as empresas sobre o que seria executado dentro do projeto: (I) Entrevistas e diagnóstico presencial; (II) Mapeamento dos macroprocessos; (III) Elaboração da análise SWOT; (IV) Análise dos dados financeiros; (V) Revisão das diretrizes organizacionais; (VI) Validação dos macroprocessos mapeados; (VII) Sugestões de otimização dos macroprocessos; (VIII) Construção do plano de ação; (IX) Entrega do Relatório final.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO

O projeto teve início com uma capacitação para os discentes envolvidos explicando o que era extensão, o que era um projeto de extensão com interface com a pesquisa, cada etapa do projeto e as ferramentas usadas, bem como a proposta de pesquisa a ser feita. Também houve um alinhamento conceitual em relação à sustentabilidade organizacional, seguindo o conceito apresentado neste referencial teórico. Houve uma capacitação para o uso das ferramentas mencionadas. Inicialmente, foram pensados cinco temas para a produção de artigos. Tudo isso aconteceu em um total de cinco encontros virtuais. Após isso e já com as empresas selecionadas, foi feita uma capacitação com as empresas, incluindo o alinhamento conceitual e excetuando a parte ferramental.

A intervenção com as empresas previa o mapeamento de macroprocesso (usando a ferramenta Heflo™ para o desenho dos fluxogramas) para que o tripé da sustentabilidade organizacional perpassa todo o fluxo do negócio; a análise financeira/contábil para que fosse



verificada a saúde financeira da empresa e suas possibilidades no tripé; a análise SWOT para a criação de estratégia sustentável e; o plano de ação (usando a ferramenta 5W2H) para a realização do que fosse necessário à concretização do tripé da sustentabilidade no negócio.

A etapa referente às diretrizes organizacionais não estava programada no início, mas foi verificada a necessidade de realizá-la antes da análise SWOT, como forma de repensar, efetivamente, todo o negócio de forma sustentável para que então, tudo isso culminou na estratégia de mercado e no plano de ação para concretização de tal estratégia. Tudo isso foi compilado em um relatório final.

### 5.1 Desafios e lacunas do Projeto Sustenta JF

O processo de realização desse projeto levantou várias reflexões e lacunas interessantes. Já no início, no processo de seleção dos participantes discentes, verificou-se a possibilidade de mais pessoas participarem, pois é uma ação de aprendizado e não geraria prejuízo ao projeto. Com o passar do projeto ficou claro que a quantidade de participantes discentes encaixou perfeitamente com a demanda. Isso será mais explorado em breve.

Ademais, das quatro empresas participantes, apenas duas seguiram até o final (E3; E4). A saída da primeira (E1) trouxe um alerta e uma lacuna fundamental: as empresas participantes do projeto precisam ter representantes com poder de decisão. Sem isso, não é possível a participação. Isso ficou claro quando os participantes de E1 não sabiam responder a nada que estava sendo perguntado a eles. As perguntas tinham relação com as diretrizes organizacionais, com o negócio, a estratégia e o financeiro do negócio. Ou seja, eram necessários participantes que conhecessem o negócio a fundo. A segunda empresa (E2) saiu porque a proprietária fechou o negócio e se mudou para outro país. Não havia mais tempo de convidar a quinta colocada, pois o treinamento inicial já tinha sido finalizado.

Levar a sustentabilidade organizacional para esses negócios não era realizar ações isoladas, mas sim, incorporar o tripé da sustentabilidade nas diretrizes organizacionais, na estratégia e nos processos do negócio. Diante disso, parece óbvia a participação de pessoas que conhecem a fundo o negócio, mas, inicialmente, acreditamos que era possível trabalhar com quem, mesmo não sendo dono do negócio, tivesse autonomia e conhecimento a fundo sobre o mesmo. Não foi possível e a participação da E4 até o final do projeto reforça esse fundamento apontando outra lacuna.

Os desafios com a E4 surgiram logo no início, na etapa de mapeamento de processos, mas definimos ser possível dar continuidade. A empresa possui quatro sócios, dos quais apenas uma das sócias estava participando do projeto e aceitando o projeto. Os demais, não tinham envolvimento algum e nem todos concordaram com o projeto. Vale destacar que é uma empresa familiar e os sócios são familiares de primeira ordem (pais e filhos). Além disso, a empresa tinha um gestor que era empregado, mas tinha grande poder de decisão na empresa, principalmente, devido a sua proximidade com um dos sócios. Esse gestor, inclusive, chegava a enfrentar a sócia participante do projeto.

