

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional
Curso de Mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional

Fabiana de Cássia Ramos de Medeiros Fernandes Alves de Andrade

**GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS: contribuições para o desenvolvimento
de uma universidade pública federal**

João Pessoa
2023

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional
Curso de Mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional

Fabiana de Cássia Ramos de Medeiros Fernandes Alves de Andrade

**GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS: contribuições para o desenvolvimento
de uma universidade pública federal**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do título de mestre em Gestão Pública e Cooperação Internacional no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional da Universidade Federal da Paraíba.

Área de concentração: Gestão Governamental e Social.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

João Pessoa

2023

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A553g Andrade, Fabiana de Cassia Ramos de Medeiros
Fernandes Alves de.

Gestão sustentável de pessoas : contribuições para o
desenvolvimento de uma universidade pública federal /
Fabiana de Cassia Ramos de Medeiros fernandes Alves de
Andrade. - João Pessoa, 2023.
153 f. : il.

Orientação: Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Gestão pública. 2. Gestão sustentável. 3. Gestão
de pessoas. I. Bispo, Ana Carolina Kruta de Araújo. II.
Título.

UFPB/BC

CDU 35(043)



Fabiana de Cássia Ramos de Medeiros Fernandes Alves de Andrade

**GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS: contribuições para o desenvolvimento
de uma universidade pública federal**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional da Universidade Federal da Paraíba como exigência final para a obtenção do título de Mestre

Área de concentração: Gestão Governamental e Social.

Data de Aprovação: 27/10/2023

Banca Examinadora:

Documento assinado digitalmente
 ANA CAROLINA KRUTA DE ARAÚJO BISPO
Data: 14/11/2023 09:50:04-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a Dr^a Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Universidade Federal da Paraíba (Orientadora)

Documento assinado digitalmente
 ANA LUCIA DE ARAÚJO LIMA COELHO
Data: 14/11/2023 09:53:41-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a. Dr^a Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho
Universidade Federal da Paraíba (Membro Interno)

Documento assinado digitalmente
 ANIELSON BARBOSA DA SILVA
Data: 14/11/2023 10:29:25-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva
Universidade Federal da Paraíba (Membro Externo)

Dedico este trabalho a Deus, ao meu avô
Cassimiro (*in memoriam*) e à minha tia Maria
(*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho não teria sido possível sem o apoio e contribuição de diversas pessoas e da Universidade Federal da Paraíba, às quais gostaria de expressar minha sincera gratidão.

Com o coração emocionado, desejo expressar minha profunda reverência e agradecimento a Deus, fonte inesgotável de sabedoria e força. Foi através da Sua permissão e graça que fui capaz de concluir esta dissertação de mestrado. Em cada desafio, em cada momento de dúvida e em cada etapa deste percurso, senti Sua presença ao meu lado, iluminando o caminho e fortalecendo minha determinação. Agradeço por ser a minha rocha, meu refúgio seguro em todos os momentos. Sei que esta conquista é fruto da Sua benevolência e misericórdia, e por isso entrego a Ti, Senhor, todo o mérito e glória. A Ti, Deus de toda a criação, dedico não apenas esta dissertação, mas também minha vida e meu caminho futuro. Que a Tua luz continue a guiar-me e a inspirar-me em todos os passos que der.

Agradeço imensamente à minha orientadora Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo, pela orientação, paciência e valiosos insights ao longo de todo o processo de pesquisa. Suas orientações foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Obrigada pelo seu incentivo desde o primeiro momento que comecei a sonhar com a realização do mestrado, ainda no curso de iniciação ao serviço público promovido na UFPB, realizado em plena pandemia, no qual a professora fez um convite a todos os cursistas para seleção de aluno especial do PGPCI. Desde aquele primeiro momento meus olhos brilharam e não medi esforços para realizar o sonho de fazer o mestrado em Gestão Pública. A professora Carol Kruta foi para mim a todo momento fonte de inspiração e motivação. Sua sabedoria, paciência e compromisso foram as âncoras que me sustentaram durante todo este percurso desafiador. Cada conselho, cada revisão e cada encorajamento foram bálsamos para minha jornada acadêmica. Obrigada por acreditar em mim, por investir o seu tempo e conhecimento em minha formação e por me desafiar a alcançar um nível de excelência. Espero que este trabalho possa, de alguma forma, refletir o profundo impacto que você teve em minha trajetória acadêmica e pessoal. Sou muito grata por ter tido o privilégio de ter sido orientada por uma pessoa tão extraordinária como você.

É com profundo sentimento de gratidão e respeito que dirijo minhas palavras a todos os membros da banca, professora Ana Lúcia Coelho e professor Anielson Silva. Cada um dos membros desta banca desempenhou um papel de grande relevância em minha jornada. Suas contribuições, questionamentos e sugestões foram essenciais para o aprimoramento deste trabalho. Agradeço por investirem o tempo e energia para avaliar esta pesquisa com tanta atenção e expertise. Suas análises e apontamentos foram fundamentais para a qualidade final da dissertação. Cada observação contribuiu para a ampliação do meu entendimento sobre o tema e para o refinamento das ideias apresentadas. Sou imensamente grata pela generosidade intelectual que demonstraram.

Agradeço também de forma muito especial à minha amiga Clarissa Sá, que me auxiliou como uma co-orientadora extraoficial na revisão do trabalho e me ajudou sobremaneira com a formatação do trabalho. Suas sugestões perspicazes, seu compromisso com a excelência acadêmica fora contagiante. Cada conselho e direcionamento que você ofereceu foram como faróis de luz.

À minha família, que esteve ao meu lado, oferecendo suporte emocional e encorajamento nos momentos mais desafiadores. Agradeço sobretudo a minha avó Vanda, ao meu esposo e a minha mãe por acreditarem em mim. E também a meu companheirinho de todas as horas, desde os meus primeiros passos nessa jornada acadêmica, meu filho amado, João Bernardo, hoje com 2 anos. Fizemos praticamente um mestrado em dupla. Ele assistiu várias aulas comigo durante a pandemia, até mesmo nos seus primeiros dias de vida ainda na maternidade. Participou de trabalhos em equipe elaborados lá em casa, nos animando. Enfim, foi meu combustível diário para seguir em frente e nem pensar em desistir.

Aos professores e colegas do PGPCI-UFPB, pela troca de conhecimentos e pelas discussões enriquecedoras que contribuíram significativamente para o amadurecimento das ideias apresentadas nesta dissertação, em especial aos colegas Rodrigo Paiva, Clarissa Gomes e Querli. Agradeço especialmente também à professora Diana, que além de professora, tornou-se uma grande amiga e incentivadora. Agradeço emocionadamente a todas as colegas mães, como Vanessa, Neuma, Aline, Adalvambete que a todo momento me deram forças e me inspiraram a vencer os desafios inerentes a uma mãe mestranda.

Agradeço a todos os alunos da graduação em Administração, aos demais estagiários e à monitora Karla, com quem tive contato que muito enriqueceram o meu estágio supervisionado.

Aos que colaboraram fornecendo dados e informações essenciais para a condução desta pesquisa. O meu sincero agradecimento à Universidade Federal da Paraíba, à professora Rita Pereira, Pró-Reitora de Gestão de Pessoas da UFPB e a todos os Agentes de Gestão de Pessoas da instituição.

Por fim, dedico um agradecimento especial a todos os amigos e pessoas queridas que estiveram presentes nessa jornada, oferecendo apoio e compreensão: chefes (Professora Angeluce Barbotin, Professor Pablo Nogueira), equipe de trabalho (Mônica, Érica, Jéssica, Josenil), amigos da UFPB (Cláudia Suely / Audin, Ervone, Fagner de Assis, entre outros), amigos de longas datas (Anna Patrícia, Tibério, Diego Santos, Luana Kajda).

Muito obrigado a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

“É justo que muito custe o que muito vale.”
Santa Teresa D'Ávila

RESUMO

Esta pesquisa intitulada “Gestão Sustentável de Pessoas: contribuições para o desenvolvimento de uma universidade pública federal” teve como objetivo geral verificar como se configuram as práticas de Gestão Sustentável de Pessoas (GSP) em uma instituição federal de ensino superior (IFE), com especial atenção à agenda *Environmental, Social and Governance* (ESG), que se apresenta como uma ferramenta essencial para promover uma gestão pública eficiente. Assim, buscou-se identificar essas práticas; averiguar as contribuições destas para o desenvolvimento institucional e verificar quais as principais barreiras à implementação delas no campo da gestão pública e, especificamente, na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), *locus* da pesquisa. Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa, empírica, exploratória que tomou como fontes de dados documentos e sites oficiais, publicações em redes sociais institucionais e relatos obtidos por meio de doze entrevistas guiadas por roteiro estruturado, cujos respondentes foram os Agentes de Gestão de Pessoas (AGP), presentes nas mais diversas unidades administrativas da instituição. A análise do conteúdo levantado em campo foi balizada pelo método proposto por Bardin (1977). Como principais resultados alcançados, pode-se apontar que os AGPs percebem a Gestão Sustentável de Pessoas como um modelo relevante e benéfico para a instituição. A GSP é vista como uma maneira de promover práticas de gestão que vão além dos resultados puramente ambientais, considerando aspectos como o bem-estar dos servidores e a sustentabilidade organizacional. Ademais, no âmbito das práticas institucionalizadas, foi possível identificar que a universidade adotou medidas voltadas para a capacitação e desenvolvimento dos servidores, visando aprimorar suas habilidades e competências. Além disso, há um foco na promoção de um ambiente de trabalho saudável e inclusivo, que valoriza a diversidade e o bem-estar dos servidores. No entanto, verificou-se a existência de algumas barreiras para implementação desta inovação na gestão de pessoas, como por exemplo a descontinuidade de projetos após mudança de gestores em âmbito central e local, uma comunicação institucional com baixa efetividade sobre tais práticas, a sazonalidade de algumas práticas, a falta de engajamento por parte de alguns servidores, a ausência de capacitações específicas, dotadas de uma visão de sustentabilidade, para a formação de servidores, sobretudo de lideranças. Os resultados expostos têm como propósito promover a interação com novas pesquisas, gestores e potenciais líderes do serviço público, visando fornecer suporte para a formulação de uma perspectiva renovada de futuro e para a promoção de inovações sustentáveis na Gestão Pública. Futuras pesquisas poderão focar em estudos empíricos sobre as avaliações das práticas de GSP e sobre a governança de gestão de pessoas na Administração Pública.

Palavras-chaves: gestão pública; gestão sustentável; gestão de pessoas.

ABSTRACT

This research entitled “Sustainable People Management: contributions to the development of a federal public university” had the general objective of verifying how Sustainable People Management (GSP) practices are configured in a federal higher education institution (IFE), with special attention to the Environmental, Social and Governance (ESG) agenda, which presents itself as an essential tool to promote efficient public management. Thus, we sought to identify these practices; investigate their contributions to institutional development and verify the main barriers to their implementation in the field of public management and, specifically, at the Federal University of Paraíba (UFPB), the locus of the research. This is a study with a qualitative, empirical, exploratory approach that took as data sources official documents and websites, publications on institutional social networks and reports obtained through twelve interviews guided by a structured script, whose respondents were the Management Agents of People (AGP), present in the most diverse administrative units of the institution. The analysis of the content collected in the field was guided by the method proposed by Bardin (1977). As the main results achieved, it can be pointed out that the AGP perceive Sustainable People Management as a relevant and beneficial model for the institution. GSP is seen as a way to promote management practices that go beyond purely environmental results, considering aspects such as employee well-being and organizational sustainability. Furthermore, within the scope of institutionalized practices, it was possible to identify that the university adopted measures aimed at training and developing employees, aiming to improve their skills and competencies. Furthermore, there is a focus on promoting a healthy and inclusive work environment, which values diversity and the well-being of employees. However, there were some barriers to implementing this innovation in people management, such as the discontinuity of projects after a change of managers at central and local levels, institutional communication with low effectiveness regarding such practices, the seasonality of some practices, the lack of engagement on the part of some employees, the absence of specific training, with a vision of sustainability, for the training of employees, especially leaders. The results presented are intended to promote interaction with new research, managers and potential leaders of the public service, aiming to provide support for the formulation of a renewed perspective of the future and for the promotion of sustainable innovations in Public Management. Future research may focus on empirical studies on evaluations of PMS practices and on the governance of people management in Public Administration.

