

# GESTÃO DE PESSOAS E SUSTENTABILIDADE: CONSTRUINDO CAMINHOS POR MEIO DAS PRÁTICAS DE CAPACITAÇÃO

## *PEOPLE MANAGEMENT AND SUSTAINABILITY: BUILDING PATHS THROUGH THE CAPACITATION PRACTICES*

Data de submissão: 21/11/2016

Aceite: 30/06/2017

Jefferson Menezes de Oliveira<sup>1</sup>  
Vania de Fátima Barros Estivaleta<sup>2</sup>  
Taís de Andrade<sup>3</sup>  
Vívian Flores Costa<sup>4</sup>

## RESUMO

Este estudo busca identificar como a temática da sustentabilidade se configura entre as ações de capacitação oportunizadas pela área de gestão de pessoas de uma Instituição de Ensino Superior. Com enfoque qualitativo, o estudo é desenvolvido por meio da consecução de três etapas: (i) análise documental de instrumentos estratégicos da instituição; (ii) mapeamento das capacitações ofertadas aos servidores que abarcaram a temática da sustentabilidade; e (iii) análise de entrevistas semiestruturadas realizadas com servidores envolvidos na organização e disseminação das ações de capacitação. Diante dos resultados, constatou-se que a instituição preceitua a sustentabilidade em seus instrumentos estratégicos, com convergência para a dimensão ecológica entre as ações desenvolvidas. Os servidores envolvidos na organização e disseminação das ações de capacitação entendem que a área de gestão de pessoas assume um papel estratégico ao abordar a temática da sustentabilidade de forma integrada com as demais ações institucionais. Contudo, existem dificuldades na oferta de capacitações permanentes, visto que há carência de especialistas disponíveis para difundir a temática em sua totalidade, sendo indicado, assim, o oferecimento permanente de capacitações envolvendo a sustentabilidade.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade; Gestão de Pessoas; Capacitação; Instituição de Ensino Superior.

---

1 Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM. Mestrado em Gestão de Organizações Públicas pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Atualmente é doutorando em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, PPGA/UFSM. Santa Maria. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: jeffersonmenezes@gmail.com

2 Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM. Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria e doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS. Atualmente é professora do Departamento de Ciências Administrativas e do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: vaniaestivaleta@ufsm.br

3 Possui graduação em Administração pelo Centro Universitário Franciscano, UNIFRA. Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM e Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM. Atualmente é professora na Universidade Federal de Santa Maria, UFSM. Santa Maria. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: tais0206@gmail.com

4 Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM. Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM e Doutorado em andamento em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM. Atualmente é professora do Curso de Administração da Faculdade Palotina de Santa Maria (FAPAS). Santa Maria. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: vivianfc13@gmail.com

## ABSTRACT

*This study seeks to identify how the issue of sustainability is manifested between the capacitation actions offered by the people management area of an institution of higher education. With qualitative approach, the study is developed by performing three steps: (i) analysis of strategic documents of the institution; (ii) mapping of capacitation actions on sustainability offered to servers; and (iii) semi-structured interviews analysis performed with the servers involved in the organization and dissemination of capacitation actions. The results showed that the institution recommends sustainability in their strategic documents, with convergence to the ecological dimension in their actions. The servers involved in the organization and dissemination of capacitation actions understand that the people management area takes on a strategic role in addressing sustainability in an integrated manner with other institutional actions. However, there are difficulties in offering permanent training, since there is a shortage of specialists available to disseminate the theme in its entirety, thus indicating the permanent offer of training involving sustainability.*

*Keywords: Sustainability; People Management; Capacitation; Institution of Higher Education*

## 1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade, de acordo com Sachs (2002), pode ser abordada a partir da análise de diferentes dimensões: social, econômica, ecológica, espacial, cultural e, mais recentemente, política. Diante de um tema emergente, na visão de Parente e Fischer (2014), torna-se proeminente entender como as organizações estão adequando seus procedimentos e suas práticas para atenderem aos princípios da sustentabilidade e como, principalmente, a área de gestão de pessoas está se estruturando para atender a essas novas questões.

É preciso, assim, aprofundar o debate sobre a interação entre a área de gestão de pessoas e a sustentabilidade nas organizações, pois, dentro dessa nova perspectiva, os profissionais de gestão de pessoas devem atuar também no sentido de responder às pressões globais, como mudanças sociais, tecnológicas, ambientais, políticas, econômicas e demográficas (ULRICH, 2011). Para tanto, são necessárias mudanças significativas nos subsistemas de gestão de pessoas das organizações, incluindo recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento (LIEBOWITZ, 2010).

Nesse contexto, o presente estudo tem por objetivo identificar como a temática da sustentabilidade se configura entre as práticas de treinamento e desenvolvimento, expressas por meio de ações de capacitação, oportunizadas pela área de gestão de pessoas de uma instituição pública de ensino superior. Trata-se de um estudo de caso realizado na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) de uma Instituição Pública de Ensino Superior localizada na região Sul do Brasil que possui 4.705 servidores ativos, sendo 1.913 docentes e 2.792 técnico-administrativos.

Uma vez que as organizações públicas são compostas de procedimentos padronizados e sujeitos a legislações no que tange aos subsistemas de recrutamento e seleção, assim como ao processo de avaliação de desempenho, o presente estudo concebe o subsistema de treinamento e desenvolvimento, representado pelas ações de capacitação da instituição, como um processo de maior flexibilidade e passível de modificações no que se refere à inclusão da temática da sustentabilidade. Sendo assim, com enfoque qualitativo, este estudo é desenvolvido por meio da consecução de três etapas: (i) análise documental de instrumentos estratégicos da instituição, de modo a identificar como a temática da sustentabilidade está inserida em suas intenções, principalmente no que tange às ações de capacitação de seus servidores; (ii) mapeamento das capacitações ofertadas aos servidores da instituição que abarcaram a temática da sustentabilidade.

de entre os anos de 2010 e 2013; e (iii) análise de entrevistas semiestruturadas realizadas com servidores envolvidos na organização e disseminação das ações de capacitação na instituição.

Na seção seguinte, são abordados os pressupostos teóricos relacionados à gestão estratégica de pessoas e sustentabilidade que embasaram o estudo. Posteriormente, discutem-se os aspectos metodológicos referentes à coleta e análise dos dados, para, em seguida, apresentar a análise e a discussão dos resultados. Por fim, na última seção, são apresentadas as considerações finais acerca do estudo realizado, bem como sugestões para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica do estudo está dividida em três subseções, que abordam as seguintes temáticas: (i) gestão estratégica de pessoas; (ii) sustentabilidade nas organizações; e (iii) sustentabilidade inserida nas estratégias e práticas de gestão de pessoas.

### 2.1 Gestão estratégica de pessoas

A abordagem estratégica de gestão de pessoas delineou-se a partir da década de 1980, com o crescente reconhecimento da importância do capital humano na consecução de estratégias organizacionais, sendo considerado uma vantagem competitiva (LACOMBE; TONELLI, 2001; SAMMARTINO, 2002; DUTRA, 2008). Albuquerque (2002) infere que essa nova concepção demanda uma visão sistêmica do alinhamento da estratégia de gestão de pessoas aos objetivos organizacionais. Para o autor, os diversos subsistemas, tais como a estrutura organizacional, as relações de trabalho e as políticas de gestão de pessoas, podem ser combinados de forma a compor as estratégias organizacionais.