Tudo isso dificultou bastante a realização do trabalho e, inclusive, impossibilitou a entrega de um dos tripés a esta empresa: o tripé econômico. Isso porque não nos foi repassada as informações financeiras necessárias ao trabalho, mesmo isso tendo sido destacado no edital de seleção das empresas e no acordo de trabalho assinado entre as partes. Esse seria um ponto para eliminação da empresa, porém, demos continuidade ao projeto por alguns motivos:

Era a primeira edição do projeto e o momento de realizar testes para ajustes futuro era aquele;

Houve grande esforço da sócia participante em conseguir as informações necessárias e acreditamos que ela conseguiria antes do término do projeto;

Com a permanência de apenas uma empresa, os discentes ficariam obsoletos;

A proposta inicial, aprovada no edital da UFJF, previa a intervenção em, no mínimo, 02 empresas. Mesmo sendo justificável a redução deste número, o aprendizado em manter a empresa contribuiu muito.

Dessa forma, ficou clara uma segunda lacuna: empresas em formato societário precisam ter a participação e concordância de todos(as) sócios(as), porque quando chega a etapa de revisão das diretrizes organizacionais e construção da matriz SWOT, essas pessoas precisam ser as protagonistas.

A participação da E2 também mostrou outra lacuna e alerta. Durante a coleta de dados para a etapa AS IS do mapeamento de processos (desenhar os processos da forma que estão vigentes na empresa) a empresa realizou várias mudanças que afetaram os processos e que não foram comunicadas à equipe, mas sim, observadas por essa. Foi necessário solicitar à proprietária que comunicasse qualquer mudança no decorrer do projeto, alertando que o ideal, era não realizar nenhuma mudança até a finalização do mapeamento, pelo menos.

Uma coisa que ficou bastante clara é que duas empresas foram o número ideal para essa primeira edição, porque demandou muito de todos os envolvidos e não seria viável se fossem quatro, como previsto inicialmente. Mesmo se tivesse sido feito o mapeamento do macroprocesso, as etapas de diretrizes e matriz SWOT poderiam inviabilizar o cronograma devido ao alinhamento de agendas para o encontro que foi presencial. Além disso, o Quadro 2, resume as lacunas encontradas no decorrer do projeto.

Quadro 2 - Lacunas encontradas no projeto Sustenta JF

Lacuna 1	Participação de pessoas que não conhecem o negócio
Lacuna 2	Sócios não concordantes
Lacuna 3	Mudanças processuais durante o mapeamento de processos
Lacuna 4	Acesso a dados financeiros
Lacuna 5	Realização remota

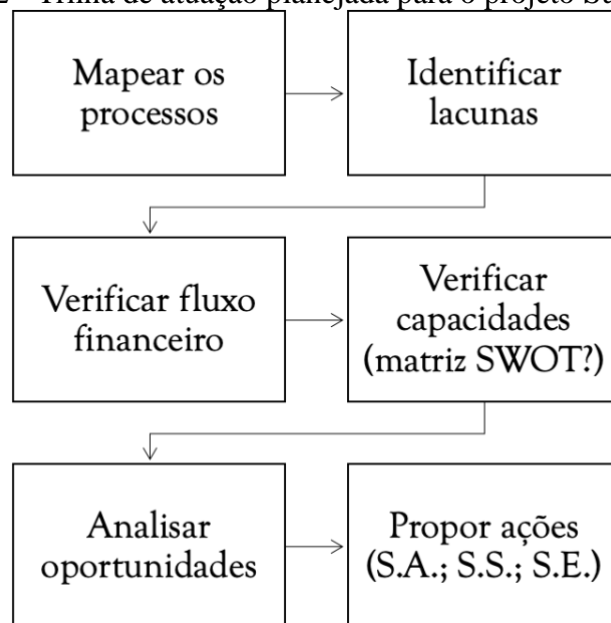
Fonte: Criado pelos autores, 2022.