Keywords: public management; sustainable management; people management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenho da estrutura do estudo	22
Figura 2 - Modelo diretivo e modelo participativo	26
Figura 3 - Enfoque sistêmico na organização	27
Figura 4 – Linha do tempo gestão de pessoas na Administração Pública	29
Figura 5 - Framework da gestão sustentável de recursos humanos.....	31
Figura 6 - Linha histórica dos encontros com influência direta na evolução da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável entre 1970 e 2002	33
Figura 7 - Relação entre Gestão Sustentável de Pessoas, Gestão de Pessoas e o TBL	34
Figura 8 - Exemplos de ESG.....	35
Figura 9 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	37
Figura 10 - Práticas e políticas de GSP e desenvolvimento sustentável	48
Figura 11 - Modelo Teórico de GSRH	49
Figura 12 - Estágios de evolução das práticas sustentáveis	50
Figura 13 - Marcos Históricos da UFPB - PDI 2019-2023	59
Figura 14 - Organograma da UFPB	61
Figura 15 - Planta Geral Campus I UFPB	65
Figura 16 - Informações das atribuições dos AGP's.....	67
Figura 17 – Desenho do percurso metodológico da Análise de Conteúdo	72
Figura 18 - Desenho da Pesquisa	74
Figura 19 - Organograma PROGEP.....	79
Figura 20 - Entrada do Espaço Qualidade de Vida no CCHLA.....	94
Figura 21 - Copa do CCHLA	95
Figura 22 - Cantinho do Descanso CCHLA.....	95
Figura 23 - Ambiente para escuta ativa.....	105
Figura 24 - Ambiente para escuta ativa.....	105
Figura 25 - Divulgação Setembro Amarelo promovido pela PROGEP	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Levantamento bibliográfico sobre o tema – Periódicos CAPES.....	19
Quadro 2 - Quadro-síntese dos modelos emergentes de Gestão de Pessoas	30
Quadro 3 - Diferentes definições da GSRH (continua)	40
Quadro 4 - Sumário das pesquisas da GRHS vinculadas ao Brasil a partir das revisões de literatura (continua).....	42
Quadro 5 - Pontos de convergência entre gestão pública e gestão sustentável de pessoas	46
Quadro 6 - Check list de práticas de GRHS relacionadas ao Triple Bottom Line (continua)	50
Quadro 7 - Aspectos da dimensão social da sustentabilidade organizacional (continua)	53
Quadro 8 - Práticas de gestão estratégica de pessoas no setor público (continua).....	55
Quadro 9 - Relação de sujeitos, objetivos e técnicas de pesquisa (continua)	70

LISTA DE SIGLAS

AC	Análise de Conteúdo
AGP	Agente de Gestão de Pessoas
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ATPLAN	Assessoria técnica e de planejamento
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CDP	Coordenador de desenvolvimento de pessoas
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CMMAD	Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
CPGP	Coordenador de Processos de Gestão de Pessoas
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
CQVSST	Coordenação de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança do Trabalho
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
GP	Gestão de Pessoas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GSP	Gestão Sustentável de Pessoas
GSRH	Gestão Sustentável de Recursos Humanos
IFE	Instituição de Federal de Ensino
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
NBR	Norma Técnica
ONU	Organizações da Nações Unidas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGPCI	Programa de Gestão Pública e Cooperação Internacional
PROGEP	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
REUNI	Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades
RH	Recursos Humanos
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UNCHE	<i>United Nations Conference on the Human Environment</i>
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
VUCA	Volatilidade (Volatility); Incerteza (Uncertainty); Complexidade (Complexity); Ambiguidade (Ambiguity)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Contextualização do Tema e Problema da Pesquisa	9
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 Justificativa	16
1.4 Estrutura do Estudo	21
2.1 Do Departamento de Pessoal à Gestão Sustentável de Pessoas	24
2.2 Gestão Sustentável de Pessoas	31
2.3 Gestão Sustentável de Pessoas (GSP) no Setor Público	45
2.3.1 Práticas de Gestão Sustentável de Pessoas	47
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
3.1 Caracterização da Pesquisa	57
3.2 Contexto e Sujeitos da Pesquisa	58
3.2.1 A Universidade Federal da Paraíba	58
3.2.2. Os Agentes de Gestão de Pessoas	65
3.3 Instrumentos de Coleta de Dados	69
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	75
4.1 Percepção sobre o que é Gestão Sustentável de Pessoas e o papel da gestão de pessoas para sustentabilidade organizacional	75
4.2 Pensando a gestão de pessoas sistematicamente: identificação das práticas de gestão sustentável de pessoas na UFPB	81
4.2.2. Governança	85
4.2.3. Motivação e incentivos	88
4.2.4. Saúde e segurança	92
4.2.5 Desenvolvimento do capital humano	97
4.2.6. Comportamento ético e direitos humanos	101
4.2.7. Não existência de corrupção e nepotismo	106
4.2.8. Cidadania e meio-ambiente	109
4.3. Contribuições das práticas de GSP para o desenvolvimento institucional	114
4.4. Comunicação e transparência	117
4.5. Principais barreiras à implementação das práticas de GSP	121
4.6 Perspectivas quanto à implementação de uma política de gestão de pessoas balizada pelo modelo GSP	125
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	130

REFERÊNCIAS	133
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista (Adaptado de Theisen, 2022).....	144
APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	147

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem o intuito de explicar os aspectos delimitadores do tema, como o contexto e o problema de pesquisa. Ademais, apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo, bem como as justificativas para o seu desenvolvimento. Ao fim, expõe-se, brevemente, a estrutura do trabalho e o desenho da pesquisa.

1.1 Contextualização do Tema e Problema da Pesquisa

Nas últimas décadas, houve mudanças importantes na economia, na sociedade e na administração política do setor público brasileiro, o que resultou em processos de reestruturação em várias áreas (Cavalcante, 2018). Nesse cenário, a Gestão de Pessoas assume um papel fulcral em todas as organizações e ganha ainda mais importância na Gestão Pública, que depende fortemente da participação humana no desenvolvimento e na prestação de serviços aos cidadãos.

Matias-Pereira (2016) explica que a Gestão Pública precisa ser compreendida como em uma concepção que extrapola a gestão dos negócios internos do governo, deve ir além de uma concepção centrada em clientes e na competição de mercado. Para Kickert e Stillman (1999) a gestão pública deve ser não somente uma gestão interna, mas, principalmente, voltada para gestão externa que envolve um contexto sociopolítico complexo, que busca a modernização do Estado, como uma das agendas prioritárias, sobretudo nos países em desenvolvimento.

Bobbio (2001) define por administração pública, *lato sensu*, em seu sentido objetivo, material ou funcional, como o conjunto de ações destinadas diretamente à execução das atividades consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou numa organização estatal. Já Matias-Pereira (2016) detalha que a administração pública, em sentido amplo, compreende todo o conjunto de ideias, normas, atitudes, processos, instituições e diversas formas de conduta humana que determinam a maneira de distribuir e exercer a autoridade política e como os interesses públicos serão atendidos, podendo ser definida como todo o sistema de governo.

Há algum tempo, a Administração Pública, *stricto sensu*, em seu sentido subjetivo, formal ou orgânico, tem enfrentado pressões para modernizar sua gestão,

com o intuito de elevar a eficiência e a qualidade na entrega dos serviços públicos. E essa demanda impulsionou o surgimento do modelo de gestão conhecido como Administração Pública Gerencial (APG) nos anos 1990 (Maximiano; Nohara, 2021).

Hodiernamente, o modelo de gestão sustentável de pessoas (GSP) surge como uma inovação dentro do modelo de gestão estratégica de pessoas no setor público (Kramar, 2014). E esta inovação, por sua vez, envolve a aplicação dos princípios de sustentabilidade nas práticas de gestão de pessoas das instituições governamentais, visando promover a eficiência, a transparência, a responsabilidade social e a melhoria contínua no âmbito da gestão pública, considerando o impacto social, ambiental e econômico das políticas e ações governamentais.

Desse modo, entende-se que a gestão sustentável de pessoas (GSP) é uma abordagem que parte da Gestão Estratégica e que busca integrar princípios de sustentabilidade ambiental, social e econômica nas práticas de gestão de pessoas de uma organização.

Assim, a GSP pode auxiliar a Administração Pública a alcançar uma maior eficiência, efetividade e eficácia na qualidade dos serviços públicos prestados à população, de forma a corroborar para a criação de um ambiente fértil para inclusão social e favorecendo a formulação e implementação de políticas públicas por meio de seus servidores (Matias-Pereira, 2016).

Segundo Maximiano e Nohara (2021) os desafios da Gestão Pública são exercer a atividade administrativa com observância das normas e princípios do Direito Administrativo e manter-se atualizado com as interpretações dos órgãos de controle é essencial para uma gestão pública eficaz e em conformidade com as diretrizes legais estabelecidas. Isso assegura a legalidade, a transparência e a responsabilidade na administração dos recursos públicos. Por conseguinte, a GSP surge como importante instrumento para minimização desses desafios e dos riscos administrativos.

Nesse diapasão, Bergue (2020) explica que uma organização é uma entidade social formada por pessoas e que seus resultados dependem diretamente do desempenho de seus funcionários (empregados/servidores) mais do que de normativos ou estruturas físicas.

Isto posto, a gestão sustentável de pessoas é uma abordagem que reconhece a importância das pessoas como um recurso vital para o sucesso de uma organização e procura equilibrar as necessidades dos funcionários com os objetivos

organizacionais e os impactos no meio ambiente e na sociedade. Assim, cada vez mais compreende-se a importância das pessoas ou, como alguns estudiosos chamam, recursos humanos ou capital humano para a organização e a contribuição destes para a sustentabilidade organizacional (Lacombe, 2005; Macini; Bansi; Caldana, 2017).

Para fins deste trabalho, preferiu-se o uso da expressão Gestão Sustentável de Pessoas em vez de Gestão Sustentável de Recursos Humanos, esta utilizada pela maioria dos artigos encontrados sobre o tema publicados no Brasil, como será visto no capítulo sobre o referencial teórico. A escolha foi balizada em Macini, Bansi e Caldana (2017) e Kramar (2014) que usam GSP para traduzir a expressão “*Sustainable Human Resources Management*” e explicam que a literatura sobre esse tema evoluiu, buscando abordar a interação entre as práticas de gestão de pessoas e os resultados que transcendem predominantemente os aspectos financeiros.

Beckert e Narducci (2018) explicam que a “Gestão Estratégica de Recursos Humanos” recebeu inicialmente atenção expressiva nas empresas privadas. Contudo, se as pessoas são consideradas um dos componentes mais importantes de uma organização, senão o mais importante, faz-se necessário que também a gestão pública planeje, de forma estratégica, ações para a manutenção global das pessoas que constituem os órgãos e instituições da administração pública, a fim de favorecer um ambiente propício para o crescimento e desenvolvimento desses, capacitando-as a gerarem continuamente soluções no âmbito organizacional primando pela melhoria contínua dos serviços de interesse público, definidos no Título VIII, da Constituição Federal de 1988 (Maximiano; Nohara, 2021). Daí porque a face social da gestão sustentável será enfocada de forma especial no decurso deste trabalho, pois um de seus alvos é a pessoa inserida em seu contexto laboral, o que será melhor explicado adiante.

Marujo (2019) entende que a existência de sinergia entre a gestão de pessoas e a gestão sustentável pode trazer um considerável contributo para o desenvolvimento institucional.

A GSP é uma vertente que reconhece que as práticas inclusivas de Gestão de Pessoas têm um efeito direto no bem-estar dos servidores públicos, na produtividade e na reputação das instituições públicas. Ao integrar princípios de sustentabilidade em todas as áreas da gestão de pessoas, o gestor público pode criar um ambiente de trabalho saudável, atrair e reter talentos, melhorar o

desempenho institucional e contribuir para um futuro sustentável das pessoas, das organizações públicas, da sociedade e do planeta (Garlet, 2022).

A GSP, aplicada ao contexto da Gestão Pública, busca não apenas garantir o bom funcionamento das instituições governamentais, mas também promover a governança responsável, a transparência e a prestação de serviços públicos de qualidade, ao mesmo tempo em que considera o impacto social e ambiental das ações governamentais.

Conforme a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas (ONU), a sustentabilidade está relacionada ao desenvolvimento que não esgota os recursos para o futuro, com o intuito de alcançar dois objetivos: o desenvolvimento econômico e a conservação ambiental (ONU, 1987)¹. Assim, apesar de estar comumente associada a questões ambientais, a sustentabilidade está relacionada de forma mais ampla ao desenvolvimento econômico e social, seja das comunidades, das organizações, ou das regiões e nações de todo o planeta (Barbieri, 2020).

Muitos estudos tratam da relação entre sustentabilidade e gestão de pessoas limitada às questões ambientais. Todavia, conforme Ehnert, Harry e Zink, (2014), faz-se necessário ampliar esse horizonte e analisar essa relação a partir da organização como um todo, ou seja, da sustentabilidade organizacional, e pensar em como a gestão pública, por meio da gestão de pessoas pode contribuir com novas políticas e processos para fomentar uma gestão sustentável.

Ao adotar práticas de gestão sustentável de pessoas, a administração pública pode melhorar a eficiência e a eficácia de seus serviços, promover uma cultura organizacional voltada para a inovação, responsabilidade social e entrega de serviços públicos de qualidade. Isso contribui para uma gestão pública mais sustentável e alinhada aos princípios de desenvolvimento sustentável.

Pesquisas que relacionam a sustentabilidade e a gestão vem sendo desenvolvidas, inclusive no âmbito de IFEs, como é o caso do estudo desenvolvido por Zulpo *et al.* (2020), no qual os autores explicam que a percepção da sustentabilidade pode ocorrer a partir de três dimensões: sustentabilidade social; sustentabilidade econômica e sustentabilidade ambiental e, assim, relatam que

¹ Definição publicada no relatório Our Common Future ("Nosso Futuro Comum"), da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada em 1983 pela ONU. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2023.

trabalhar todas as dimensões da sustentabilidade ainda é um grande desafio para as universidades, o que observaram por meio da análise dos objetivos estratégicos das IFEs, contexto de estudo deles. Estas dimensões não estão isoladas e uma não é mais importante que a outra, elas são interdependentes e precisam se desenvolver juntas para atingir o fim último não só da Gestão Pública, mas de todas as ciências: o desenvolvimento integral da personalidade humana e o seu bem-estar.

Marujo (2019) também fala em dimensões, para ele são as dimensões política, social, econômica e ambiental que compõem a sustentabilidade. Segundo o autor, a GSP colabora sobremaneira para a formação de profissionais mais aprendentes, mais conscientes e mais responsáveis em todos os aspectos que envolvem a sustentabilidade dentro da organização, independentemente de estarem em uma posição de liderança. Para Araújo (2020) com a excepcionalidade global advinda com a pandemia da COVID-19, ficou evidenciado o protagonismo das pessoas para a sustentabilidade das organizações. De modo que não foram as tecnologias em si que fizeram a diferença, posto que a maioria já existia, o que fez a diferença foi a atitude dos profissionais que integram as organizações.

Essa visão das pessoas conscientes de seu papel e do impacto de seu trabalho, guiada por uma visão sustentável, faz-se imprescindível para que as organizações estejam preparadas para encontrar soluções para as demandas de um mundo em constante evolução, o chamado mundo VUCA² (Llop *et al.*, 2017). A visão sustentável, segundo Marujo (2019), é uma importante competência sobretudo ao gestor de pessoas.

Para fins de delimitação dessa pesquisa, o termo “sustentável” será utilizado como uma prática gerencial que visa a sobrevivência da organização ao longo do tempo, por meio de ações que promovam um satisfatório desenvolvimento econômico, social e ambiental, com equidade (Jabbour; Santos, 2008a). E nessa linha a Gestão Sustentável de Pessoas (GSP) vem agregar a sustentabilidade organizacional aos subsistemas de gestão de pessoas (GP), segundo explica Macini (2016).

Conforme a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), a sustentabilidade é compreendida como um objetivo de longo

² VUCA: Volatilidade (Volatility); Incerteza (Uncertainty); Complexidade (Complexity); Ambiguidade (Ambiguity)

prazo, já o desenvolvimento sustentável consiste nos caminhos e processos para alcançar a sustentabilidade (UNESCO, 2017).

Portanto, compreende-se que a gestão sustentável de pessoas é um modelo que a gestão pública pode usufruir para alcançar os objetivos de desenvolvimento das instituições. Macini (2016) esclarece que se todas as áreas de uma organização precisam consideravelmente da ação das pessoas e, se o objetivo da organização é ser sustentável, faz-se necessário que ele proporcione a conformidade entre os princípios da sustentabilidade e as suas práticas de gestão de pessoas.