Nesse sentido, a contribuição da gestão de pessoas para a organização deve ultrapassar as noções reativas da implantação e adaptação, sendo avaliada também pela sua capacidade de gerar e sustentar recursos estratégicos, desenvolver capacidades e competências organizacionais e criar organizações mais flexíveis e inteligentes do que os seus competidores, por apresentarem níveis superiores de cooperação, coordenação e inovação (BOXALL, 1996; SILVEIRA; MIRANDA, 2011).

Segundo a concepção de Teixeira et al. (2006), alguns princípios orientam a fundamentação do modelo de gestão estratégica de pessoas, como é possível visualizar na Figura 1, exposta a seguir.

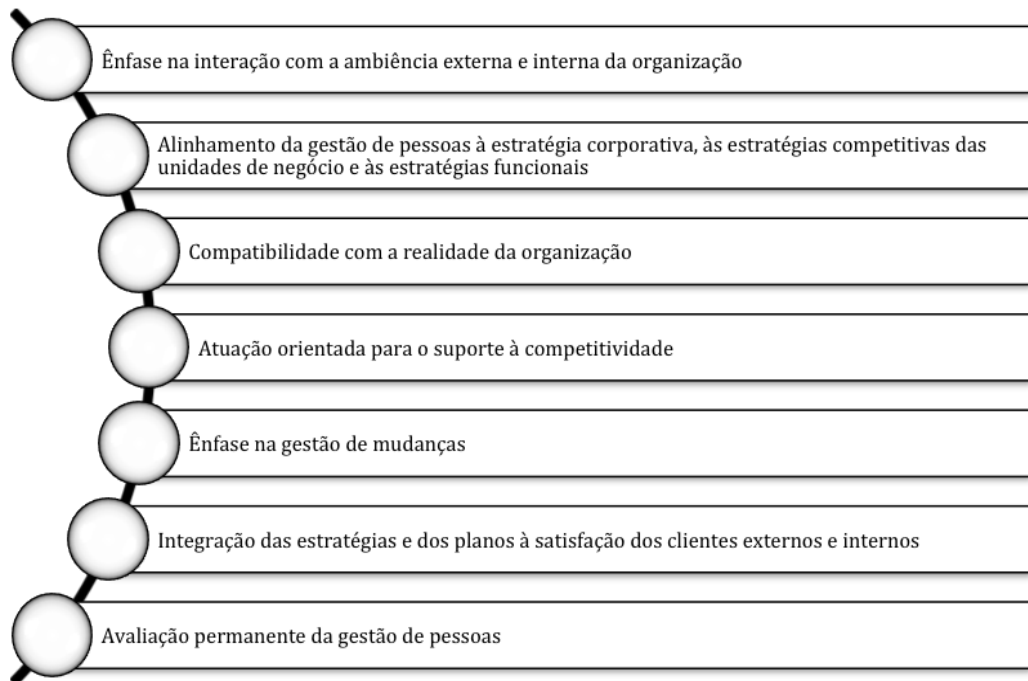


Figura 1 – Princípios do modelo de gestão estratégica de pessoas  
Fonte: elaborado com base em Teixeira et al. (2006).

Complementarmente, na visão de Storey (2007), pode-se afirmar que as organizações que possuem uma gestão estratégica de pessoas: (i) reconhecem a influência do ambiente externo sobre a dinâmica organizacional; (ii) reconhecem o impacto da competição entre organizações e as mudanças no mercado de trabalho; (iii) enfocam objetivos de longo prazo; (iv) valorizam o processo decisório e a escolha de alternativas; (v) levam em consideração a relevância dos indivíduos nas organizações, e não somente os altos executivos; (vi) buscam integrar as estratégias corporativas com as estratégias funcionais de cada área da organização; e (vii) buscam evidenciar as formas pelas quais a gestão de pessoas pode contribuir para o desempenho organizacional.

Diante do exposto, destacam-se os itens (v), (vi) e (vii) apontados por Storey (2007), os quais explanam que a gestão de pessoas deve estar alinhada com as intenções estratégicas da organização, conjuntamente com o desenvolvimento das capacidades de seus colaboradores e das competências organizacionais. Depreende-se, portanto, que as ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas, expressas em suas ações de capacitação, podem ser estratégicas para a melhoria do desempenho organizacional.

## 2.2 Sustentabilidade nas organizações

Na literatura, são recorrentes as discussões conceituais sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável (SARTORI et al., 2014), bem como suas associações com o meio organizacional (ELKINGTON, 1994; MUNK et al., 2011). Borim-de-Souza et al. (2015) pressupõem que a sustentabilidade seja a ideia central do desenvolvimento sustentável, uma vez que a origem, os espaços e os tempos de determinado sistema (incluindo os sistemas organizacionais) se integram em um processo de desenvolvimento contínuo. Nesse sentido, a sustentabilidade constitui a capacidade de manter diversos sistemas sociais funcionando, por meio de ações objetivas voltadas à solução de crises ambientais e à promoção do desenvolvimento sustentável. Este desenvolvi-

mento ocorre, portanto, pela aplicação da sustentabilidade e é evidenciado na interação entre os interesses naturais, sociais, culturais e econômicos, ratificando o fato de que o termo sustentabilidade não se dedica apenas aos domínios ambientais ou ecológicos (LÉLÉ, 1988).

Sendo assim, conforme aduz Elkington (1994), enquanto o desenvolvimento sustentável é o objetivo a ser alcançado, a sustentabilidade consiste no meio para atingi-lo. Tal entendimento, no entanto, não pode ser considerado regra, uma vez que outros autores apresentam uma ideia inversa. Dovers e Handmer (1992), por exemplo, concebem que o desenvolvimento sustentável é o caminho para alcançar a sustentabilidade, de modo que a sustentabilidade seria o objetivo final.

Neste estudo, parte-se do entendimento de que o processo de desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades presentes sem comprometer as necessidades das futuras gerações (EDWARDS, 2005). A sustentabilidade, por sua vez, compreende capacidades tecnológicas, financeiras e de gerenciamento necessárias para possibilitar uma transição rumo ao desenvolvimento sustentável (ELKINGTON, 2001).

A ideia de sustentabilidade sofreu uma evolução a partir da criação do conceito de *Triple Bottom Line*, o qual envolve as dimensões econômica, social e ambiental, de tal forma que se obtenha a otimização sistêmica (FENKER, 2012). O *Triple Bottom Line*, criado em 1994 por John Elkington, busca tornar o conceito de sustentabilidade menos genérico, visto que considera os resultados financeiros, sociais e ambientais como dimensões orientadoras. Essas três dimensões, quando observadas adequadamente, possibilitam um modelo de desenvolvimento que integra as questões econômica, social e ambiental. A definição de sustentabilidade com base nesses três pilares evoluiu consideravelmente e de forma positiva com o passar do tempo, deixando de fazer parte apenas dos segmentos elitizados para estar no domínio da sociedade em geral (ALMEIDA, 2007).