As lacunas apresentadas apontam melhorias e ajustes para as próximas edições. Para participar é preciso ser proprietário (a) do negócio e se for uma sociedade, todos (as) os (as) sócios (as) precisam estar de acordo e participar do projeto. Caso seja impreterível realizar alterações processuais durante o mapeamento, é fundamental avisar à equipe de projeto. Se a empresa se negar a dar acesso aos dados financeiros, ela será desvinculada do projeto (lembrando que não é viável solicitar esses dados ainda na etapa de seleção das empresas). A equipe da universidade deve manter um vínculo, prioritariamente, presencial para aumentar o engajamento e a participação de todos.

## 5.2 Proposta versus Realidade concretizada no Projeto Sustenta JF

Diante dos desafios e lacunas que se apresentaram, foi necessário realizar alguns ajustes. O primeiro deles se refere ao mapeamento dos macroprocessos. Após a saída de duas empresas do projeto decidimos realizar o mapeamento de todos os processos e não apenas, os macroprocessos, como era a proposta inicial. Essa foi uma etapa de grande aprendizado para os discentes, pois nenhum deles havia realizado tal atividade. A coordenadora realizou uma capacitação com eles para aprenderem a mapear processos, bem como utilizar a ferramenta gratuita Heflo™ para desenhar os fluxogramas com linguagem BPMN. A Figura 2 apresenta o planejamento geral do projeto:

Figura 2 - Trilha de atuação planejada para o projeto Sustenta JF



Fonte: Criado pelos autores, 2022.

Para a etapa de mapeamento AS IS, os discentes realizaram entrevistas com todos os funcionários das empresas E3. Na empresa E4 só foram entrevistados os indivíduos que o gestor permitiu e direcionou. Somado a isso, foi realizada a observação direta da rotina das empresas para enriquecer as informações repassadas.

Essa foi a etapa mais demorada, consumindo quatro meses, aproximadamente, do projeto que teve duração de 12 meses. Após a coleta das informações por meio das entrevistas e observações, os discentes iniciaram o processo de desenho dos fluxogramas e descrição detalhada das atividades e tarefas relacionadas. Não foram criados os documentos de procedimentos operacionais padrão (POP`s) devido ao cronograma. Nesse momento a coordenadora fez várias reuniões com as equipes, pois era a primeira vez que eles estavam realizando o mapeamento. O desenvolvimento desta habilidade durante o projeto se fez necessária, porque a proposta de um projeto de extensão perpassa a aprendizagem com a prática e uma prática realizada prioritariamente pelos discentes, estimula ainda mais o desenvolvimento desta competência técnica.

Em paralelo, uma das docentes colaboradoras do projeto estava levantando as informações financeiras/contábeis. Como apresentado anteriormente, não foi possível realizar nada referente a esta etapa na empresa E4 devido à impossibilidade de acesso às informações necessárias. A empresa E3 quase foi para o mesmo caminho, porém, a proprietária firmou o acesso a tudo.

Vale destacar que em ambas as empresas, os dados estavam de posse das empresas de contabilidade contratadas por cada uma. A empresa responsável pela E3 não aceitou liberar as informações acreditando ser uma auditoria da prefeitura, mesmo isso tendo sido esclarecido inúmeras vezes e de várias formas. A empresa da E4 também ficou com "o pé atrás", mas a proprietária exigiu livre acesso aos dados para o projeto. Mesmo assim, nem todas as informações solicitadas pela professora colaboradora foram repassadas e a análise dessa parte ficou superficial.

A coleta de dados e observação para o mapeamento de processos se deu de forma presencial, assim como a etapa referente às diretrizes organizacionais e matriz SWOT. Todo o restante do trabalho se deu de forma remota e isso gerou algumas lacunas de comunicação e engajamento de alguns participantes da equipe da UFJF. Acreditamos que a relação presencial

poderia contribuir ainda mais para o fortalecimento da equipe, seu entrosamento e engajamento no trabalho.

A etapa referente às diretrizes organizacionais e matriz SWOT seguiu bem na E3. Foram realizados cinco encontros para definir a missão, visão e valores, bem como para preencher os quadrantes da matriz SWOT. A análise SWOT está sendo realizada pela equipe de projeto com base no que foi definido nesses encontros. É importante destacar que a empresa não tinha suas diretrizes de forma clara e foi um processo transformador para a proprietária conforme relato da mesma: "Nossa! Agora tudo faz sentido! Eu precisava mesmo disso...". Durante a construção foi possível ainda, definir a persona referente ao negócio; item esse que não havia sido programado na proposta do projeto. Após a análise SWOT, a equipe de projeto construirá o plano de ação e o relatório final.