Diante do exposto, a GSP consiste na adoção de estratégias e práticas de gestão que possibilitam a consecução de objetivos econômicos, sociais e ambientais, com perspectiva de longo prazo, controlando possíveis efeitos negativos e não intencionais nos profissionais da organização. Tal conceito está relacionado diretamente às práticas de ESG - *Environmental, Social and Governance* (sigla em inglês para Ambiental, Social e Governança) (Ehnert, 2016)³ que devem nortear as políticas públicas e os atos do Poder Público em geral (ao menos em nível federal), alinhando-se ao escopo do Decreto 11.454/2023, a nova Lei de Licitações e outros normativos federais recentes que evidenciam movimento da Administração Pública no sentido de incorporar a pauta ESG às suas ações.

Para análise empírica da temática ora exposta, optou-se por conduzir a pesquisa no contexto da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), instituição pública que desempenha um papel importante ao oferecer serviços educacionais, de pesquisa e extensão, promovendo o desenvolvimento tecnológico e a inovação, com o objetivo de contribuir para o bem-estar e o progresso da sociedade como um todo.

A missão da universidade é responder às necessidades da sociedade, criando conhecimento, tecnologia e soluções proativas, por meio de uma educação pública inclusiva e inovadora. Além disso, é uma instituição que se dedica à preservação do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio público. Como uma instituição tecnológica, ela investe em pesquisa, ensino e extensão, formando uma rede diversificada de pessoas interconectadas com o propósito de gerar conhecimento. Atualmente, é uma das instituições públicas

³ Esta expressão surgiu pela primeira vez no ano de 2004, no relatório *Who Cares Wins – Connecting Financial Markets to a Changing World* (“Ganha quem se importa – Conectando o Mercado Financeiro para Mudar o Mundo”), documento elaborado pelo Banco Mundial, por solicitação da Organização das Nações Unidas (ONU).

do Norte/Nordeste do Brasil a oferecer o maior número de vagas para estudantes em seus processos seletivos⁴.

A UFPB normatiza suas metas e valores institucionais no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Entre os valores institucionais elencados neste documento pode-se destacar: **a promoção da sustentabilidade**. O PDI é organizado por perspectivas estratégicas e, nesse sentido, observou-se que a "perspectiva de pessoas/infraestrutura" não possui objetivos expressos para gestão sustentável, no entanto, para a "perspectiva processos internos/gestão administrativa", os objetivos de sustentabilidade estão bem delineados. Assim, embora o valor de promoção da sustentabilidade, referenciado no PDI, deva ser desenvolvido por toda a gestão organizacional, nota-se uma lacuna no que toca à gestão estratégica de pessoas referente à temática da sustentabilidade.

Contudo, pode-se identificar, em outros meios e de forma exploratória, evidências de práticas de Gestão Sustentável de Pessoas, como por exemplo em: documentos institucionais, canais de comunicação, rotinas administrativas, relatos de servidores, ou seja, a partir das mais diversas fontes de dados disponíveis na UFPB, o que se consubstanciou como um dos objetivos específicos deste estudo na busca de compreender a intersecção de grandes temas, sustentabilidade e a gestão de pessoas, no universo da gestão pública.

Entre os objetivos estratégicos, firmados no PDI vigente ao tempo da pesquisa (2019-2023), da IFE estudada, relacionados à gestão de pessoas estão: capacitar e qualificar os servidores em áreas estratégicas; dimensionar, estruturar e otimizar o quadro de servidores; e promover a qualidade de vida, saúde e segurança do trabalho. Apesar de não estarem classificados, no PDI/UFPB, na seção referente à sustentabilidade, como se verá mais à frente, estas são práticas inerentes ao modelo de GSP e que extrapolam o antigo modelo gerencial de RH. Diante disso surge o problema norteador da pesquisa: **Como se configuram as práticas de gestão sustentável de pessoas na Universidade Federal da Paraíba?**

⁴ Disponível em:

<http://www.ufpb.br/antigo/content/hist%C3%B3rico#:~:text=Nos%20%C3%BAltimos%20cinco%20anos%20com,vagas%20no%20seu%20processo%20seletivo>. Acesso em 14 de nov. de 2022.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O presente estudo teve como objetivo geral verificar como se configuram as práticas de gestão sustentável de pessoas na Universidade Federal da Paraíba.

1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos a pesquisa buscou:

- a) Identificar as práticas de gestão sustentável de pessoas existentes na instituição;
- b) Averiguar as contribuições das práticas de GSP para o desenvolvimento institucional;
- c) Verificar quais as principais barreiras para implementação das práticas de GSP.

Assim, este estudo focou a gestão estratégica de pessoas no setor público, especificamente relacionada à aplicação de uma gestão sustentável de pessoas e suas contribuições para a sustentabilidade institucional, no intervalo temporal compreendido entre 2019 e junho de 2023. O referido período foi escolhido devido ao período de vigência do PDI analisado na pesquisa (UFPB, 2019).

1.3 Justificativa

Em prol de analisar as principais publicações científicas sobre Gestão Sustentável de Pessoas (GSP) ou Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) no Setor Público com a finalidade de verificar a relevância e a pertinência da pesquisa na perspectiva dos objetivos do mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional (PGPCI) da Universidade Federal da Paraíba, buscou-se, por meio de protocolo pré-definido, fazer um levantamento na Plataforma de Periódicos da CAPES e na plataforma ANPAD SPELL, dos artigos científicos publicados, nos últimos cinco anos, sobre a temática estudada.

Destarte, o levantamento nas bases de dados permitiu trazer a lume os principais enfoques que estão sendo atribuídos pelos pesquisadores da área, bem como as lacunas teóricas sobre o tema e as limitações encontradas nos percursos das pesquisas descritas nos textos analisados, além disso, colaborou para evitar a elaboração de uma pesquisa em duplicidade, bem como para verificar em que se pode avançar cientificamente com relação aos trabalhos já publicados.

Quanto ao levantamento bibliográfico feito na base de dados Periódicos CAPES foram utilizados os seguintes descritores: “gestão sustentável de recursos humanos”; “gestão sustentável de pessoas”; “gestão sustentável de pessoas no setor público”; “gestão de recursos humanos na gestão pública”.

Os critérios de inclusão utilizados foram o período de 2018-2022, textos revisados por pares nos idiomas inglês, espanhol e português. Para critérios de exclusão, considerou-se artigos fora do período temporal estabelecido, em outros idiomas que não os mencionados, e formato diferente ao de artigo científico, além de terem sido excluídos os artigos repetidos.

Após implementados os referidos filtros, foi realizada a leitura dos títulos e quando este apresentava familiaridade com a temática desta pesquisa, eram lidos os resumos e palavras-chave e, por vezes, a metodologia.

Para o levantamento realizado na base dos Periódicos CAPES, após o emprego dos critérios de inclusão, para o descritor “gestão sustentável de recursos humanos”, foram identificados 213 artigos, antes da implementação dos filtros. Após os filtros, 54 textos foram identificados. No entanto, com a leitura dos títulos e resumos, restaram dois artigos que de fato tem correlação com a temática do presente estudo. São as pesquisas de Genari e Macke (2022) e Schleich (2022).

Nesse diapasão, evidenciou-se que o primeiro estudo que avaliou empiricamente os impactos das práticas de gestão sustentável de pessoas sobre comprometimento organizacional no Brasil foi publicado em 2022 (Genari; Macke, 2022)⁵. E no levantamento bibliográfico realizado por Schleich (2022), percebeu-se que são poucas e muito recentes as pesquisas que tratam da relação entre sustentabilidade e gestão de pessoas no contexto brasileiro, apesar da percepção de que há interesse, pela temática, entre os pesquisadores da área.

⁵ Essas autoras usam a expressão “Gestão Sustentável de Recursos Humano - GSRH”.

Ainda na Plataforma dos Periódicos CAPES, fez-se a busca utilizando-se o descritor “gestão sustentável de pessoas” e foram encontradas 299 publicações, sendo 297 artigos e 2 dissertações. Com o registro dos filtros de inclusão, foram encontrados dois artigos que tratam especificamente do assunto gestão sustentável de pessoas e dois sobre ESG (*Environmental, Social and Governance*) em Gestão de Pessoas, mas essas quatro indicações tratavam da mesma publicação, a de Schleich (2022).

Ao fazer a pesquisa, ainda na base de dados Periódicos CAPES, utilizando-se a expressão “gestão sustentável de pessoas no setor público”, fazendo uso dos mesmos filtros já citados, encontrou-se apenas nove resultados, dos quais seis foram revisados por pares. Todavia, apenas um deles tratava transversalmente sobre a temática que interessa a este estudo, o trabalho de Garlet *et al.* (2020).

Para a pesquisa utilizando-se o descritor “gestão de recursos humanos na gestão pública”, foram apresentados 182 resultados. Assim, após a aplicação dos filtros, apenas seis tratavam de fato sobre o assunto recursos humanos. E apenas dois artigos trouxeram contribuições mais específicas para o tema no âmbito da administração pública, foram eles os trabalhos desenvolvidos por Parra e Lara (2019) e o estudo desenvolvido por Simione (2019).

E por fim, fez-se a pesquisa bibliográfica na base de dados ANPAD SPELL com os seguintes descritores “gestão de pessoas” e “gestão de recursos humanos”, buscando-se por artigos publicados entre 2018 e 2022. Por conseguinte, foram apresentados quatro artigos, sendo eles: Carvalho *et al.*, 2021; Coelho e Menon, 2019; Ebot, 2019 e; Mascarenhas *et al.*, 2019. No entanto, quando se acrescentou o operador booleano *AND* e o descritor “gestão pública”, nenhuma publicação foi encontrada.

O Quadro 1 apresenta o resultado sumarizado do levantamento bibliográfico realizado.

Quadro 1 - Levantamento bibliográfico sobre o tema – Periódicos CAPES

BASE DE DADOS PERIÓDICOS CAPES				
Nº	Título	Periódico	Autores	Tema
01	Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e os impactos no comprometimento organizacional	RAE - Revista de Administração de Empresas	Genari e Macke (2022)	Práticas de GSRH
02	Quais são as políticas e práticas em recursos humanos mais utilizadas pelas empresas com melhores índice ESG no Brasil?	RAE - Revista de Administração de Empresas	Schleich (2022)	Práticas de GSRH
03	A percepção de gestores sobre a função de uma universidade federal no que se refere à sustentabilidade.	Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti	Garlet <i>et al.</i> (2020)	Percepção de sustentabilidade e no setor público
04	Gestão Estratégica de Recursos Humanos: já se Pode Falar dela na Administração Pública em Moçambique?	Revista FOCO	Simione (2019)	Gestão Estratégica de RH no setor público
05	Estratégias para o fortalecimento do processo de gestão do talento humano em uma entidade pública	Signos: Investigación en sistemas de gestión	Parra e Lara (2019)	Gestão Estratégica de Recursos Humanos do setor público

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Após a leitura dos artigos acima, observou-se que dos cinco apenas três tratam especificamente de gestão pública (Garlet *et al.*, 2020; Simione, 2019; Parra; Lara, 2019).

Diante disso, a presente pesquisa justifica-se, no aspecto teórico, porque o levantamento de referências em gestão sustentável de pessoas no setor público revela uma recorrente procura por soluções para problemas práticos que surgem no contexto da gestão pública e porque pouco se tem estudado sobre as práticas de

GSP no setor público. Logo, o presente estudo pretende colaborar para o preenchimento dessa lacuna acadêmica.

Ademais, com a leitura da pesquisa de Garlet *et al.* (2020), que tratou sobre as abordagens da gestão sustentável de pessoas nos PDI's das universidades federais brasileiras, constatou-se que questões como diversidade, ética, inclusão social, sustentabilidade, gestão por competências, respeito aos direitos humanos são tratadas nos planos, mas com uma abordagem não diretamente voltada para a gestão de pessoas, e sim direcionada à política de ensino, à pesquisa e à extensão.

Nessa perspectiva, Garlet *et al.* (2020) apontam como limitações de sua pesquisa o fato de que tratou de um recorte da gestão sustentável de pessoas nas instituições tomando como base apenas os Planos de Desenvolvimento Sustentável das instituições e que, por isso, dados relevantes que constem em outros documentos podem ter sido omitidos na pesquisa.

Notou-se que os estudos identificados indicam que outras investigações podem focar cada uma das temáticas da gestão sustentável de pessoas e analisar como ocorrem na prática. E é a partir desse caminho, já percorrido, que a presente pesquisa propõe alicerçar seus objetivos a fim de oferecer subsídios para a agenda de pesquisa da área de GSP.

A justificativa social, desta investigação, está alinhada ao objetivo geral da pesquisa que é verificar como se configuram as práticas de gestão sustentável de pessoas (GSP) na UFPB tendo em vista valor “promoção da sustentabilidade”, previsto no PDI vigente (2019-2023), porque como explica Kaufman (2003), as relações no trabalho estão diretamente relacionadas à efetividade organizacional. Assim, o alinhamento de metas e interesses entre os servidores e a gestão pode apresentar uma situação propícia para a cooperação e, por conseguinte, favorecer a sustentabilidade organizacional (Genari, 2018; Macini; Bansi; Caldana, 2017).

Assim, estudos sobre práticas de gestão sustentável de pessoas podem contribuir para a melhor compreensão de qual a importância da adoção desse modelo para o desenvolvimento das organizações com o intuito de formar os servidores mais aprendentes e conscientes da importância do seu papel para o alcance dos propósitos institucionais e do seu protagonismo para a execução prioritária de ações permeadas pelos princípios da sustentabilidade.

Por conseguinte, as práticas de gestão sustentável de pessoas podem ter, conforme Genari e Macke (2022) afirmam, um significativo impacto positivo no

comprometimento afetivo (CA) e no comprometimento normativo (CN) da organização. Essa análise sobre o comprometimento afetivo e normativo pode ser relevante, e possivelmente há um impacto menor no comprometimento instrumental. Mas, percebe-se que, ao pensar em sustentabilidade e comprometimento, ela se inclina mais para o afetivo e o normativo. Este último é amplamente endossado e está profundamente enraizado na cultura da organização.