Sachs (1986), um dos expoentes no que concerne à sustentabilidade e ao ecodesenvolvimento, aponta que o desenvolvimento sustentável permite concentrar harmonização social, objetivos econômicos e gerenciamento ecológico sadio, em um espírito de solidariedade com as futuras gerações. Ao longo de sua trajetória, Sachs (2002) ampliou a concepção de sustentabilidade, de modo a incorporar novos pilares, os quais devem ser considerados simultaneamente: a dimensão *social* propõe homogeneidade social, distribuição de renda justa, qualidade de vida e igualdade social; a *cultural* sugere equilíbrio, tradição, inovação, autonomia na elaboração de projetos nacionais integrados e combinação entre confiança e abertura para o mundo; a *ecológica* propõe a preservação do capital natural e a limitação no uso desses recursos; a *ambiental* engloba o respeito aos ecossistemas naturais; a *territorial* trata do equilíbrio entre as configurações urbanas e rurais, da melhoria do ambiente urbano e das estratégias de desenvolvimento de regiões; a *econômica* aborda o equilíbrio econômico entre setores, a segurança alimentar, a modernização dos meios produtivos, a realização de pesquisas científicas e tecnológicas e a inserção na economia internacional; a *política nacional* envolve a democracia, os direitos humanos e a implantação de projetos nacionais em parceria com os empreendedores; e a *política internacional* trata da promoção da paz e da cooperação internacional, do controle financeiro internacional, da gestão da diversidade natural e cultural e da cooperação científica e tecnológica (SACHS, 2002).

A mudança no conceito de sustentabilidade influencia diretamente o comportamento das organizações, pois, em todo o mundo, elas estão se deparando com problemas não somente econômicos, mas também de outras naturezas (sociais, ambientais, culturais etc.). Como resultado da ampliação desse contexto, tem ocorrido uma propagação de novas pressões por parte da sociedade, por meio de movimentos sociais reivindicatórios, realizados por grupos organizados ou indivíduos, que resultam em novos regulamentos. Essas mudanças afetam de forma intensa o ambiente social e político em que a organização atua, criando novas diretrizes e limitações para

que ela possa operar de maneira eficaz e segundo uma ótica que não leve em conta apenas a maximização do retorno financeiro (MAIMON, 1996).

### **2.3 Sustentabilidade inserida nas estratégias e práticas de gestão de pessoas**

De acordo com Pires e Fischer (2014), a maior parte da escassa literatura que analisa integradamente os dois temas, gestão de pessoas e sustentabilidade, faz recomendações sobre mudanças quanto ao papel da área. Não há uma definição única a respeito de qual seria esse novo papel; no entanto, os autores convergem ao considerar a área um importante agente diante de transformações organizacionais que a estratégia de sustentabilidade demanda.

Boudreau e Tamstad (2005), por exemplo, apontam que a gestão de pessoas enfrenta o desafio de cumprir os objetivos associados à sustentabilidade econômica, ambiental e social, desenvolvendo ações de forma sistêmica e de longo prazo, voltadas ao desenvolvimento do público interno, com decisões mais efetivas sobre seu capital humano e sua integração às estratégias organizacionais. Rimanoczy e Person (2010), em complemento, afirmam que a gestão de pessoas é capaz de proporcionar uma mudança organizacional, levando à revisão de valores e pressupostos que possibilitam modificar a cultura organizacional. Tal desenvolvimento reflete nas decisões diárias de cada funcionário em prol da sustentabilidade.

Nesse sentido, Jabbour e Santos (2008) defendem que a área de gestão de pessoas necessita cumprir um papel estratégico para que as organizações obtenham resultados sustentáveis por intermédio das pessoas. Os autores apresentam um modelo multidimensional, que busca um desempenho superior a partir de uma abordagem econômica, social e ambiental, estimulando a sustentabilidade organizacional mediante práticas socialmente responsáveis, inovação de processos e produtos, gestão da diversidade, inclusão da dimensão ambiental nas atividades da organização e colocando, assim, a área de gestão de pessoas no centro da sustentabilidade.

Contudo, de acordo com Jabbour et al. (2013), apesar de práticas de gestão de pessoas influenciarem pontualmente as atitudes e o comportamento das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional, muitos gestores ainda não conseguiram integrar a equipe de gestão de pessoas em torno da cultura da sustentabilidade. Nesse sentido, Liebowitz (2010) aponta que a área de gestão de pessoas necessita assumir um papel estratégico na introdução da cultura de sustentabilidade. De acordo com o autor, tal operacionalização poderia ocorrer por meio da realização de mudanças significativas nos subsistemas de gestão de pessoas, tais como recrutamento, seleção e ambientação de novos funcionários, avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento.

O estudo realizado por Sroufe et al. (2010), em empresas norte-americanas, por exemplo, demonstrou que as práticas da área de gestão de pessoas têm sido reconhecidas como importantes nos esforços para a sustentabilidade. Segundo os autores, nas empresas consideradas líderes em sustentabilidade, práticas como recrutamento, desenvolvimento e orientação aos novos colaboradores são as que sofreram mudanças mais intensas.

### **3 Método**

No que tange à abordagem do problema, este estudo se configura como uma pesquisa qualitativa, que, segundo Minayo (2010), deseja oferecer ampla e progressiva compreensão do processo em análise e de sua subjetividade, trazendo à tona aspectos da realidade que extrapolam a quantificação. Ressalta-se, ainda, que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de sig-

nificados são elementos básicos no processo de pesquisa qualitativa, a qual não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Nesse tipo de pesquisa, o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados, e o pesquisador é o instrumento-chave (GIL, 2008). Para atender aos objetivos propostos, o estudo tem caráter descritivo, pois a pesquisa dedica-se à descrição das características de determinada população ou fenômeno de ordem prática (GIL, 2008).

No presente estudo, a unidade de análise é uma Instituição de Ensino Superior brasileira localizada no Sul do país. Sendo assim, o método utilizado na pesquisa é o estudo de caso, que, segundo Yin (2015), investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto no mundo real. De acordo com Gil (2008), o propósito do estudo de caso não é proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas proporcionar uma visão global do problema ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.

Yin (2015) menciona algumas fontes de evidências que podem ser pertinentes na condução de um estudo de caso: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Os procedimentos utilizados para coletar cada tipo de evidência devem ser desenvolvidos e administrados independentemente, a fim de garantir que cada fonte seja adequadamente utilizada, já que nem todas as fontes serão importantes para todos os estudos de caso.

Este estudo foi desenvolvido no âmbito da PROGEP de uma instituição federal de ensino superior fundada no ano de 1960, focando a análise das ações de capacitação ofertadas pelo Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED), setor integrante da PROGEP, e suas relações com a temática da sustentabilidade na organização. Para tanto, foram buscadas algumas das fontes de evidências indicadas por Yin (2015): a documentação, os registros em arquivos e as entrevistas semiestruturadas.

Em um primeiro momento, por meio de análise documental, realizou-se uma análise de instrumentos estratégicos da instituição, de modo a identificar como a temática da sustentabilidade está inserida em suas intenções, principalmente no que tange às ações de capacitação de seus servidores. Os documentos analisados foram o Plano de Desenvolvimento Institucional (2011-2015), o Plano de Gestão (2010-2013), o Projeto TRANSFORMAR (2010) e o Projeto Gestão de Pessoas e Sustentabilidade (2010), o qual prescreve ações de capacitação na área da sustentabilidade na instituição analisada.

A partir da seleção e organização dos documentos em formato digital, foram efetuadas buscas nesses documentos por termos relacionados à temática da sustentabilidade (*sustentabilidade, sustentável e desenvolvimento sustentável*). Na sequência, foram identificadas as passagens que servissem ao propósito da pesquisa, ou seja, aquelas que concebem a sustentabilidade enquanto intenção estratégica, bem como sua possível relação com as ações de capacitação.