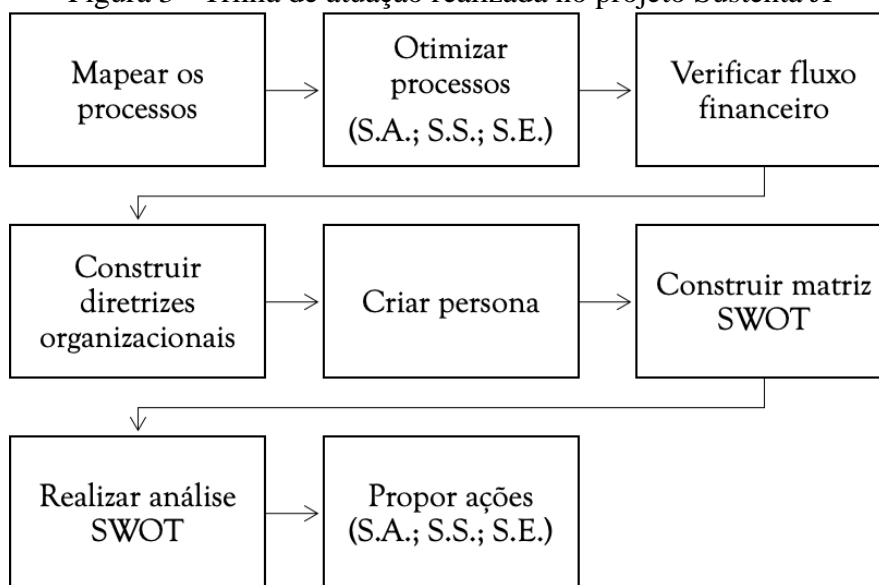
Já na empresa E4, antes do início dos encontros, a sócia participante relatou sua preocupação e angústia em relação à realização desta etapa. Isso porque sua família, os outros sócios, não estavam unânimes em relação ao projeto e ela não sabia como iria convidá-los. Diante disso, criamos um convite nominal que foi enviado a cada sócio, convidando-o para o momento. Dessa forma, conseguimos a participação e o envolvimento de todos eles nos três encontros realizados até o momento. Ainda falta construir a matriz SWOT e, se der, a persona também. O processo está mais demorado porque está havendo dificuldade de compatibilizar agendas, conforme informou a sócia participante.

De toda forma, também é importante destacar que a E4 não tinha diretrizes organizacionais claras e bem definidas, assim como a E3. A construção dessas diretrizes na E4 foi um momento bastante revelador e emocional, em que foi visto, claramente, que os sócios, por mais que estivessem deixando suas diferenças aflorarem, tinham pensamento bastante alinhado em relação ao negócio. A sócia participante ficou bastante entusiasmada, relatando que o sócio mais relutante tinha gostado bastante e estavam cogitando, inclusive, um serviço de consultoria com a coordenadora.

Em paralelo a isso, as equipes de projeto estavam construindo os mapeamentos TO BE (como deveria ser com as otimizações) verificando as otimizações possíveis e as formas de contemplar o tripé da sustentabilidade nesses fluxos. Depois de feitos, os fluxogramas foram enviados para deliberação das empresas, mas apenas a E3 retornou até o momento. Também em paralelo, a docente colaboradora está finalizando a análise financeira da E3.

Infelizmente, diante das limitações encontradas para acesso aos dados financeiros/contábeis, o grupo gestor do projeto decidiu que apenas a docente colaboradora teria acesso aos dados, evitando maiores problemas para os discentes. Essa foi mais uma lacuna encontrada, pois essa limitação de acesso também limita o aprendizado e desenvolvimento de competências aos discentes. A figura 3 apresenta o que foi efetivamente realizado:

Figura 3 - Trilha de atuação realizada no projeto Sustenta JF



Fonte: Criado pelos autores, 2022.

Cabe também apontar as questões referentes à parte da pesquisa. Como o edital era de interface com a pesquisa, um dos requisitos é a produção científica. A proposta inicial de cinco temáticas foi repensada porque uma das discentes que se desligou era a que estava à frente da pesquisa e isso fez com que a construção dos artigos ficasse em segundo plano. Esse é o primeiro trabalho derivado do projeto até o momento. Temos clareza da falta de número amostral para a realização de uma pesquisa quantitativa, mas temos bastante informação e aprendizado para compartilhar por meio da construção de estudo de caso, caso de ensino, artigo tecnológico, entre outros.