Quanto ao comprometimento instrumental, ele muitas vezes está associado à ideia de pertencimento à instituição, porque, de certa forma, confere status social (Bastos *et al.*, 1997). Exceto em situações como, por exemplo, quando jovens se engajam em organizações como o Greenpeace, onde talvez possam demonstrar um comprometimento instrumental mais pronunciado em comparação com os mais experientes. Essa é uma observação relevante a ser considerada.

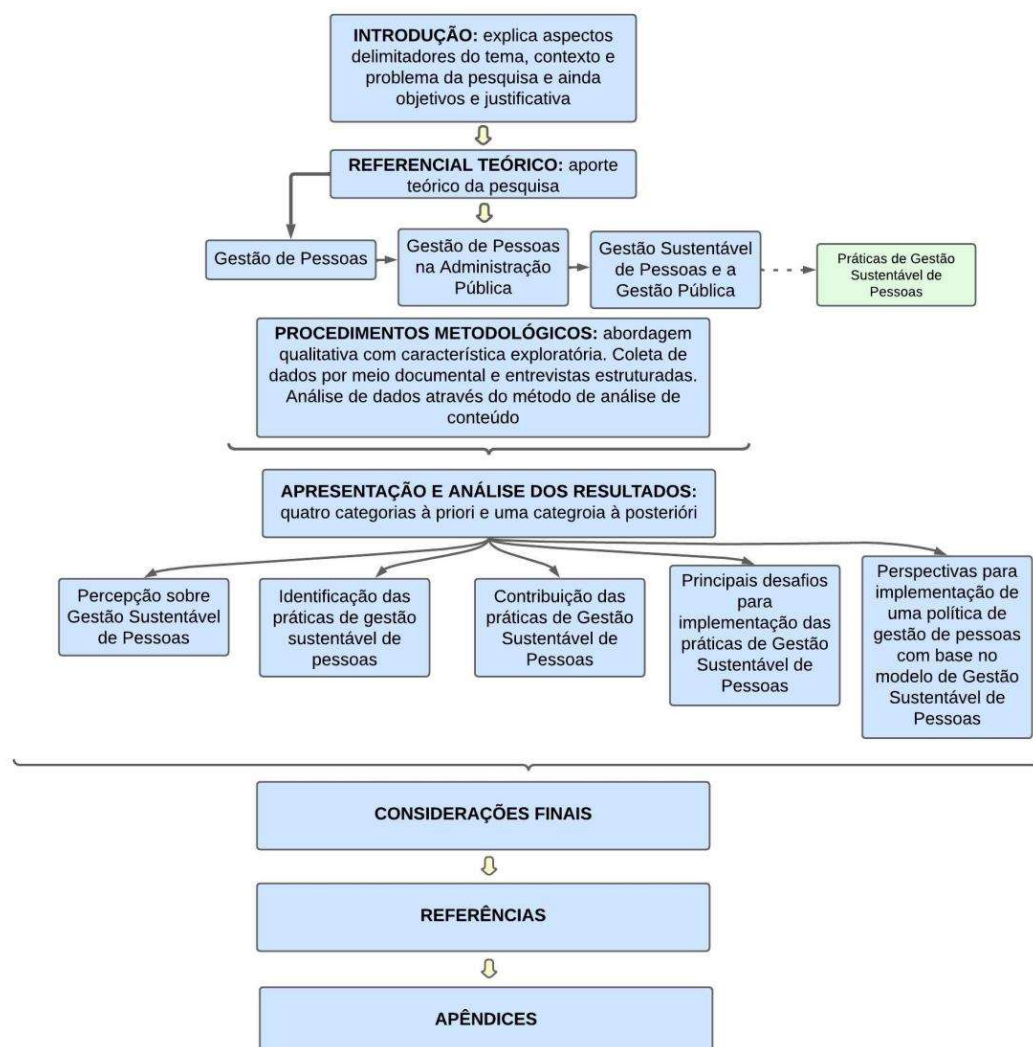
Isto posto, eis as justificativas da pesquisa que está alinhada ao Programa de Gestão Pública e Cooperação Internacional, o qual tem por escopo colaborar para a formação de profissionais de alto nível, que possuam uma visão estratégica da gestão pública orientada para a promoção do desenvolvimento regional por meio da ação pública⁶. A pesquisa envidou esforços para colaborar com os estudos da linha dois (Gestão Governamental e Social) do referido programa a fim de contribuir para a melhoria da gestão de pessoas no contexto de uma instituição federal de ensino.

1.4 Estrutura do Estudo

A Figura 1 apresenta o desenho da organização do presente estudo.

⁶ Disponível em: <http://www.ccsa.ufpb.br/pgpci>. Acesso em: 10 ago. 2022.

Figura 1 - Desenho da estrutura do estudo



Fonte: Elaboração Própria (2023)

A presente dissertação está assim estruturada: no primeiro capítulo, têm-se a introdução, com a contextualização do tema, exposição do problema da pesquisa, bem como a justificativa do estudo. Já, no segundo capítulo, é abordado o referencial teórico com o intuito de apresentar uma análise sobre o tema, a partir dos estudos atuais sobre “Sustentabilidade e Gestão de Pessoas” e “Práticas de Gestão Sustentável de Pessoas”, sobretudo no setor público.

No terceiro capítulo são detalhados os aspectos metodológicos da pesquisa como o tipo de abordagem, os sujeitos e contexto da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, assim como a metodologia utilizada para análise do material

empírico. Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção trará conceitos relevantes da literatura para o desenvolvimento e aporte da pesquisa.

2.1 Do Departamento de Pessoal à Gestão Sustentável de Pessoas

A área de Gestão de Pessoas está em constante modificação. Conhecida classicamente como “Departamento Pessoal”, passou a adotar a expressão Administração de Recursos Humanos e, atualmente, utiliza-se mais comumente a denominação “Gestão de Pessoas”. Independente da denominação, o importante é que o ser humano seja o protagonista nesse processo (De Souza Freitas, 2022; Lacombe, 2005; Marujo, 2019; Oliveira *et al.*, 2017).

Em um passado relativamente recente, a área de gestão de pessoas cuidava preponderantemente de aspectos tradicionais inerentes a essa função ou, em alguns casos, de atividades mais burocráticas, como é o caso da contratação, demissão, e administração de folhas de pagamentos. Todavia, hoje, ela assume ou deve assumir um papel estratégico nas organizações (Deadrick; Stone, 2014; Fischer, 2002).

Dessa forma, todos os processos relacionados a essa área, até mesmo, os mais tradicionais ou burocráticos, precisam ser repensados, planejados, redesenhados, de uma forma articulada com os objetivos estratégicos da organização (Festa *et al.*, 2019; Mascarenhas, 2008).

Isso significa que a gestão de pessoas precisa utilizar meios para que as pessoas possam se desenvolver a partir de seu ambiente de trabalho e, assim, gerar melhorias nos processos organizacionais que vão repercutir em um melhor desempenho da organização (Albuquerque, 2002; Festa *et al.*, 2019)

Para entender o conjunto de transformações que impactou a forma de atuação da gestão de pessoas, é interessante se reportar a dois momentos importantes na história: a sociedade industrial e a sociedade do conhecimento (Dutra, 2006).

No contexto da Revolução Industrial, as organizações industriais planejavam todo o seu processo de gestão a partir dos processos e das etapas do sistema produtivo. Todo o foco da gestão, portanto, estava voltado às tarefas (Dutra, 2006).

No aspecto teórico, tem-se nesse momento da história o surgimento da abordagem estruturalista. Aqui, destacam-se autores como Taylor e Fayol que são os precursores da administração científica e da teoria clássica da Administração. A partir das bases fornecidas por esses autores é que se estabelece o formato produtivo no modelo industrial, com destaque para o modelo fordista, no qual a atividade era subdividida em pequenas etapas e baseada no conceito de divisão de tarefas (Fischer, 2002). A busca pela alta produtividade, ou seja, produzir mais com menos recursos ou com menos tempo, era focada nos processos operacionais. Então, falar de competências operacionais nessa época, basicamente era falar dessa habilidade operacional (Dutra, 2006).

Não havia um espaço para difusão ou discussão de conhecimentos organizacionais sobretudo a partir da base de trabalhadores da organização. Ao contrário, os trabalhadores eram conduzidos a um ambiente de alienação, onde detinham informações estritamente necessárias para execução de suas tarefas, não tinham um entendimento sobre o todo organizacional e ainda não era facultado o espaço para o surgimento de novas ideias (Fischer, 2002).

Contudo, a partir do século XX, surgiu um conjunto de transformações que mudaram esse panorama. Os setores de serviços, das áreas de comunicação e de tecnologia entraram em ascensão. Desse modo, as organizações passaram a investir parte dos seus recursos em tecnologias e em profissionais qualificados para dar conta dessa realidade (Dutra, 2006).

Por conseguinte, as teorias que foram elaboradas nesse período retrataram esse novo cenário. Como exemplo, podemos citar a corrente humanista que veio valorizar as pessoas dentro do ambiente organizacional e dos processos de gestão, em contraposição às teorias estruturalistas (Fischer, 2002).

Dessa evolução teórica, emerge, ainda no século XX, a corrente integrativa que buscava equalizar o aspecto estrutural ao humano, e trouxe novas perspectivas de gestão. Esta evolução continuou acontecendo com o advento da visão sistêmica das abordagens estratégicas. E assim, chegou-se à construção de conceitos como gestão do conhecimento e gestão por competências, na esfera da gestão de pessoas (Mascarenhas, 2008).

Em suma, no decorrer da transformação da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, as pessoas passaram a ser o foco da gestão e, nessa trajetória, a gestão de pessoas ganhou especial importância (Lacombe, 2005).

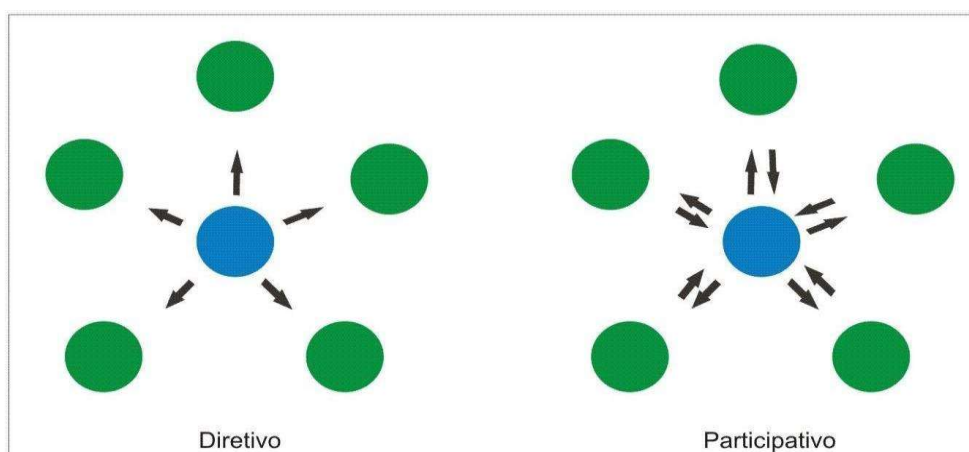
Observa-se que, neste breve apanhado histórico, houve uma mudança em relação à concepção do trabalhador dentro da organização.

Na sociedade industrial, o trabalhador era visto pelo ângulo do homem econômico, um indivíduo que basicamente buscava retribuições financeiras, por meio de salários, em contrapartida aos serviços que prestava nas organizações (Fischer, 2002).

Já com as transformações ocorridas e, agora na sociedade do conhecimento, surge a concepção do trabalhador pautada no ângulo do homem social. A organização é um ambiente social em que o trabalhador está inserido, neste sentido, muito mais do que retribuições meramente financeiras, o profissional busca reconhecimento e um espaço para que ele possa contribuir com ideias para desse modo se desenvolver juntamente com a organização e ser valorizado profissionalmente (Fischer, 2002).

Nesse sentido, França (2007) infere que houve uma evolução de um modelo diretivo para um modelo participativo de gestão de pessoas. A Figura 2 apresenta um comparativo entre o modelo diretivo e o modelo participativo.

Figura 2 - Modelo diretivo e modelo participativo



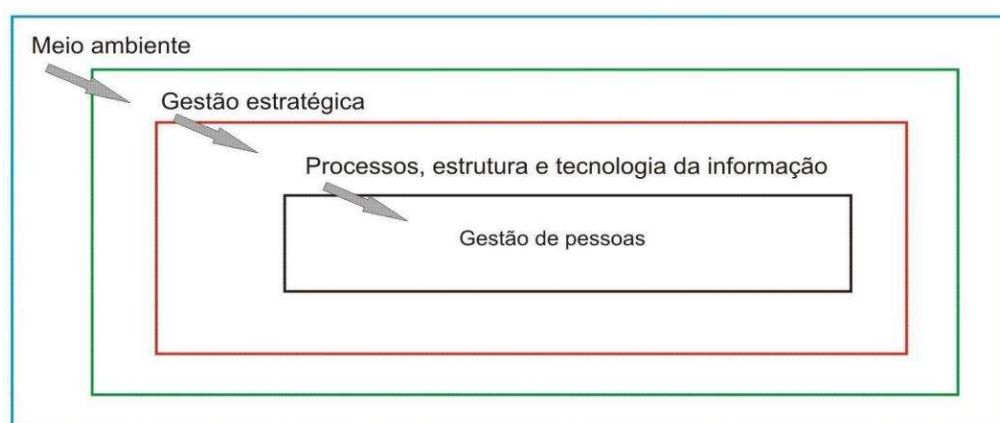
Fonte: França (2007)

Dessa forma, no contexto da sociedade do conhecimento, a gestão de pessoas é levada a assumir o caráter estratégico, que possibilita o desenvolvimento das pessoas, e por meio delas o desenvolvimento organizacional (Lacombe, 2005).

Nessa perspectiva, Costa (2006, p. 1) define gestão estratégica como “um processo de transformação organizacional voltado para o futuro, liderado, conduzido

e executado pela mais alta administração da entidade.” Para o autor, esse processo deve envolver sistematicamente os dirigentes máximos, superintendentes, gerentes, supervisores e equipes de forma integrada e harmônica, com o objetivo de garantir o crescimento e a sustentabilidade da entidade no longo prazo. A Figura 3 traz uma representação do enfoque sistêmico da gestão estratégica nas organizações.

Figura 3 - Enfoque sistêmico na organização



Fonte: Tachizawa *et al.* (2001)

Nesta ilustração, Figura 3, percebe-se como a gestão de pessoas está inserida dentro da gestão estratégica a partir de um enfoque sistêmico, o qual possibilita que o gestor tome decisões a partir de uma visão holística que permite visualizar relações de causa e efeito e as inter-relações entre os recursos auferidos e os valores almejados no âmbito da organização (Tachizawa *et al.*, 2001).