Na sequência, por meio de registros em arquivos e documentos, foi realizado o mapeamento das capacitações ofertadas aos servidores da instituição que abarcaram a temática da sustentabilidade entre os anos de 2010 e 2013. Por fim, efetuaram-se entrevistas semiestruturadas com quatro servidoras envolvidas no planejamento, na organização e na disseminação das ações de capacitação na instituição. As entrevistas semiestruturadas têm como característica a formulação de questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses relacionadas ao tema da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

De forma a preservar o anonimato, as entrevistadas serão denominadas “S1”, “S2”, “S3” e “S4”. A servidora “S1” é ocupante do cargo de Assistente em Administração e possui dez anos de serviço no NED da instituição, já tendo desempenhado o papel de responsável pelo setor. As servidoras “S2” e “S3” são ocupantes do cargo de Administrador e possuem seis e quatro anos de serviço no setor, respectivamente. A servidora “S4”, coordenadora que responde pelo setor atualmente, é ocupante do cargo de Administrador e possui seis anos de atuação junto ao NED. A

escolha das participantes ocorreu em função da experiência profissional no setor aliada à responsabilidade pelas ações de capacitação, o que tornou o conteúdo das quatro entrevistas suficiente para a saturação teórica.

As categorias de análise consideradas nas entrevistas foram: (i) percepção acerca da inserção da temática no contexto das ações de capacitação oferecidas pela instituição; (ii) percepção sobre a relação entre a área de gestão de pessoas e o tema sustentabilidade; e (iii) identificação de sugestões para a inserção efetiva da temática da sustentabilidade nas ações e políticas da área de gestão de pessoas.

Para a análise das entrevistas, foi utilizado o método de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2014), consiste em um conjunto de técnicas de análises que possibilita o desvendamento de significações de diferentes tipos de discursos, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, possibilitando, assim, a inferência ou dedução de conhecimentos. A Figura 2, a seguir, apresenta uma síntese do desenho da pesquisa.

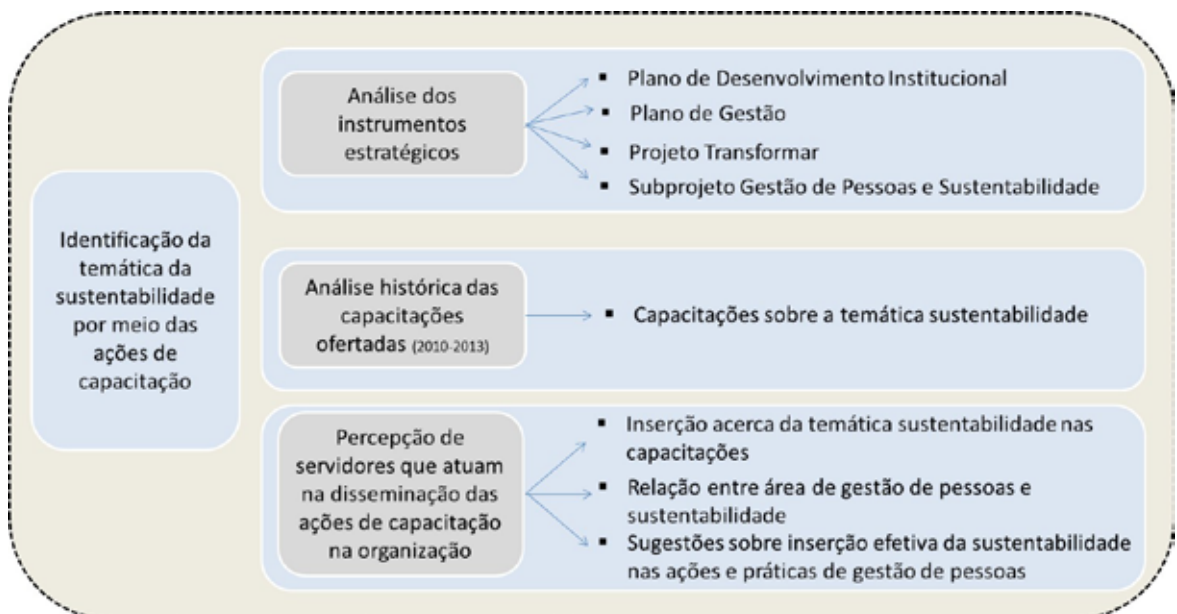


Figura 2 – Síntese do desenho da pesquisa  
Fonte: elaborada pelos autores.

As análises foram realizadas por meio da triangulação de dados, envolvendo as diferentes fontes de evidências utilizadas (documentos, registros em arquivos e entrevistas semiestruturadas). De acordo com Yin (2015), com a triangulação de dados, os resultados tendem a ser mais convincentes e acurados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados é descrita em três subseções: (i) análise de instrumentos estratégicos da instituição analisada; (ii) análise histórica das capacitações ofertadas entre 2010 e 2013; e (iii) percepção de servidores que atuam na disseminação das ações de capacitação na organização.



#### 4.1 Análise de instrumentos estratégicos da instituição analisada

A presente seção dedica-se a apresentar uma análise de instrumentos estratégicos da instituição, de modo a identificar como a temática da sustentabilidade está inserida em suas intenções, principalmente no que tange às ações de capacitação de seus servidores.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da instituição, para o período 2011-2015, trouxe como um dos eixos norteadores o foco na inovação e na sustentabilidade. O referido instrumento prevê o estímulo ao desenvolvimento de projetos e ações alinhados com o contexto da sustentabilidade, nas dimensões social, ambiental, cultural e econômica e também em outras dimensões relacionadas à identidade das diversas áreas de atuação da instituição, sobretudo no que concerne à sua relação com a sociedade.

O Plano de Gestão da Instituição, para o período 2010-2013, apresenta a linha estratégica “Desenvolvimento de ações de ensino, pesquisa, extensão e gestão com foco na inovação e na sustentabilidade” e prescreve, para a área de gestão de pessoas da instituição, a tarefa de promover ações de educação e conscientização das pessoas nas temáticas da inovação, do comportamento empreendedor e da sustentabilidade. Além disso, o referido instrumento apresenta a linha estratégica “Valorização, capacitação, qualificação e avaliação dos servidores”, por meio de ações estratégicas que objetivam o desenvolvimento dos servidores em diferentes aspectos.

Alinhada com as estratégias delineadas no Plano de Gestão 2010-2013, a instituição concebeu o Programa de Integração, Formação e Desenvolvimento Profissional, denominado Programa TransFORMAR, com a finalidade de proporcionar aos servidores da instituição o desenvolvimento de competências institucionais e individuais que auxiliarão no exercício de suas funções. O programa tem por objetivos: (a) acolher, ambientar e integrar pessoas, visando ao desenvolvimento de relações interpessoais positivas, de modo a contribuir para a excelência do seu trabalho na instituição; (b) promover a qualidade de vida dos servidores, proporcionando espaços que promovam o desenvolvimento tanto físico quanto psíquico; (c) delinear estratégias e ações que possibilitem o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores; **(d) promover a discussão sobre a sustentabilidade, abordando aspectos de cunho ambiental, social, cultural e econômico, visando auxiliar na melhoria da percepção dos servidores no que diz respeito à forma de viver no mundo, aos valores, às crenças, às posturas e às suas atitudes em relação a esse tema;** e (e) fornecer uma maior visibilidade dos serviços desenvolvidos pela equipe da PRO-GEP, estreitando as relações com os servidores da instituição.