Para o projeto, criamos uma conta no Instagram e compartilhamos alguns momentos, mas o fluxo de publicações se perdeu no caminhar e a atuação remota pode ter sido o grande ponto neste problema. Também realizamos a gravação das seis reuniões de treinamento iniciais e construímos uma pasta no Classroom™ para registro de tudo o que foi feito.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como a questão de pesquisa: como implementar a sustentabilidade organizacional em micro e pequenas empresas? Em busca de reduzir o distanciamento entre as propostas previstas nos ODS e as MPE's, utilizando as ferramentas e técnicas de gestão para implementar a sustentabilidade organizacional, o trabalho teve como objetivo geral apresentar e detalhar etapas, métodos e técnicas para a realização de projetos de extensão com foco direcionar pequenas empresas na implementação da sustentabilidade organizacional.

Para atingir esse objetivo foi realizado um projeto de extensão - o Sustenta JF - promovido pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora. O projeto trabalhou com 02(duas) pequenas empresas da cidade de Juiz de Fora, sendo uma do ramo farmacêutico e outra do ramo educacional. A equipe de projeto foi composta por docentes e discentes da UFJF, bem como um convidado externo.

Durante a realização do projeto várias lacunas e desafios foram se apresentando, fazendo com que a proposta de intervenção inicialmente planejada precisasse ser adaptada. Com isso, foram realizadas capacitações tanto da equipe de projeto quanto das empresárias envolvidas e foi construído um caminho que contemplou desde a análise, revisão e reflexão da

base dos negócios até a criação de um plano de ação para direcionar as empresas na implementação da sustentabilidade organizacional.

Dentre as principais contribuições podemos destacar o desenvolvimento de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos discentes envolvidos no projeto; a definição das diretrizes organizacionais das empresas; a apresentação de novos processos; a análise SWOT com direcionamento estratégico e; um plano de ações, tudo isso considerando a sustentabilidade organizacional desde o início. Ou seja, o negócio foi repensado e revisado para ser um negócio sustentável.

Infelizmente, o projeto não prevê a implementação e acompanhamento dos direcionamentos feitos, devido ao prazo de 01(um) ano referente ao edital. Isso pode ser considerado uma limitação, pois não há garantia de implementação do que foi proposto. É o mesmo que acontece em processos de consultoria e o projeto caminhou nessa perspectiva. Caso as empresas implementem o que foi proposto será possível verificar os impactos reais das proposições apresentadas e enriquecer ainda mais as possibilidades de implementação da sustentabilidade organizacional nas micro e pequenas empresas.

Dessa forma, este trabalho propõe que pesquisas futuras já se organizem em relação às lacunas aqui apresentadas e busquem acompanhar ou realizar juntamente com as empresas, a implementação das proposições, bem como buscar uma forma de medir o impacto causado pela mudança de mindset e mudança do negócio.

## 7 REFERÊNCIAS

ALMADA, Livia. Natural-RBV e Gestão de RH: os caminhos para a vantagem competitiva sustentável. 2018. **Tese** (Doutorado em Administração) - **Universidade Federal de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 2018.

ALMADA, Livia; BORGES, Renata. Sustainable competitive advantage needs green human resource practices: A framework for environmental management. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, p. 424-442, 2018.

ANAGUSKO, Leonardo Hideki; ARAKI, Michael Espindola; MOSER, Elisa Maria. Implantação da controladoria em micro e pequenas empresas no Brasil:: O que considerar?. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 14, n. 1, p. 59-78, 2020.

**BRASIL**. Ministério da Economia. Mais de 1,3 milhão de empresas são criadas no país em quatro meses. 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/julho/mais-de-1-3-milhao-de-empresas-sao-criadas-no-pais-em-quatro-meses>>. Acessado em: 15. Nov. 2022.

CAMPOS, L. A. de, DOS SANTOS FERREIRA, B. F.; GALHARDI, A. C.; DE AZEVEDO, M. M. Estudo de Caso: Procedimentos e Recomendações para elaboração da Pesquisa Científica. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 9, p. 73455-73463, 2020.