Beckert e Narducci (2018) explicam que a ênfase atribuída à contribuição das pessoas nas organizações transformou a percepção do fator de custo da década de 1980, evoluindo para promover o conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH). Esse conceito enfatiza a busca por alinhar as políticas de pessoal com as estratégias organizacionais por meio de ações interdependentes.

Tomando como ponto de partida a visão sistêmica, nota-se que a gestão estratégica está diretamente relacionada com sustentabilidade organizacional, pois busca garantir a perpetuação da instituição e o seu desenvolvimento por meio de: inovação das ferramentas e técnicas adotadas para administração; capacitação dos funcionários em todos os níveis; e aperfeiçoamento da estrutura física, tecnológica e humana, tornando a instituição resiliente e preparada para os desafios futuros imprevisíveis (como ocorreu, por exemplo, com a pandemia da COVID-19) ou

previsíveis, que podem advir de fatores internos ou externos à organização (Costa, 2006; Macini; Bansi; Caldana, 2017; Vasconcelos, 2015).

Diante disso, a Gestão Sustentável de Pessoas (GSP) não é um conceito novo e não desconsidera a gestão estratégica de pessoas, pelo contrário, é, conforme explica Kramar (2013), uma abordagem complementar, uma nova visão e *mindset* que traz soluções inovadoras para as organizações.

Agora, ao tratar da gestão de pessoas especificamente na administração pública brasileira, esta passou por diversas transformações ao longo do tempo, refletindo mudanças na sociedade, na legislação e nas demandas por serviços públicos de qualidade. Até meados do século XIX, a administração pública no Brasil era caracterizada por um modelo paternalista, em que o poder político e administrativo era concentrado nas mãos das elites. A gestão de pessoal era marcada pelo clientelismo, nepotismo e indicações políticas (Beckert; Narducci, 2018).

Em 1936 ocorreu a chamada Reforma Administrativa, foi quando, durante o governo de Getúlio Vargas, foram implementadas reformas significativas na administração pública. A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) representou um marco importante, introduzindo princípios de profissionalização, mérito e competência na seleção e promoção de servidores públicos (Teixeira; Ribeiro, 2017).

Já no Regime Militar (1964-1985), houve um fortalecimento da burocracia estatal, com a criação de agências reguladoras e empresas estatais. No entanto, a gestão de pessoal era marcada por um viés autoritário, com restrições à participação e à organização dos servidores (Dutra *et al.*, 2019).

Com a promulgação da Constituição de 1988, foram estabelecidos importantes princípios para a gestão de pessoas na administração pública, como a estabilidade no emprego, concursos públicos, remuneração justa e direitos trabalhistas. Posteriormente, reformas foram implementadas para modernizar a gestão, introduzindo mecanismos de avaliação de desempenho e programas de capacitação (Beckert; Narducci, 2018).

Em 2000, foi publicada a Lei de Responsabilidade Fiscal, a qual estabeleceu critérios rígidos para o controle de gastos com pessoal na administração pública, com visão de manter a saúde fiscal dos entes federativos. E também, a partir dos anos 2000, houve uma crescente adoção de práticas de gestão por competências,

com foco no desenvolvimento e avaliação de habilidades e conhecimentos dos servidores. Além disso, foram criados órgãos e instituições para promover a capacitação e o desenvolvimento dos recursos humanos na administração pública (Maximiano; Nohara, 2021; Beckert; Narducci, 2018).

Atualmente, a tecnologia da informação tem desempenhado um papel crucial na modernização da gestão de pessoas na administração pública. A implementação de sistemas integrados de gestão de recursos humanos tem facilitado a administração de pessoal e a avaliação de desempenho, o que, ao longo das décadas, fez com que a gestão de pessoas na administração pública brasileira tenha evoluído em direção a práticas mais profissionalizadas, transparentes e orientadas para resultados (Bergue, 2020). A Figura 4 apresenta um breve retrato da linha do tempo da gestão de pessoas na Administração Pública.

Figura 4 – Linha do tempo gestão de pessoas na Administração Pública



Fonte: Elaboração Própria (2023)

Ante o exposto, a gestão estratégica de pessoas coloca os servidores como protagonistas para o desenvolvimento das organizações e orienta sobre a perspectiva da sustentabilidade, o que resulta em uma entrega responsiva por parte dos funcionários em relação às demandas de um mundo que está em constante transformação (Marujo, 2019; Takeshy *et al.*, 2001).

Nesse cenário, o Quadro 2 exibe um resumo conceitual traçado por Macini, Bansi e Caldana (2017) dos modelos emergentes de gestão de pessoas, que se guiam pelos princípios da gestão sustentável:

Quadro 2 - Quadro-síntese dos modelos emergentes de Gestão de Pessoas

STRATEGIC HRM	GREEN HRM	GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS
Os interesses dos agentes envolvidos (stakeholders) passam a ser levados em consideração nas organizações. As valorizações das contribuições individuais para o resultado final da organização passam a ser focadas.	O meio ambiente passa a influenciar as estratégias de GP, sendo considerado um grande foco a ser trabalhado.	O triple bottom line (TBL) passa a ser fundamental para a manutenção da organização em longo prazo, sendo uma vantagem competitiva.

Fonte: Macini, Bansi e Caldana (2017)

Como se evidencia no quadro acima, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) se concentra na integração das práticas de gestão de pessoas com os objetivos estratégicos e metas da organização (Macini *et al.*, 2017). Ela busca alinhar a gestão de pessoas com a estratégia global da empresa, de modo a impulsionar o desempenho e a competitividade. Envolve aspectos como planejamento de sucessão, desenvolvimento de liderança, gestão do desempenho e gestão de talentos (Bergue, 2020).

Por outro lado, a Gestão Sustentável de Pessoas (GSP) vai além do enfoque estratégico e incorpora preocupações ambientais, sociais e de governança (ESG) na gestão de pessoas. Ela se preocupa com a responsabilidade social corporativa, a equidade de gênero, a diversidade e inclusão, bem como a promoção do bem-estar dos servidores. Além disso, busca integrar práticas que promovam a sustentabilidade ambiental e a responsabilidade social nos processos de gestão de pessoas (Correa; Esteves, 2017).

Portanto, a principal diferença entre as duas está na abrangência das preocupações. A GERH está mais focada em alinhar as práticas de RH com os objetivos de negócio, enquanto a GSP amplia essa perspectiva para incluir considerações ambientais, sociais e de governança como parte integrante da gestão de pessoal.

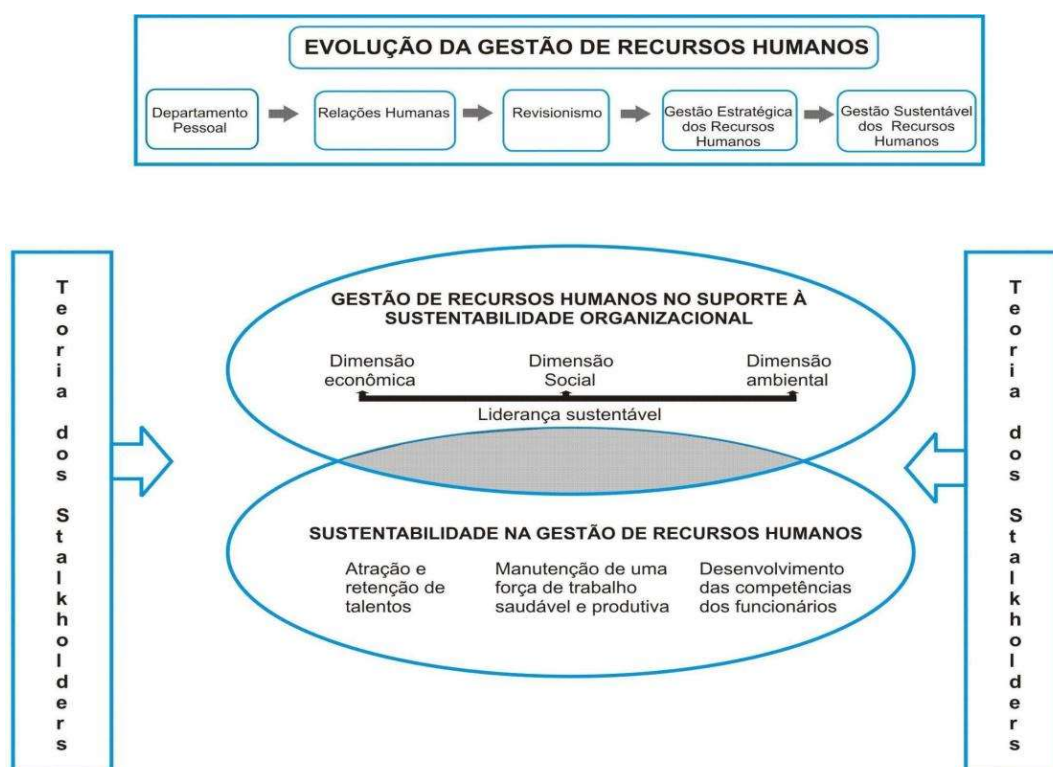
2.2 Gestão Sustentável de Pessoas

Nesta seção serão expostos os aspectos gerais do chamado tripé da sustentabilidade ou *triple bottom line* (TBL) e sua inter-relação com a Gestão de Pessoas.

A gestão, as pessoas e a sustentabilidade compõem-se em uma unidade estratégica capaz de favorecer a capacidade de ser, estar e vivenciar um mundo melhor, o que favorece a inovação e o desenvolvimento das organizações (Marujo, 2019).

Na Figura 5, é possível visualizar uma síntese da evolução da gestão de “recursos humanos” e do seu papel estratégico na promoção da sustentabilidade organizacional:

Figura 5 - Framework da gestão sustentável de recursos humanos



Fonte: Genari (2018).

Macini (2021) argumenta que uma gestão estratégica de pessoas, com foco na sustentabilidade organizacional, é fundamental, pois tem a finalidade de treinar, capacitar, avaliar e motivar servidores para além do desenvolvimento de suas

atividades básicas, mas também na capacidade de agir sob forma proativa e colaborativa.

Klesener (2021) destaca a importância dos gestores serem capazes de desenvolver estratégias junto com suas equipes, com a finalidade de propor inovações e colaborar com o desenvolvimento sustentável da instituição. O autor sugere, a partir de sua pesquisa, que para uma gestão sustentável de recursos humanos efetiva, entre outras ações, é necessário o investimento em capacitações de seus líderes no que diz respeito ao assunto “Equipe”.

Festa *et al.* (2019), por sua vez, explicam que a adoção de práticas alinhadas aos princípios da sustentabilidade e focadas na importância das pessoas são meios eficazes para o sucesso organizacional.

Como referenciado anteriormente, os estudos que (inter) relacionam sustentabilidade, gestão sustentável e gestão de pessoas são muito recentes e os que relacionam ainda essas temáticas com a gestão pública são escassos, apesar do interesse por esse objeto de estudo estar em latente crescimento (Schleich, 2022; Theisen, 2022).

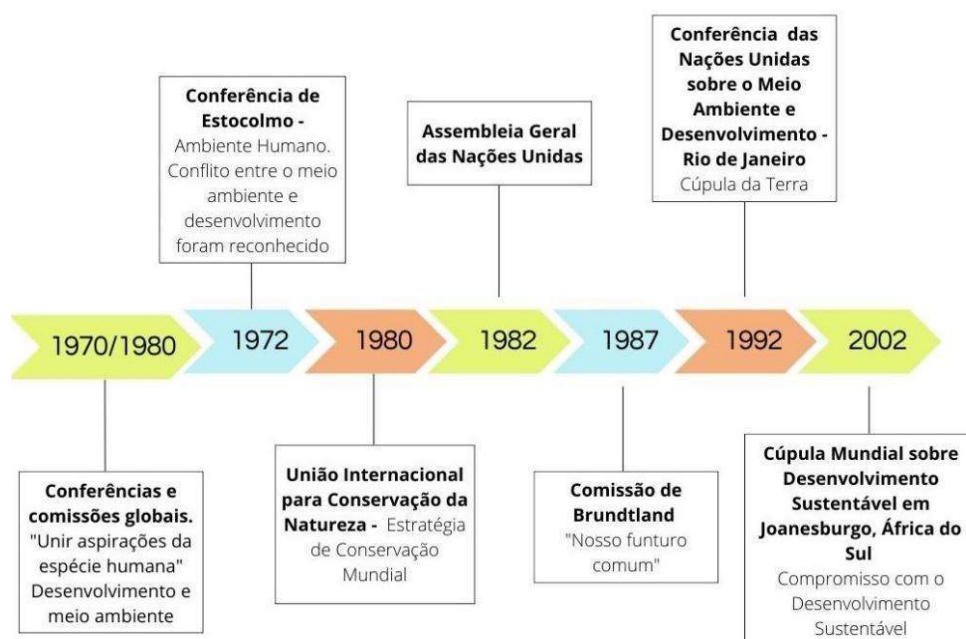
A princípio, é necessário apresentar a diferença entre sustentabilidade e gestão sustentável. A sustentabilidade pode ser considerada um ideal a ser alcançado, já a gestão sustentável é um processo administrativo para se alcançar as dimensões da sustentabilidade.

O termo sustentabilidade é bem antigo e não possui um conceito fechado, único (Kramar, 2013). Contudo, uma noção clássica começou a ser construída na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (*United Nations Conference on the Human Environment* - UNCHE), que ocorreu no ano de 1972 em Estocolmo e foi definida em 1987, no Relatório “Nosso Futuro Comum”, conhecido como relatório de Brundtland, a partir do conceito de desenvolvimento sustentável: “é o que atende às necessidades das gerações presentes sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p. 46).

Já na década de 1990, John Elkington, fundador da empresa de Consultoria *SustainAbility*, criou o chamado “Tripé da Sustentabilidade”, ou três P’s da sustentabilidade, ou como encontrado na literatura, em dimensões clássicas da sustentabilidade, que seriam: ambiental, econômica e social (*Triple Bottom Line* - TBL) (Barbieri, 2020; Theisen, 2022).