Para viabilizar o desenvolvimento de pessoal, o programa foi dividido em projetos: o Projeto Integrar, o **Projeto Gestão de Pessoas e Sustentabilidade**, o Projeto GPConhecer, o Projeto de Cursos Técnicos e Gerenciais e o Projeto Convivendo e Aprendendo, como é possível visualizar na Figura 3.

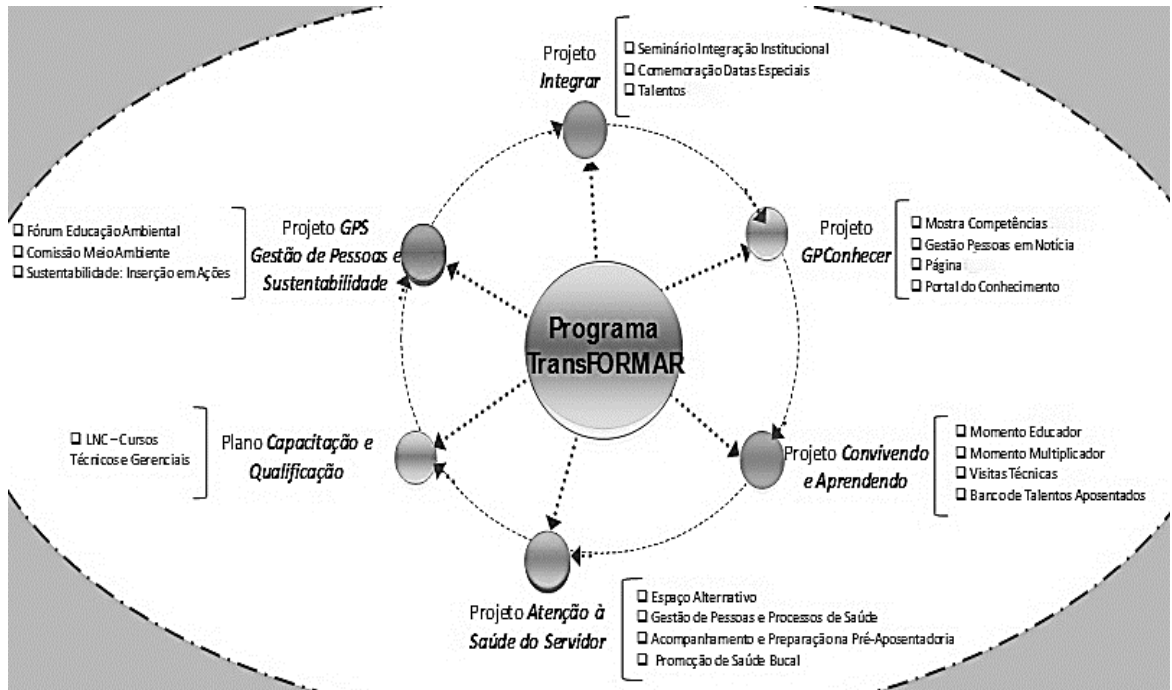


Figura 3 - Programa TransFORMAR e projetos vinculados  
Fonte: site da Universidade estudada.

Destaca-se o Projeto Gestão de Pessoas e Sustentabilidade, que visa promover discussões sobre a sustentabilidade, abordando aspectos de cunho ambiental, social, cultural e econômico. Esse projeto busca auxiliar na melhoria da percepção dos servidores técnico-administrativos e dos docentes da instituição no que diz respeito à forma de viver no mundo, aos valores, às crenças, às posturas e às atitudes.

A ideia inicial desse projeto era discutir a sustentabilidade sob a ótica ambiental (ou ecológica), contribuindo para a tomada de decisões e posicionamentos ante os problemas ambientais e as suas soluções. Esse projeto objetiva, ainda, contribuir com a formação e o desenvolvimento profissional dos docentes da instituição, subsidiando-os com debates e informações, de modo a incentivá-los a inserir a educação ambiental nas suas atividades didático-pedagógicas.

Além disso, o Projeto Gestão de Pessoas e Sustentabilidade busca auxiliar a formação e o desenvolvimento profissional de técnico-administrativos em educação, sensibilizando-os e informando-os sobre formas de inserir a dimensão ambiental no seu trabalho e motivando-os a executar projetos e ações nesse sentido. A concepção inicial do projeto prevê a inserção da discussão sobre sustentabilidade nos cursos e nas atividades proporcionadas pela instituição estudada, por meio do subprojeto Inserção Sustentabilidade: Ações e Cursos, que busca fomentar a discussão sobre meio ambiente e sustentabilidade nas ações de capacitação oferecidas aos servidores técnico-administrativos e docentes da instituição.

Diante do exposto, percebe-se que a temática da sustentabilidade, de forma geral, está presente nos instrumentos estratégicos da instituição. Identifica-se, ainda, que a sustentabilidade é conceituada para além da dimensão ecológica ou ambiental nesses instrumentos (LÉLÉ, 1988; ELKINGTON, 1994; SACHS, 2002). No que tange à área de gestão de pessoas, observa-se que a inserção da temática entre as ações de capacitação ofertadas também se tornou uma intenção estratégica da instituição.

Contudo, quanto à forma de operacionalização inicial do Projeto Gestão de Pessoas e Sustentabilidade, percebe-se que há uma centralidade na dimensão ecológica (ou ambiental) da susten-

tabilidade, sendo necessário ampliar o planejamento de ações para as demais dimensões. A subseção seguinte apresenta uma análise histórica das capacitações relacionadas à sustentabilidade oferecidas entre os anos de 2010 e 2013, de forma a mensurar a abrangência do supracitado projeto.

#### **4.2 Análise histórica das capacitações ofertadas entre 2010 e 2013**

Junto ao NED, setor integrante da Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento (CIMDE) da PROGEP da instituição investigada, foram compilados os registros referentes às capacitações relacionadas ao tema sustentabilidade oferecidas aos servidores da instituição entre os anos de 2010 e 2013, de acordo com o projeto Gestão de Pessoas e Sustentabilidade e o subprojeto Inserção Sustentabilidade: Ações e Cursos.

Vale ressaltar que a instituição realizou o Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) junto aos servidores docentes e técnico-administrativos nos anos de 2010 e 2012. No tema “Educação”, subárea “Sustentabilidade: aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais”, foram efetuadas 193 e 185 solicitações de capacitação nos anos de 2010 e 2012, respectivamente.

No ano de 2010, a temática da sustentabilidade esteve presente em cursos ou eventos oferecidos pela instituição, os quais abrangeram a participação de 173 servidores. Dentre os temas abordados, prevaleceu a exposição do eixo ambiental ou ecológico, sendo também abordados, com menor proeminência, assuntos relacionados aos eixos social e cultural.

No ano de 2011, a temática da sustentabilidade também esteve presente nos cursos ou eventos ministrados, os quais abrangeram a participação de 48 servidores. Dentre os temas abordados, a exposição do eixo ambiental ou ecológico prevaleceu (um dos cursos abordou eminentemente as contribuições sociais da sustentabilidade).

Em 2012, a temática da sustentabilidade esteve presente em seis cursos ou eventos oferecidos pela instituição, envolvendo a participação de 110 servidores. Nesse ano, apesar do aumento no número de capacitações relacionadas à sustentabilidade, apenas o eixo ambiental ou ecológico esteve presente entre os temas abordados.