CNI (Brasil). **Agência de notícias CNI**. O que é sustentabilidade?. In: Meio ambiente e sustentabilidade: desafios e soluções. PORTAL DA INDÚSTRIA, 2021. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/meio-ambiente-e-sustentabilidade/#:~:text=A%20sustentabilidade%20ambiental%20relaciona%2Dse,a%20sociedade%20e%20a%20natureza>. Acesso em: 9 set. 2022.

CRESWELL, John W.; POTTH, Cheryl N. Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. **Sage publications**, 2016.

DZHENGIZ, Tulin. A literature review of inter-organizational sustainability learning. **Sustainability**, v. 12, n. 12, p. 4876, 2020.

FGV. Estudo revela que 66% das Micro e Pequenas Empresas estão nos níveis iniciais de maturidade digital. **Portal FGV: Notícias**. 2022. Disponível em: <<https://portal.fgv.br/noticias/estudo-revela-66-micro-e-pequenas-empresas-estao-niveis-iniciais-maturidade-digital>> Acesso em: 15 nov 2022.

FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE GRADUAÇÃO. **Plano Nacional de Graduação: um projeto em construção**. Disponível em [www.forgrad.com.br](http://www.forgrad.com.br). Acesso em 10 de setembro de 2022.

FREIRE, Paulo. **Ação cultural para a liberdade e outros escritos**. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1976.

GOMES, Magno Federici; FERREIRA, Leandro José. Políticas públicas e os objetivos do desenvolvimento sustentável. **Direito e Desenvolvimento**, v. 9, n. 2, p. 155-178, 2018.

GOV - **Governo Federal Brasileiro**. Indicadores Brasileiros para os objetivos de desenvolvimento sustentável. Disponível em : <https://odsbrasil.gov.br>. Acesso em 09 set.2022

GUIMARÃES, Andréa Bastos da S.; CARVALHO, Kátia C.; PAIXÃO, Luiz Andrés Ribeiro. Micro, pequenas e médias empresas: conceitos e estatísticas. **IPEA**. 2018.

KUZMA, Edson Luis; DOLIVEIRA, Sérgio Luis Dias; SILVA, Adriana Queiroz. Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. **FGV EBAPE**, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pj5zyj5bZV3C85shcxhZSrg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 9 set. 2022.

MENDES, Hugo do Valle. Viabilidade dos compromissos brasileiros de redução de emissões de gases de efeito estufa: uma análise dos períodos pré e pós-2020. 2020. 164 f., il. **Dissertação** (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável) **Universidade de Brasília**, Brasília, 2020.

ONU - Organização das Nações Unidas. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável .Disponível em :<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs> . Acesso em :09 set.2022.

ONU - **Organização das Nações Unidas**. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. Disponível em : <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>> Acessado em: 15. Nov. 2022.

PARENTE, Tobias Coutinho. Conceito de sustentabilidade. In: **SUSTENTABILIDADE Organizacional**. 2019. cap. 2, p. 27-44.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E INCLUSIVO. 2021. **JUIZ DE FORA, Prefeitura Municipal de**. Secretaria de Desenvolvimento Sustentável e Inclusivo, da Inovação e Competitividade – SEDIC. Disponível em: <<https://www.pjf.mg.gov.br/secretarias/sedic/plano-de-desenvolvimento/arquivos/plano.pdf>> Acesso em: 15. Nov. 2022.

PORTAL DA INDÚSTRIA. Qual a definição de micro e pequena empresa?. In: **PORTAL DA INDÚSTRIA**. Indústria de A a Z. Disponível em: <<https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/micro-e-pequena-empresa/>> Acesso em: 10 set. 2022.

**SEBRAE**. Sobrevivência das empresas no Brasil. 2016. Disponível em: <<http://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2017/04/Sobreviv%C3%Aancia-deEmpresas-no-Brasil-2016-FINAL.pdf>> Acesso em 13 de setembro de 2022.

SHRIVASTAVA, Paul. Castrated environment: Greening organizational Studies. **Organization Studies**, v. 15, n. 5, p. 705-726, 1994.

SOARES, Vilhena. Mundo tem apenas três anos para impedir catástrofe climática, diz IPCC. **Correio Braziliense Ciência e Saúde**, p. 1, 5 abr. 2022. Disponível em: <https://www.correio braziliense.com.br/ciencia-e-saude/2022/04/4998213-mundo-tem-apenas-tres-anos-para-impedir-catastrofe-climatica-diz-ipcc.html>. Acesso em: 12 set. 2022.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.