O economista Ignacy Sachs, na obra “Desenvolvimento: includente, sustentável e sustentado” de 2008, define essas três dimensões da seguinte forma: social (includente), ambiental (sustentável) e econômico (sustentado). O autor amplia o *rol* para cinco dimensões e posteriormente para oito (Sachs, 2009), apresentando os critérios que as descrevem. Dessa forma, o economista apresenta as seguintes dimensões da sustentabilidade: social, cultural, ecológica, ambiental, territorial, econômica, política nacional e política internacional. A Figura 6 expõe a linha histórica dos encontros que influenciaram diretamente na evolução do desenvolvimento sustentável entre 1970 e 2002.

Figura 6 - Linha histórica dos encontros com influência direta na evolução da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável entre 1970 e 2002



Fonte: Adaptado de Theisen (2022) com base em Robert, Parris e Leiserowitz (2005)

A partir desse panorama, faz-se necessário que o profissional que trabalha com gestão de pessoas tenha uma visão conectada com as dimensões da sustentabilidade (política, social, econômica, ambiental, cultural), integrando uma unidade estratégica para o autodesenvolvimento e para o empreendimento de pessoas, uma vez que “pensar localmente para agir globalmente” (célebre frase do sociólogo alemão Ulrich Bech) é cada vez mais necessário à sustentabilidade organizacional (Marujo, 2019), sobretudo quando se trata de recursos públicos.

Cada vez mais, vem-se utilizando a sigla *ESG* (*Environmental, Social and Governance*) para designar as práticas de sustentabilidade ambiental, social e governamental no âmbito de uma organização. Ela foi citada pela primeira vez em 2004, no documento *Who Cares Wins*⁷, publicação do Pacto Global em ação conjunta com o Banco Mundial. A Figura 7 demonstra a relação entre gestão sustentável de pessoas, gestão de pessoas e o TBL.

Figura 7 - Relação entre Gestão Sustentável de Pessoas, Gestão de Pessoas e o TBL



Fonte: Macini, Bansi e Caldana (2017)

Nesse ponto, emerge o debate sobre a aplicação de práticas de ESG no contexto da administração pública. Para Ferola e Paglia (2021) a lógica ESG diz respeito a um universo de práticas corporativas que leva em consideração as oportunidades, os riscos e as necessidades inerentes às questões de governança, questões ambientais e sociais.

Os autores explicam que, apesar das estratégias de ESG terem surgido no âmbito da esfera privada, sobretudo das instituições financeiras, visando à construção de uma cultura íntegra de governança, elas também podem ser aplicadas às instituições públicas, com o objetivo de gerar um valor compartilhado e não necessariamente financeiro, posto que pode servir tanto como estratégia de gestão, como de investimento. A Figura 8 traz exemplos de ESG.

⁷ Disponível em: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9eeb7982-3705-407a-a63186b31dab000/IFC_Breif_whocares_online.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-9eeb7982-3705-407a-a631-586b31dab000-jkD12B5. Acesso em: 12 ago. 2022.

Figura 8 - Exemplos de ESG

Meio Ambiente Energia renovável; mudanças climáticas; biodiversidade; emissão de gases estufa; esgotamento dos recursos naturais; poluição ambiental; lixo e reciclagem; desmatamento; previsão e preparação de respostas aos riscos ambientais (desastres).
Social Condição de trabalho (escravidão e trabalho infantil); comunidades locais, tradicionais e indígenas; conflitos; saúde e segurança; igualdade das minorias e promoção da diversidade social; direitos humanos.
Governança Padrões éticos; corrupção e conflito de interesses; remuneração dos gestores de alto nível; doações a partidos políticos e as campanhas eleitorais; diversidade e estrutura dos conselhos superiores; estratégias de elisão e evasão tributária; envolvimento das partes interessadas; remuneração pelo desempenho.

Fonte: Vieira (2023)

Nessa senda, é primordial que as instituições possuam um programa de ESG, com metas alcançáveis, baseadas em critérios definidos e com compromissos no curto, médio e longo prazo para que, por conseguinte, construam um PDI que reflita a lógica ESG e que esteja preparado para os diferentes e novos desafios que possam aparecer a todo momento. Assim, essas instituições públicas serão capazes de posicionar-se na vanguarda da disseminação das boas práticas de governança (Ferola; Paglia, 2021).

As políticas de gestão de pessoas precisam também estar diretamente conectadas a esse programa de desenvolvimento sustentável, contribuindo para o chamado *sustainable wealth* (riqueza sustentável) ou para o desenvolvimento sustentável, no contexto do setor público (Jones; Harrison, 2019), visto que as informações ESG colaboram sobremaneira para a tomada de decisão dentro de uma gestão estratégica e para a consolidação de organizações resilientes em cenários de vulnerabilidades e incertezas.

Genari e Macke (2019) esclarecem que os estudos atuais sobre a relação entre gestão de pessoas e sustentabilidade se alicerçam de duas maneiras: analisando o papel do setor de recursos humanos como fomentador da sustentabilidade na organização (meio); e como a própria área de RH transforma essas práticas de gestão de pessoas em práticas mais sustentáveis (fim).

No âmbito social, ao que toca a GSP, instituições consideradas ESG buscam promover as políticas de inclusão e de diversidade; respeitar os direitos humanos; e cumprir leis trabalhistas, além de fazerem uso de técnicas de mediação, e zelarem pela gestão de privacidade e de proteção de dados, entre outras ações (Engelmann; Nascimento, 2021).

Já no âmbito da governança, as instituições possuem critérios claros sobre remuneração e planos de carreira, promovem a transparência e ética, mantêm auditorias confiáveis, combatem à evasão fiscal, estabelecem políticas anticorrupção e primam pela independência e diversidade na escolha de membros dos seus conselhos administrativos. Logo, organizações que possuem uma gestão sustentável transmitem confiança e estão preparadas para os desafios futuros (Freire, 2018; Garlet *et al.*, 2018; Silva, 2019).

Destarte, ações promovidas por meio da gestão de pessoas, guiadas pela lógica ESG, podem ter um grande impacto no desenvolvimento institucional como um todo, por exemplo, fomentando: o comprometimento organizacional (afetivo e normativo); a cultura de integridade; a economicidade; a transparência; a eficiência; a qualidade de vida (manutenção de profissionais motivados e saudáveis); a atração e retenção de talentos; a otimização da força de trabalho (capacitação e melhor alocação); entre vários outros que podem ser alcançados visando não só o alcance das metas organizacionais registradas em planos de desenvolvimento estratégicos, mas o fortalecimento da sustentabilidade institucional como um todo (Costa; Ferezin, 2021).

As práticas de GSP tem o potencial de contribuir diretamente para o alcance de objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da agenda 2030 da ONU, a exemplo dos seguintes: 3. saúde e bem estar, 8. trabalho decente e crescimento econômico, 16. paz, justiça e instituições eficazes, notadamente na gestão pública (Barbieri, 2020; Liszbinski; Brizolla, 2021). A Figura 9 traz os objetivos de desenvolvimento sustentável defendidos pela ONU.

Figura 9 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Organização das Nações Unidas (2015)

Na evolução da temática, em 24 de março de 2023, foi publicado o Decreto Federal nº 11.454, o qual dispõe sobre o Conselho de Desenvolvimento Econômico Social Sustentável (CDESS) da Presidência da República que integra um novo sistema normativo, influenciado pela agenda ESG, que está sendo desenvolvido na Administração Federal por meio da implementação de regulamentos aplicáveis tanto à Administração Pública Direta quanto à Indireta.

Essa iniciativa reflete o compromisso de alinhar o Brasil com a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estabelecidos pela ONU, demonstrando um propósito de adequação e realinhamento com tais metas. É fundamental integrar esses valores de maneira contínua e duradoura na prática da nova governança pública, evidenciando seus impactos por meio de métricas e indicadores relevantes. Ao manter essa consistência e, uma vez comprovado o sucesso da Administração, a atração de investimentos se torna uma consequência natural.

O código das melhores práticas de governança corporativa define que a governança se consolida através de quatro pilares: transparência; equidade; prestação de contas (*accountability*); e responsabilidade corporativa. Segundo este documento, cabe aos agentes de governança viabilizar a sustentabilidade econômico-financeira da organização, com a busca da redução dos impactos

negativos causados por suas ações e a maximização dos impactos positivos, considerando seu modelo organizacional e os capitais (intelectual, humano, social, ambiental) que utiliza para alcance de seus resultados, em curto, médio e longo prazo⁸.

Diante disso, uma organização sustentável busca na inovação superar a limitação dos recursos naturais e avalia constantemente os impactos das suas atividades em seu meio. No modelo de gestão sustentável, o gestor pensa em toda a cadeia de trabalho e analisa como a organização atua em cada parte dela. Quando adota esse modelo, a organização começa a ser vista como referência, ganha confiabilidade, diminui a rotatividade dos funcionários e apresenta melhores resultados alinhados aos seus objetivos de desenvolvimento (Schleich, 2022).

A gestão sustentável, por sua vez, requer uma sinergia entre todas as áreas funcionais das organizações, como pessoas, logística, marketing, finanças, pesquisa e desenvolvimento guiadas pelos princípios da sustentabilidade. E, nesse contexto, a gestão de pessoas é o sistema que deve estar integrado com todos os demais de forma estratégica, atuando como principal multiplicador do modelo de gestão sustentável, pois atua desde a entrada à saída do profissional da organização; na seleção; no recrutamento; na alocação; no treinamento; e no desenvolvimento de cada pessoa que vai atuar em cada área da organização (Malvezzi, 2019; Mascarenhas, 2008).

Dessa forma, o profissional que trabalha com gestão de pessoas precisa estar alinhado a este modelo com uma visão conectada com todas as dimensões da sustentabilidade (política, social, econômica, ambiental e cultural), compondo uma unidade estratégica que fomente o desenvolvimento humano e organizacional e que colabore ativamente para a consolidação de organizações de fato sustentáveis (Malvezzi, 2019; Mascarenhas, 2008).

Quando o profissional compreende a sustentabilidade a partir de todas as suas dimensões, ele extrapola a visão limitada de sustentabilidade ligada apenas a questões ambientais e à natureza. Ele compreende que uma gestão sustentável está relacionada ao ambiente em sua totalidade, ou seja, diz respeito a se colocar, enquanto ser humano, como um protagonista, uma parte ativa e proativa de todo esse sistema (Marujo, 2019).

⁸ Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>

Portanto, servidores orientados, seja no contexto privado ou público, pela sustentabilidade em todas as dimensões são capazes de desenvolver novas competências a fim de conseguir inovar e transformar problemas em oportunidades, empreendendo em meio ao setor público, e trazendo inúmeros benefícios para sociedade a qual pertence (Marujo, 2019; Oliveira *et al.*, 2017).

As pessoas que possuem essa visão global de sustentabilidade, tem também uma atuação estratégica dentro das organizações e colaboram sobretudo nas tomadas de decisões da gestão em todos os níveis, pois são conscientes do impacto que o seu trabalho gera no desenvolvimento organizacional como um todo e do impacto dos resultados da organização para o desenvolvimento regional e assim sucessivamente em escala ascendente (Marujo, 2019; Mendes, 2013). Ou seja, construíram uma consciência de que é “necessário pensar globalmente para agir localmente”, conforme citado em alhures.

Para conviver harmoniosamente com as instabilidades políticas e socioambientais que influenciam diretamente nas organizações, é preciso desenvolver as pessoas a fim de que tenham resiliência para se adaptar a essas instabilidades de forma inovadora, sustentável, responsável e comprometida com o socioambiental (Vasconcelos, 2015). E, nesse caminho, é fundamental ao gestor que trabalha com pessoas sensibilizá-las para essa mudança de *mindset* a fim de que os princípios da gestão sustentável orientem suas ações no trabalho (Theisen, 2022).

Nesse diapasão, Macini (2021) defende que os líderes organizacionais precisam rever suas interações com os liderados à luz da teoria da liderança espiritual, a qual busca construir uma visão e um valor de igualdade entre as pessoas, promover o comprometimento organizacional e a produtividade, bem como capacitar as equipes de trabalho nos três níveis organizacionais, com foco no bem-estar social e na perspectiva do desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade.

É imprescindível à Administração Pública uma gestão responsável e comprometida com o ambiente global e isto é passível de realização por meio das pessoas que compõem a organização. Esta é uma condição cada vez mais importante e necessária a fim de que a gestão pública contribua para a construção de um mundo mais digno e melhor (Festa *et al.*, 2019).

A gestão de pessoas ou recursos humanos está presente em todas as organizações e atua em todos os outros sistemas intraorganizacionais, então essa área pode ser um baluarte para a implementação de uma gestão sustentável a fim de contribuir para a formação de organizações aprendentes e prospectivas, especialmente por esta área possuir o potencial de envolver e motivar as pessoas para que venham efetivamente a promover o desenvolvimento sustentável (Brewster, 2014; Ehnert; Harry; Brewster, 2014; Ehnert; Harry; Zink, 2014; Simione, 2019; Stahla *et al.*, 2020; Vickers, 2005).

Colocar o ser humano como protagonista na gestão estratégica sustentável de recursos humanos significa dizer que eles devem ser o principal alvo de preservação nesse processo de gestão (sujeito passivo da gestão sustentável) e também principais agentes de atuação para o desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade global dentro das organizações (Macini; Bansi; Caldana, 2017).

Em outras palavras, faz-se necessário uma gestão com pessoas voltada verdadeiramente para a sustentabilidade das pessoas na organização e, ao mesmo tempo, para a formação de profissionais que entendam o papel e a importância de uma visão global sustentável diante de um mundo tão dinâmico e de recursos escassos.

A seguir apresenta-se o Quadro 3 com diferentes definições de Gestão Sustentável de Recursos Humanos encontrada na literatura e o Quadro 4 com o sumário das pesquisas da GRHS vinculadas ao Brasil a partir das revisões de literatura realizadas para esta pesquisa.

Quadro 3 - Diferentes definições da GSRH (continua)

AUTORES	DEFINIÇÕES DE GSRH
Gollan (2000, p. 60)	Capacidade das organizações de criar valor em suas organizações, tendo a capacidade de regenerar valor e renovar a riqueza por meio da aplicação das políticas e práticas de RH. Isso implica em conhecimento humano através da aprendizagem contínua e da aplicação e desenvolvimento desse conhecimento por meio da participação e do envolvimento dos funcionários.