Por fim, no que tange ao ano de 2013, a temática da sustentabilidade também esteve presente em cursos ou eventos oferecidos pela instituição, abarcando a participação de 43 servidores. Apesar da redução no aspecto quantitativo, destaca-se que uma das capacitações propiciou a discussão acerca do conceito de sustentabilidade em suas distintas dimensões. A Tabela 1 resume a configuração das capacitações oferecidas entre os anos de 2010 e 2013.

Tabela 1 - Configuração das capacitações relacionadas à sustentabilidade na instituição entre 2010 e 2013

	2010	2011	2012	2013
<b>Nº de participantes</b>	173	48	110	43
<b>Temas abordados</b>	A psicologia socioambiental perante a crise ambiental: interdisciplinaridade e participação	Riscos ambientais	Riscos ambientais: meio ambiente e segurança do trabalho	Sustentabilidade: o que isso significa?
	Educação ambiental: mentiras que parecem verdades			
	Educação ambiental na educação formal: um diálogo necessário e possível	Contribuições sociais: autossustentabilidade	Riscos ambientais	
	Sustentabilidade rural		Gestão ambiental	
	Globalização e diversidade cultural: questões sobre a democracia dialógica para um desenvolvimento sustentável			Impactos ambientais
	Meio ambiente e qualidade de vida		Desenvolvimento ambiental e sustentabilidade: dos princípios às atitudes	
	Segurança do trabalho: riscos ambientais			

Fonte: dados da instituição.

A análise histórica das capacitações concernentes à temática da sustentabilidade, oferecidas entre os anos de 2010 e 2013, permitiu identificar que houve uma convergência para a dimensão ecológica ou ambiental. Em menor abrangência, a instituição oportunizou ações que contemplaram outros aspectos, tais como questões culturais, sociais e econômicas, além de propiciar uma discussão acerca do conceito de sustentabilidade, questão em debate na literatura pertinente à temática (SARTORI et al., 2014; ELKINGTON, 1994; DOVERS; HANDMER, 1992).

Além disso, observou-se que a participação dos servidores nas capacitações ficou aquém do número de solicitações constantes no LNC, realizado nos anos de 2010 e 2012. Cabe acrescentar que a análise apresentada nesta seção contemplou ações vinculadas ao projeto Gestão de Pessoas e Sustentabilidade e ao subprojeto Inserção Sustentabilidade: Ações e Cursos, não sendo analisadas as iniciativas abarcadas pelos demais projetos contemplados no Programa TRANSFORMAR e apresentados na Figura 3.

#### 4.3 Percepção de servidores que atuam na disseminação das ações de capacitação na organização

A presente etapa do estudo traz os resultados obtidos a partir da realização de entrevistas semiestruturadas junto a servidores envolvidos na organização e disseminação das ações de capacitação ofertadas pela instituição entre os anos de 2010 e 2013. Participaram da entrevista quatro servidoras lotadas no NED, da CIMDE da PROGEP. De forma a preservar o anonimato das participantes, como já mencionado, as entrevistadas serão denominadas “S1”, “S2”, “S3” e “S4”.

Em um primeiro momento, as servidoras entrevistadas foram lembradas de que a sustentabilidade envolve a abordagem de diferentes eixos, tais como o ambiental, o social, o cultural e o econômico. Na sequência, obteve-se a percepção das participantes acerca da inserção da temática no contexto das ações de capacitação oferecidas pela instituição, de forma a estimar a importância percebida, o modo como as ações são planejadas e os eixos mais abordados.

A entrevistada S1 aduz que a sustentabilidade “constitui um importante aspecto a ser

inserido gradativamente em todas as ações de capacitação promovidas pelo NED” e reforça que, até o momento, “foram realizadas ações pontuais que abordaram o tema sustentabilidade, sobretudo, em sua dimensão ambiental”. A entrevistada S1 complementa que a temática é abordada em cursos específicos ou integrada a módulos de capacitações mais abrangentes.

A entrevistada S2, ao reforçar a importância da discussão do tema em nível institucional, infere que “são promovidos, anualmente, cursos e/ou eventos pontuais sobre sustentabilidade e alguns cursos que possuem assuntos relacionados à temática, sendo que são presenciais ou à distância”. Tais capacitações, de acordo com S2, “fazem parte do Plano Anual de Capacitação (PAC) elaborado pelo NED, sendo que o eixo que está sendo mais abordado é o ambiental”.

Quanto à importância da abordagem do tema, a entrevistada S3 infere que a universidade, enquanto instituição pública de ensino, “deve dar o exemplo para a sociedade, adotando cada vez mais posturas sustentáveis no desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão”. Nesse processo, S3 aponta que as ações de capacitação ofertadas possuem um papel estratégico.

As entrevistadas S2 e S4 mencionam que o tema “Educação: Sustentabilidade” foi demandado no último LNC, o qual foi aplicado junto aos servidores docentes e técnico-administrativos da instituição, sendo requisitado por 83 sujeitos e figurando, assim, como o 22º tema mais demandado. Além disso, S3 complementa que o tema “Educação Ambiental” obteve um total de 110 solicitações, sendo o 14º tema mais demandado no LNC.

Considerando que a temática apresentou demanda significativa no LNC, a entrevistada S1 demonstra consciência acerca da necessidade de desenvolver um trabalho cada vez mais abrangente sobre o tema, proporcionando ações de capacitação permanentes, que possam abarcar a sustentabilidade em sua totalidade, e oportunizando aos servidores da instituição um conhecimento mais amplo, capaz de proporcionar a discussão e a reflexão sobre a temática.

Uma das grandes dificuldades, na visão de S1, é “conseguir mobilizar entre nossos servidores possíveis instrutores que se disponibilizem a elaborar os cursos e ministrar as aulas”. Tal fato faz com que as ações propostas ocorram, principalmente, sob a forma de palestras ou módulos sobre sustentabilidade, inseridas em alguns cursos oferecidos pela instituição.

De acordo com S4, a sustentabilidade poderia ser abordada com maior frequência nas capacitações ofertadas pela instituição. Porém, na visão da entrevistada, “há grande dificuldade em encontrar pessoas capacitadas no assunto e que se disponibilizem a ministrar cursos para os servidores. Por este motivo o tema é abordado, na maioria das vezes, de maneira quase que superficial”.

A entrevistada S3, em perspectiva futura, informa que será ofertada uma capacitação pontual, no ano seguinte (2016), com o tema “Gestão Ambiental e Sustentabilidade”, o que demonstra a prevalência do eixo ambiental entre as capacitações ofertadas.

Em um segundo momento, a entrevista buscou identificar a relação entre a área de gestão de pessoas e o tema da sustentabilidade. Nesse sentido, as entrevistadas foram indagadas sobre a viabilidade de interação entre os temas, além de questionar se caberia à área de gestão de pessoas abordar essa temática em alinhamento com as estratégias organizacionais.

Diante do questionamento, a entrevistada S1 considera que a área de gestão de pessoas possui uma grande responsabilidade diante do tema sustentabilidade, assim como um papel fundamental no que diz respeito à conscientização dos servidores, na medida em que é o órgão responsável pelo desenvolvimento pessoal e profissional desses indivíduos. Nesse sentido, S1 entende que a área de gestão de pessoas pode atuar na disseminação de temas relacionados à sustentabilidade, sobretudo com o objetivo de desenvolver competências essenciais para que os

servidores possam atuar de forma inovadora e sustentável, repensando práticas e processos e fortalecendo a perspectiva do desenvolvimento sustentável, prevista no PDI da instituição.