Quadro 3 - Diferentes definições da GSRH (continua)

AUTORES	DEFINIÇÕES DE GSRH
Zaugg <i>et al.</i> (2001, p. 1)	A implementação da GRHS só deve ser feita pela responsabilidade individual dos funcionários e orientada ao futuro. Ela é definida por metodologias e instrumentos com objetivos de recrutar, treinar, reter e desligar funcionários, orientado a longo prazo, economicamente eficiente e socialmente responsável. Outros pontos importantes na GRHS é o compromisso em aumentar a empregabilidade, garantir uma harmonia na vida profissional e aumentar a responsabilidade individual.
Mariappanadar (2003, p. 910)	A estratégia da GRHS definida como a GRH para atender as necessidades da empresa e da comunidade no momento atual sem comprometer a capacidade de atender as necessidades do futuro.
Gollan (2005, p. 25)	É a capacidade das organizações de criar e regenerar valor por meio da aplicação sustentável de políticas e práticas participativas.
Ehnert (2009b, p. 74)	A GRHS são as estratégias e práticas de RH planejadas ou emergentes que permitem o alcance das metas organizacionais, simultaneamente reproduzindo a base de RH em um calendário duradouro, controlando os efeitos colaterais e gerando feedbacks dos sistemas à base de RH e na própria empresa.
Freitas <i>et al.</i> (2011a), Freitas <i>et al.</i> (2011b)	A GRHS é orientada para a sustentabilidade organizacional através do desenvolvimento de políticas, estratégias e práticas de RH que deem suporte, na mesma proporção, às dimensões econômica, social e ambiental.
Cohen <i>et al.</i> (2012, p. 3)	A GRHS utiliza de ferramentas de RH para apoiar a incorporação da sustentabilidade na organização e cria um sistema de GRH que contribui da mesma forma com o desempenho sustentável. A GRHS desenvolve as habilidades, motivação, valores e a confiança para atingir um resultado triplo que, ao mesmo tempo, também garanta a saúde e a sustentabilidade a longo prazo dos stakeholders internos e externos, através de políticas que demonstram equidade, desenvolvimento e bem-estar, além de ajudar a apoiar as práticas ambientais.
Wagner (2013, p. 443)	A GRHS é orientada para a sustentabilidade como GRH que é atenta às necessidades atuais da empresa e da sociedade, sem comprometer a capacidade de atender a qualquer necessidade futura.

Quadro 3 - Diferentes definições da GSRH (conclusão)

AUTORES	DEFINIÇÕES DE GSRH
Kramar (2013, p. 1084)	A GRHS se refere às estratégias e práticas de RH, planejadas ou emergentes, destinadas a auxiliar o alcance das metas financeiras, sociais e ecológicas, ao passo que reproduz a base de RH a longo prazo. Ajuda a minimizar os impactos negativos sobre as pessoas, comunidades e sobre o meio ambiente, além de reconhecer o papel crítico da capacitação dos CEOs, gestores, profissionais de RH e funcionários através de mensagens distintas, consistentes e que reforçam o consenso dos tomadores de decisão.

Fonte: Theisen (2022), adaptado de Genari e Macke (2019)

Quadro 4 - Sumário das pesquisas da GRHS vinculadas ao Brasil a partir das revisões de literatura (continua)

AUTOR	PILAR DA GRHS	PRINCIPAIS CONCLUSÕES
Saturnino; Jabbour, C.; Jabbour, A. (2014)	Treinamento ambiental	O treinamento ambiental facilita o desenvolvimento para produção inferior de carbono
Jabbour, C.; Jabbour, A.; Govindan; Teixeira; Freitas (2013)	Treinamento ambiental	O treinamento é visto como umas das principais práticas de recursos humanos.
Teixeira; Jabbour, C.; Jabbour, A. (2012)	Treinamento ambiental	O treinamento apoia a implementação de um sistema de gestão ambiental e cultura positiva.
Jabbour, C.; Santos; Nagano (2010)	Iniciativas de Gestão de RH Verde	Importância das dimensões de Recursos Humanos nos diferentes estágios da gestão ambiental.
Pires (2014)	Seleção, desempenho, remuneração, benefícios e sucessão	Impacto da sustentabilidade percebida e integrada à estratégia. Dimensões da sustentabilidade e gestão de pessoas identificadas na literatura e nas práticas empresariais: o papel da área de RH, a adaptação das políticas e práticas de RH e o papel dos líderes.

Quadro 4 - Sumário das pesquisas da GRHS vinculadas ao Brasil a partir das revisões de literatura (continua)

AUTOR	PILAR DA GRHS	PRINCIPAIS CONCLUSÕES
Freitas <i>et al.</i> (2012)	Gestão de RH e Sustentabilidade (Triple Bottom Line)	A gestão de recursos humanos e suas práticas desempenham um papel fundamental no apoio às iniciativas de gestão ambiental e social. A comunicação se destaca como elemento essencial para a sustentabilidade organizacional.
Osland, A; Osland, J. (2017)	Gestão de RH, Sustentabilidade, avaliação de riscos e partes interessadas	O papel da liderança é crucial na gestão de riscos e de partes interessadas. Contribuições de RH: gestão de talentos; habilidade de liderança com foco no futuro; treinamento e desenvolvimento de gerentes, trabalhadores e stakeholders; gestão de conflitos sociais; medidas para avaliação do desempenho social.
Aragão; Jabbour, C. (2017)	Treinamento ambiental, Gestão de RH e compras	Há um alinhamento entre os níveis de compras sustentáveis e adoção de treinamentos ambientais. Na pesquisa, a área de compras esteve sujeita a uma lógica econômica dominante durante processos de tomada de decisão, devido à falta de apoio da alta administração, ausência de cultura ambiental na comunidade, falta de treinamento e excesso de burocracia.
Jabbour, C. (2013)	Treinamento e gestão ambiental	O treinamento ambiental se relaciona de forma positiva e significativa com a maturidade da gestão ambiental, além de exercer grande poder sobre a gestão ambiental.

Quadro 4 - Sumário das pesquisas da GRHS vinculadas ao Brasil a partir das revisões de literatura (continua)

AUTOR	PILAR DA GRHS	PRINCIPAIS CONCLUSÕES
Pestana e Parreira (2016)	Gestão de RH como fator de Sustentabilidade	É interessante usar o conceito de sustentabilidade em combinação com o nível de complexidade dos conceitos. Os alunos de RH estão bem-informados sobre o conceito e suas atitudes sobre o assunto são positivas, já que são motivados a apoiar as empresas a adotarem práticas sustentáveis de GRH.
Jabbour, C.; Jabbour, A.; Govindan; Teixeira; Freitas (2013)	Gestão de RH, gestão ambiental.	A interferência da GRH na empresa se demonstrou baixa se comparada com a interferência da manufatura enxuta (Lean Manufacturing) no processo de 'esverdeamento' das empresas. Há necessidade de compreender de forma sistêmica a relação entre as diversas abordagens e práticas gerenciais, além de prestar mais atenção ao lado humano da gestão ambiental.

Quadro 4 - Sumário das pesquisas da GRHS vinculadas ao Brasil a partir das revisões de literatura (conclusão)

AUTOR	PILAR DA GRHS	PRINCIPAIS CONCLUSÕES
Jabbour, C. (2012)	Gestão ambiental e desenvolvimento sustentável.	É difícil implementar qualquer estratégia ou prática organizacional com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento sustentável sem a devida atenção aos fatores humanos e aspectos organizacionais. O campo conceitual e teórico para discutir os aspectos humanos e a gestão ambiental nas empresas ainda é amplo. Diversos setores da economia devem ser considerados nas pesquisas de gestão ambiental e desenvolvimento sustentável. A adoção de práticas de gestão ambiental passa pelo treinamento ambiental e educação para o meio ambiente. O lado humano das organizações é importante tanto para uma gestão adequada do meio ambiente quanto para uma gestão socialmente responsável.

Fonte: Theisen (2022) elaborado a partir de Mishra (2017) e Genari e Macke (2019).

Assim, ressalta-se, como fora exposto anteriormente a GSP aplicada à gestão pública carece de estudos que organizem os conceitos pertinentes ao tema e que também apresentem análises empíricas sobre as práticas desse modelo de gestão.

2.3 Gestão Sustentável de Pessoas (GSP) no Setor Público

A gestão sustentável de pessoas e a gestão pública são duas áreas inter-relacionadas que compartilham o objetivo de promover práticas responsáveis, eficientes e orientadas para o bem-estar da sociedade. Quando aplicadas em conjunto, elas podem contribuir para o desenvolvimento sustentável e a melhoria dos serviços públicos.

No que tange ao setor público, conforme Lara (2012), as instituições públicas de ensino superior, em especial, devem praticar uma gestão sustentável de sucesso

e ser modelo para a comunidade, de forma a impactar com seus resultados as demais organizações onde os futuros profissionais graduados irão trabalhar e colaborar com o desenvolvimento sustentável.

A gestão sustentável de pessoas se concentra na aplicação de princípios de sustentabilidade nas práticas de gestão de pessoas de uma organização, seja ela do setor público ou privado. Isso implica em adotar medidas que equilibrem as necessidades dos funcionários com os objetivos organizacionais, promovendo a responsabilidade social, o desenvolvimento de habilidades, a diversidade e inclusão, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, entre outros aspectos.

Por sua vez, a gestão pública se refere à administração e governança de organizações do setor público, como governos, agências governamentais e instituições governamentais. Ela tem como objetivo garantir a prestação eficiente e eficaz de serviços públicos, a promoção do bem comum e o cumprimento das responsabilidades do governo perante a sociedade.

Nessa perspectiva, pode-se prescindir pontos que convergem entre gestão pública e gestão sustentável de pessoas, como demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5 - Pontos de convergência entre gestão pública e gestão sustentável de pessoas

PONTOS DE CONVERGÊNCIA	DESCRIÇÃO
Responsabilidade social e transparência	A gestão sustentável de pessoas enfatiza a responsabilidade social corporativa e a transparência nas organizações. Da mesma forma, na gestão pública, a responsabilidade social e a transparência são fundamentais para garantir que as ações governamentais atendam às necessidades da sociedade e sejam conduzidas de forma ética.
Desenvolvimento de competências e capacitação	Ambas as áreas reconhecem a importância do desenvolvimento de competências e capacitação dos funcionários. Na gestão pública, isso implica investir no desenvolvimento de habilidades dos servidores públicos para melhorar a qualidade dos serviços prestados e promover o avanço do conhecimento e inovação no setor público.
Ética e integridade	A ética e a integridade são valores essenciais tanto na gestão sustentável de pessoas quanto na gestão pública. Ambas as áreas enfatizam a importância de práticas éticas, combate à corrupção e promoção de uma cultura de integridade no ambiente de trabalho.

Quadro 5 - Pontos de convergência entre gestão pública e gestão sustentável de pessoas

Pontos de Convergência	Descrição
Participação e engajamento dos funcionários	Tanto a gestão sustentável de pessoas quanto a gestão pública reconhecem a importância da participação e do engajamento dos servidores. Isso envolve dar voz aos servidores, incentivar a participação ativa nas decisões e políticas, e promover um ambiente de trabalho colaborativo.

Fonte: Elaboração Própria (2023)

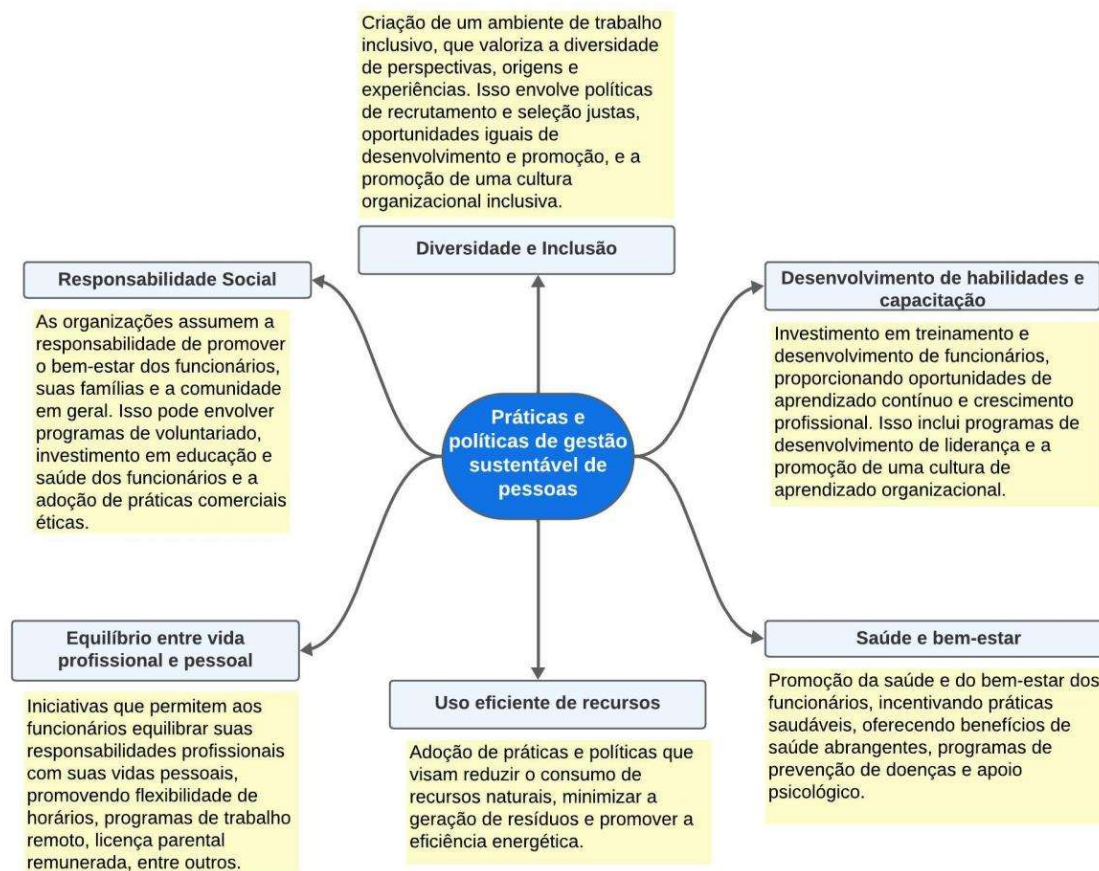
Quando aplicada à gestão pública, a gestão sustentável de pessoas assume um papel crucial na promoção de práticas de governança responsáveis e na melhoria do desempenho do setor público, conforme Quadro 5 apresenta.