Para isso, S1 acredita que as ações realizadas no âmbito da PROGEP terão resultados mais efetivos quando forem desenvolvidas de forma estratégica, articulada e integrada com os demais projetos e ações institucionais existentes. Dessa forma, é possível mobilizar as diversas áreas do conhecimento para o desenvolvimento de iniciativas complementares, a fim de possibilitar uma real mudança de cultura. De acordo com S1, “a área de gestão de pessoas tem o desafio de sensibilizar, motivar e engajar os servidores para atuarem de forma proativa diante desse paradigma, que envolve a sustentabilidade em todas as suas dimensões”.

Com o mesmo entendimento, S2 percebe uma forte interação entre as duas temáticas, considerando a área de gestão de pessoas “um importante agente de mudanças em relação à sustentabilidade, por meio de suas ações de capacitação”. Para viabilização disso, S2 e S4 acreditam que a construção sustentável deve estar prevista no planejamento estratégico da instituição a fim de envolver todas as unidades na abordagem da sustentabilidade em seu contexto multidimensional (*Triple Bottom Line*). Para S2, “esse é um processo desafiante, sendo que a transformação organizacional, em termos de pensamentos e ações, ocorre lentamente”.

A entrevistada S3 entende que o tema da sustentabilidade possui relação com todas as áreas do conhecimento, devendo ser aplicado em qualquer atividade a fim de preservar recursos para não comprometer o desenvolvimento das gerações futuras. Nas organizações, de acordo com S3, cabe à área de gestão de pessoas abordar essa temática tendo em vista a conscientização de seus colaboradores.

Em síntese, a entrevistada S4 enfatiza que a área de gestão de pessoas de uma instituição é a grande responsável pela sensibilização e conscientização dos servidores em relação à sustentabilidade. Para tanto, na visão da entrevistada, os gestores da área necessitam disseminar informações relevantes, principalmente, sob a forma de cursos, seminários e campanhas institucionais que despertem os servidores para uma atuação mais consciente e responsável.

Por fim, as entrevistadas foram estimuladas a apontar caminhos para que a área de gestão de pessoas da instituição desenvolva a temática da sustentabilidade de forma mais assertiva em suas ações de capacitação e nas demais políticas de gestão de pessoas, em alinhamento com os instrumentos estratégicos da instituição. As principais sugestões das entrevistadas são:

1. criar um programa permanente de capacitação sobre sustentabilidade e promover a inserção efetiva do tema em módulos transversais nos demais cursos promovidos (S1, S2, S3 e S4);
2. viabilizar mais ações de capacitação na modalidade Educação a Distância (EaD), pois possibilitam contemplar os servidores lotados nos demais *campi* da instituição (S1);
3. incentivar a participação de servidores como instrutores em cursos de capacitação relativos à sustentabilidade, uma vez que a instituição conta com docentes e técnicos qualificados acerca do tema (S4);
4. desenvolver novas ações de divulgação das capacitações já existentes sobre a sustentabilidade, tendo em vista que alguns cursos não preenchem as vagas em sua totalidade (S1 e S2);
5. abordar o tema desde o ingresso dos servidores, incluindo-o na programação do Seminário de Recepção e Integração Institucional, além de promover iniciativas simples, mas de forte impacto no cotidiano da instituição, tais como a distribuição de canecas aos novos servidores, incentivando a redução do consumo de copos descartáveis (S1, S2 e S4);

6. estabelecer parcerias com outros órgãos e comissões já existentes na instituição, a fim de iniciar uma campanha, primeiramente de cunho ambiental, sensibilizando os servidores sobre a importância do desenvolvimento sustentável e conscientizando-os sobre o impacto de suas atitudes no cotidiano de trabalho, sendo possível abordar os temas da redução de consumo de energia elétrica, de papel e de água, do desperdício de materiais e do reaproveitamento, por exemplo (S1 e S3);
7. investir na capacitação gerencial, disseminando o tema de forma sistêmica e conscientizando os gestores sobre a importância das questões ligadas à sustentabilidade e sobre seu papel diante dessa mudança de cultura para o alcance dos objetivos institucionais – desde 2015, a instituição realiza o Programa LIDERE: Desenvolvimento de Gestores, no qual são efetuadas ações de capacitação por unidade, programa em que poderia ser incluído o tema (S1, S2 e S4).

A Figura 4 ilustra uma “nuvem de palavras”, formada a partir das respostas das quatro entrevistadas, de modo a apresentar as 30 palavras mais frequentes (foram excluídos sinônimos). Percebe-se que os termos mais frequentes foram “sustentabilidade”, “capacitação” e “servidores”. Destaca-se que, identificando as dimensões da sustentabilidade, apenas a palavra “ambiental” está presente entre as mais frequentes, ratificando a proeminência que essa dimensão recebe em detrimento das demais.



Figura 4 – Nuvem de palavras decorrente das entrevistas semiestruturadas  
Fonte: elaborada com suporte Wordle™.

Em resumo, os servidores envolvidos na organização e disseminação das ações de capacitação entendem que a área de gestão de pessoas assume um papel estratégico ao abordar a temática da sustentabilidade de forma integrada com as demais ações institucionais. Essas percepções estão alinhadas com os pressupostos expostos na fundamentação teórica (ULRICH, 2011; LIEBOWITZ, 2010; BOUDREAU; TAMSTAD, 2005; RIMANOCZY; PERSON, 2010; JABBOUR; SANTOS, 2008; JABBOUR et al., 2013; SROUFE et al., 2010).

Contudo, existem dificuldades na oferta de capacitações permanentes, visto que há carência de especialistas disponíveis para difundir a temática em sua totalidade. Tal fato faz com que as capacitações relacionadas ao tema se configurem, principalmente, na forma de palestras ou módulos inseridos em cursos oferecidos pela instituição. Nesse contexto, seria indicado o oferecimento permanente de capacitações sobre a sustentabilidade, sendo fundamental a abor-

dagem de múltiplas dimensões, em sintonia com suas bases conceituais (LÉLÉ, 1988; ELKINGTON, 1994; SACHS, 2002).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a primeira etapa da pesquisa – análise de instrumentos estratégicos da instituição –, foi possível identificar que a temática da sustentabilidade está presente nas intenções estratégicas da instituição. Com a análise dos documentos institucionais – Plano de Desenvolvimento Institucional (2011-2015), Plano de Gestão (2010-2013), Projeto TransFORMAR (2010) e Projeto Gestão de Pessoas e Sustentabilidade (2010) –, foi possível inferir que a interação entre o tema da sustentabilidade e a área de gestão de pessoas está relacionada com o planejamento e a oferta de ações de capacitação para os servidores da instituição. Contudo, identificou-se uma centralidade na dimensão ecológica (ou ambiental) da sustentabilidade, sendo necessário ampliar o planejamento e desenvolvimento de ações para abarcar as demais dimensões.

Por conseguinte, a segunda etapa da pesquisa – análise histórica das capacitações oferecidas entre 2010 e 2013 – corrobora esse entendimento ao apontar que houve uma convergência para a abordagem da dimensão ecológica ou ambiental da sustentabilidade entre as capacitações oferecidas no período. Em menor abrangência, a instituição oportunizou ações que contemplaram outros aspectos, tais como questões culturais, sociais e econômicas, além de propiciar uma discussão acerca do conceito de sustentabilidade. Além disso, observou-se que a participação dos servidores nas capacitações ficou aquém do número de solicitações constantes no LNC, realizado nos anos de 2010 e 2012.

Com a terceira e última etapa da pesquisa – percepção de servidores que atuam na disseminação das ações de capacitação na organização –, identificou-se que a área de gestão de pessoas, na visão das entrevistadas, assume um papel estratégico ao abordar a temática da sustentabilidade de forma integrada com as demais ações institucionais. Contudo, existem dificuldades na oferta de capacitações permanentes, visto que há carência de especialistas disponíveis para difundir a temática em sua totalidade. Tal fato faz com que as capacitações relacionadas ao tema se configurem, principalmente, na forma de palestras ou módulos inseridos em cursos oferecidos pela instituição, com abordagens superficiais e relacionadas, sobretudo, à dimensão ecológica/ambiental da sustentabilidade.

Em um resgate teórico, vale ressaltar o apontamento de Liebowitz (2010), o qual infere que a área de gestão de pessoas necessita assumir um papel estratégico na introdução da cultura de sustentabilidade por meio de alterações significativas em seus subsistemas. Sendo assim, além da inserção do tema em ações periódicas de capacitação, a sustentabilidade deve ser abordada nos processos que contemplam a área de gestão de pessoas.

Diante do exposto, indica-se que ações mais efetivas a respeito do tema deverão ter cunho interdisciplinar e permanente, com a participação de profissionais de diferentes áreas atuando em conjunto. Para maior efetividade, no caso da área de gestão de pessoas da instituição (PROGEP), sugere-se a inserção do tema nos processos de ambientação e treinamento gerencial, de forma articulada com os instrumentos estratégicos da instituição, no sentido de abarcar a sustentabilidade em suas múltiplas dimensões.

Como fatores limitantes desta pesquisa, evidencia-se que o estudo foi realizado com base nos documentos elencados na metodologia, não sendo efetuada uma análise de outros documentos que poderiam contemplar ações específicas sobre a temática abordada neste estudo. Além disso, um maior aprofundamento poderia ser obtido por meio da aplicação de questioná-



rios junto a todos os servidores da instituição, com o intuito de ampliar a percepção sobre o tema.

Para trabalhos futuros, indica-se a ampliação deste estudo por meio da realização de entrevistas com o dirigente da unidade organizacional (PROGEP), o dirigente máximo da instituição (Reitor) e os servidores, a fim de que seja prospectada a percepção desses sujeitos acerca da relevância do assunto, bem como identificados os caminhos a serem seguidos pela área de gestão de pessoas no desenvolvimento de suas ações de forma articulada com as intenções estratégicas da instituição.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. **Os desafios da Sustentabilidade**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-50.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. (L. A. Reto e A. Pinheiro Trad.). Lisboa: Edições 70, 2014.
- BORIM-DE-SOUZA, R.; BALBINOT, Z.; TRAVIS, E.F.; MUNCK, L.; TAKAHASHI, A.R.W. Sustainable development and sustainability as study objects for comparative management theory: proposing styles of reasoning for an unknown metropole. *Cross Cultural Management: An International Journal*, v. 22, n. 2, p. 2-20, 2015.
- BOUDREAU, J.W., RAMSTAD, P.M. Talentship, Talent Segmentation and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition. *Human Resource Management*, v. 44, n. 2, p. 129-136, 2005.
- BOXALL, P. The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, v. 6, n. 3, p. 59-75, 1996.
- DOVERS, S.R.; HANDMER, J.W. Uncertainty, sustainability and change. *Global Environmental Change*, v. 2, n. 4, p. 262-276, 1992.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- EDWARDS, A. R. **The sustainability revolution: Portrait of a paradigm shift**. New Society Publishers, 2005.
- ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FENKER, E. A. Estratégias De Sustentabilidade: Novos Rumos? In: XXXVI ENANPAD, 2012, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2012.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- 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, p. 2133-2154, 2008.
- JABBOUR, C. J. C.; FREITAS, W. R. S.; SOUZA, M. T. S.; TEIXEIRA, A. A. Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*, v. 15, n. 36, p. 11-27, 2013.
- LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos, *Revista de Administração*

- Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.
- LÉLÉ, S.M. The concept of sustainability. In: CHARLES, A.T.; WHITE, G.N. (eds.). *Natural Resource Modelling and Analysis*. First Interdisciplinary Conference on Natural Resource Modelling and Analysis. Halifax, Canada, set.29-out.1, 1988.
- LIEBOWITZ, J. The Role of HR in Achieving a Sustainability Culture. **Journal of Sustainable Development**, v. 3, n. 4, p. 50-57, 2010.
- MAIMON, D. **Passaporte verde: gestão ambiental e competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.
- MUNCK, L.; MUNCK, M.G.M.; BORIM-DE-SOUZA, R. Sustentabilidade organizacional: a proposição de uma framework representativa do agir competente para seu acontecimento. **Gerais: Revista Institucional de Psicologia**, v. 4, n. 2, Edição Especial, p. 147-158, 2011.
- PARENTE, T. C.; FISCHER, A. L. A relação entre Recursos Humanos e sustentabilidade como tema emergente: uma análise bibliométrica. **Revista Alcance**, v. 21, n. 3, p. 398-421, 2014.
- PIRES, F. M.; FISCHER, A. L. Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: o caso Natura. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 8, n. 1, p. 54-72, 2014.
- RIMANOCZY, I.; PEARSON, T. Role of HR in the new world of sustainability. **Industrial and Commercial Training**, v. 42, n. 1, p. 11-17, 2010.
- SACHS, I. **Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir**. São Paulo: Vértice, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 3. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- SAMMARTINO, W. **A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais**. 2002. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- SARTORI, S.; LATRÔNICO, F.; CAMPOS, L.M.S. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma taxonomia no campo da literatura. **Ambiente & Sociedade**, v. XVII, n. 1, p. 1-22, 2014.
- SILVEIRA, V. N. S.; MIRANDA, D. L. A. Estratégias de Gestão de Pessoas e as Abordagens Normativas: Uma Análise Conceitual no Contexto da Gestão Estratégica de Pessoas. In: XXXV ENANPAD, 2011, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2011.
- SROUFE, R.; LIEBOWITZ, J.; SIVASUBRAMANIAM, N. Are you a leader or a laggard? HR's role in creating a sustainability culture. **People and Strategy**, v. 33, n. 1, p. 34-42, 2010.
- STOREY, J. What is strategic HRM? In STOREY, J. (Ed.). **Human resource management: a critical text**. London: Thomson Learning, 2007. p. 59-78.
- TEIXEIRA, G. M., SILVEIRA, A. C., BASTOS, C. P. S.; OLIVEIRA, G. A. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- ULRICH, D. Celebrating 50 years: an anniversary reflection. **Human Resource Management**, v. 50, n. 1, p. 3-7, 2011.
- UNIVERSIDADE... **Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015**. Disponível no site da Instituição de Ensino Superior estudada. Acesso em: 02 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. **Plano de Gestão 2010-2013.**

Disponível no site da Instituição de Ensino Superior estudada. Acesso em: 02 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. **Programa Transformar 2010.**

Disponível na página da PROGEP da Instituição de Ensino Superior estudada. Acesso em: 02 jan. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.