2.3.1 Práticas de Gestão Sustentável de Pessoas

Ao adotar práticas de gestão sustentável de pessoas, a gestão pública pode melhorar a eficiência, a eficácia e a satisfação dos servidores públicos, promovendo uma cultura organizacional voltada para a inovação, responsabilidade social e entrega de serviços públicos de qualidade. Isso contribui para uma gestão pública mais sustentável e alinhada aos princípios de desenvolvimento sustentável.

A gestão sustentável de pessoas envolve várias práticas e políticas que promovem o desenvolvimento sustentável, conforme retrata a Figura 10.

Figura 10 - Práticas e políticas de GSP e desenvolvimento sustentável



Fonte: Genari (2022)

Quando se fala em práticas de gestão de pessoas na administração pública se faz necessário partir do que dispõe o Decreto nº 67.326/1970 que trata do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, uma vez que a gestão pública segue estritamente o princípio da legalidade, ou seja, só lhe é permitido fazer aquilo que está expressamente previsto em lei. Este normativo estipula, em seu artigo 2º o rol básico das atividades inerentes à Administração de Pessoal. São elas:

Art 2º São funções básicas de Administração de Pessoal, para os fins dêste decreto:

- I - classificação e redistribuição de cargos e empregos; (Redação dada pelo Decreto nº 9.473, de 2018);
- II - recrutamento e seleção; (Redação dada pelo Decreto nº 9.473, de 2018);
- III - cadastro e lotação; (Redação dada pelo Decreto nº 9.473, de 2018);
- IV - aperfeiçoamento; (Redação dada pelo Decreto nº 9.473, de 2018)

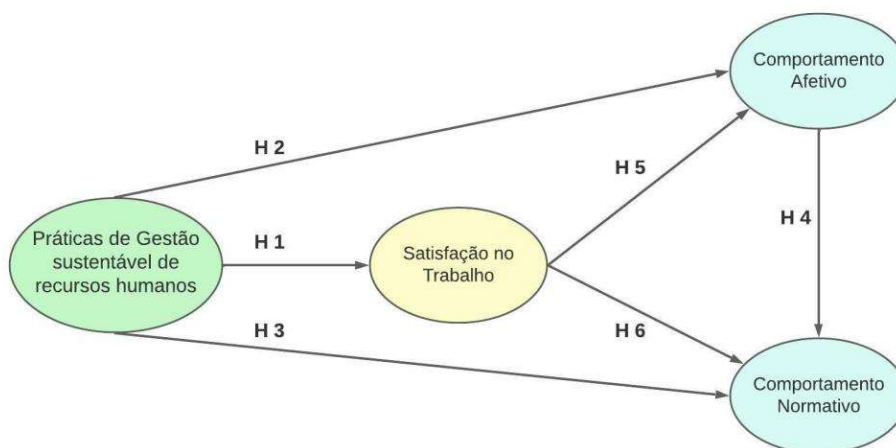
V - legislação de pessoal; e (Redação dada pelo Decreto nº 9.473, de 2018);

VI - atenção à saúde e à segurança do trabalho. (Incluído pelo Decreto nº 9.473, de 2018). (Brasil, 1970).

Destarte, apesar do rol taxativo das atividades previstas no normativo supracitado, cabe ao gestor público, dentro do seu poder discricionário, inovar a forma como executa cada uma dessas atividades. É nesse sentido que entra a visão de uma gestão sustentável de pessoas e as práticas baseadas nesse modelo.

Por oportuno, a Figura 11 apresenta um modelo teórico de GSRH pensado por Genari *et al.* (2020).

Figura 11 - Modelo Teórico de GSRH



Fonte: Genari *et al.* (2020)

O estudo de Genari (2020) propõe que as práticas de GSRH podem trazer alguns impactos para a organização que venha a utilizá-las, implicando sobretudo em funcionários mais comprometidos com o desenvolvimento organizacional, cientes do seu dever de cumprimento das normas e do zelo por sua postura ética, bem como mais satisfeitos com o seu trabalho.

Nessa linha, pode-se verificar na Figura 12 a representação do Instituto ETHOS, com as fases para implementação e amadurecimento das práticas de gestão sustentável na esfera privada, mas que pode servir de parâmetro, com as devidas adaptações, para o planejamento do gestor público que opta por utilizar o modelo de GSP.

Figura 12 - Estágios de evolução das práticas sustentáveis

Fonte: Adaptado do Instituto Ethos (2017)

Percebe-se assim que, para implantação das práticas de GSP de forma eficaz, é importante não só a previsão delas no Plano de Desenvolvimento Institucional, mas também a elaboração de políticas, procedimentos, sistemas que instrumentalizem a adoção e, ainda, que haja capacitação dos gestores e demais servidores, em se tratando de Gestão Pública, a fim de que venham a contribuir para a geração de valores e ações inovadoras no que tange à gestão sustentável de pessoas.

Mas afinal, quais seriam as chamadas práticas de gestão sustentável de pessoas? Theisen (2022) elaborou um *checklist*, exposto no Quadro 6, dessas práticas baseadas no TBL (*Triple Bottom Line*).

Quadro 6 - Check list de práticas de GRHS relacionadas ao *Triple Bottom Line* (continua)

SUBSISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS	PRÁTICAS	PILAR (<i>TRIPLE BOTTOM LINE</i>)
Gestão de desempenho	Projetar um sistema de avaliação de desempenho com metas de sustentabilidade estabelecidas e atreladas a compensação, baseado base no triple bottom line	Econômico
Gestão de RH	Possuir certificações nacionais ou internacionais atreladas a sustentabilidade (Ex: ISO 14001, 26000, 20121, 20400; NBR 16001)	Ambiental / Econômico / Social

Quadro 6 - Check list de práticas de GRHS relacionadas ao Triple Bottom Line (continua)

SUBSISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS	PRÁTICAS	SUBSISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS
Gestão de RH	Desdobrar os indicadores de sustentabilidade contemplando todos os processos da cadeia produtiva	Ambiental / Econômico
Gestão de RH	Envolver os servidores e times na solução de problemas atrelados à sustentabilidade	Ambiental / Econômico / Social
Gestão de RH	Auditar os sistemas de GRHS, especialmente vinculados a aspectos de compliance, em fornecedores e parceiros estratégicos	Econômico
Gestão de RH	Contratar fornecedores alinhados às práticas de sustentabilidade da empresa	Econômico
Gestão de RH	Eliminar o trabalho infantil e forçado e as horas extras não pagas ou excessivas ao longo de toda a cadeia produtiva	Social
Gestão de RH	Promover a gestão da inovação para fomentar melhorias em todos os aspectos da sustentabilidade e partes interessadas	Social
Gestão de RH	Promover a gestão da diversidade através de políticas inclusivas em todos os processos de gestão de pessoas (Seleção, remuneração, promoção, treinamento, etc.)	Social
Gestão de RH	Desenvolver uma cultura organizacional que apoia a sustentabilidade através de um trabalho envolvente, ambiente positivo e oportunidade de expressão de opiniões	Social
Gestão de RH	Apoiar Programas de voluntariado atrelados às necessidades da comunidade local, com a participação dos servidores.	Social
Recrutamento & Seleção	Utilizar formatos e ferramentas de seleção vinculadas a aspectos ecológicos (mecanismos online, redução de papel, agilidade do processo)	Ambiental
Recrutamento & Seleção	Realizar avaliação de candidatos a partir de comportamentos sustentáveis na vida profissional/pessoal (reciclagem, conservação de energia, atuação em projetos vinculados a sustentabilidade)	Ambiental / Social

Quadro 6 - Check list de práticas de GRHS relacionadas ao Triple Bottom Line (conclusão)

SUBSISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS	PRÁTICAS	SUBSISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS
Remuneração / Compensação	Realizar reconhecimento interno pela participação em atividades e projetos ou pela adoção de práticas sustentáveis	Econômico
Remuneração / Compensação	Desenvolver Programas de participação acionária de funcionários atrelados a compromissos de longo prazo	Econômico
Saúde, Segurança e Meio Ambiente	Projetar práticas que reduzem as emissões prejudiciais ao meio ambiente	Ambiental
Saúde, Segurança e Meio Ambiente	Desenvolver Programas internos e na comunidade que estimulam o consumo consciente de recursos (água, energia, papel, plástico)	Ambiental
Saúde, Segurança e Meio Ambiente	Desenvolver Programas de Reciclagem internos e na comunidade com a participação de servidores.	Ambiental
Saúde, Segurança e Meio Ambiente	Ter práticas que reforçam o cuidado com a saúde ocupacional dos servidores envolvidos em toda cadeia produtiva e que promovem a qualidade de vida	Social
Treinamento	Oferecer treinamento e desenvolvimento formal e informal com foco em competências vinculadas às metas de sustentabilidade	Social

Fonte: Theisen (2022)

Além das práticas citadas pelo autor, pode-se ainda incluir como uma possível prática de GSP o mapeamento dos riscos que se relacionam aos três pilares ESG, para que, assim, o gestor e a equipe possam identificar as oportunidades e ameaças, no que diz respeito às questões ambientais, sociais e de governança institucional pertinentes aos processos de administração de RH.

Dessa forma, todos que lidam com a gestão de pessoas tornam-se capazes de melhor lidar com os problemas advindos de tais questões, utilizando as melhores formas de preveni-los, mitigá-los ou eliminá-los (Ferola; Paglia, 2021).

Diante desse universo de práticas enumeradas por Theisen (2022) e Ferola e Paglia (2021), optou-se, inicialmente, por dar maior enfoque às práticas que implicam na dimensão social da sustentabilidade organizacional por elas estarem diretamente relacionadas com os aspectos que envolvem as questões de gestão

laboral. Entretanto, vale lembrar que nenhuma das dimensões da gestão sustentável é mais importante que a outra, e que as ações de uma refletem resultados apresentados pelas outras. Assim, todas as dimensões serão consideradas na pesquisa porque as práticas sociais impactam na esfera econômica e ambiental (Barbieri, 2020).

Nesse cerne, apresenta-se, no Quadro 7, os enfoques da dimensão social apontados por Genari (2018), a partir dos quais serão extraídas as possíveis práticas de GSP que foram observadas na IFE estudada.

Quadro 7- Aspectos da dimensão social da sustentabilidade organizacional (continua)

ASPECTO	ENFOQUE
Governança corporativa	-Transparência nas atividades organizacionais, a fim de melhorar os relacionamentos com os stakeholders. - Dar visibilidade às informações, seguindo as regras sobre governança corporativa e definindo as responsabilidades e os comportamentos esperados.
Motivação e incentivos	- Envolvimento ativo da gestão com temas vinculados à sustentabilidade, incentivando os funcionários. - Conhecer as necessidades e fatores de motivação relacionados aos funcionários, com o objetivo de implementar a sustentabilidade organizacional. - Suporte da administração para agir de forma sustentável, por intermédio da disponibilização de recursos (tempo, dinheiro, ente outros). - Desenvolvimento de incentivos e sistemas de recompensas (financeiros e não financeiros).
Saúde e segurança	- Garantia da não existência de riscos para a saúde e segurança dos servidores. - Eliminação de condições que poderão impactar negativamente na saúde dos servidores. - Desenvolvimento de programas destinados aos funcionários, com o objetivo de prevenir riscos e garantir que permaneçam saudáveis.

Quadro 7 - Aspectos da dimensão social da sustentabilidade organizacional (conclusão)

ASPECTO	ENFOQUE
Desenvolvimento do capital humano	- Desenvolvimento do capital humano vinculado às questões sobre sustentabilidade, por meio de programas permanentes de educação, orientação ou treinamento. - Aplicação de uma perspectiva transversal, por intermédio da ampliação e enriquecimento das atividades, a fim de tornar os funcionários cientes dos diferentes desafios e questões sobre a sustentabilidade organizacional.
Comportamento ético e direitos humanos	- O comportamento ético, vinculado à sustentabilidade, refere-se aos pressupostos e princípios relativos à cooperação dentro da organização e ao comportamento em relação aos demais stakeholders (externos). - Com relação à sustentabilidade, se estabelecem como elementos importantes: uma cultura baseada no respeito, regras claras e justas, comportamentos dentro da organização, distribuição justa dos lucros e valorização das necessidades dos stakeholders. - Respeito aos funcionários, considerando suas crenças religiosas, gênero, nacionalidade e raça. Esse aspecto também inclui o respeito aos profissionais com deficiências e aos idosos.
Atividades não controversas	- Organização não se envolver em atividades ou fazer uso e vendas de bens considerados não sustentáveis.
Não existência de corrupção ou formação de cartel	- Comportamento adequado no mercado, evitado práticas de manipulação, a fixação de preços, a adesão a cartéis e a corrupção.
Cidadania corporativa	- Preocupação com a manutenção de subsidiárias em outros países, bem como a melhoria das condições de vida da sociedade. - Apoio aos stakeholders e participação ou criação de atividades relacionadas à sustentabilidade para a comunidade local.

Fonte: Genari (2018), adaptado de Baumgartner e Ebner (2010).

Esta lista foi elaborada partindo da dimensão corporativa para fins de aplicação em estudo empírico no contexto da gestão pública. Nessa perspectiva, serão feitas as devidas adaptações com a elaboração de uma nova lista de práticas, mas preservando os seguintes aspectos observacionais: **governança institucional, motivação e incentivos, saúde e segurança, desenvolvimento do capital humano, comportamento ético e direitos humanos, atividades não controversas, não existência de corrupção e cidadania.**

Ainda, a fim de estudar a gestão sustentável de pessoas, faz-se necessário conhecer algumas áreas e práticas relevantes para a gestão estratégica de pessoas no setor público, conforme apresentado por Bergue (2020) e Maximiano e Nohara (2021). O Quadro 8 descreve as referidas práticas.

Quadro 8 - Práticas de gestão estratégica de pessoas no setor público (continua)

PRÁTICAS	DESCRIÇÃO
Políticas de recrutamento e seleção	Implementação de políticas que valorizam a diversidade, a igualdade de oportunidades e a meritocracia. Isso pode incluir a adoção de processos de seleção justos, o estabelecimento de cotas ou metas para grupos sub-representados e a promoção da inclusão de pessoas com deficiência, minorias étnicas e outros grupos marginalizados.
Desenvolvimento de competências e capacitação	Investimento em programas de treinamento e desenvolvimento que capacitem os funcionários públicos a adquirir as habilidades e conhecimentos necessários para enfrentar os desafios contemporâneos. Isso pode incluir a oferta de cursos sobre sustentabilidade, ética, governança, inovação e outros temas relevantes para o setor público.
Gestão do desempenho	Implementação de sistemas de avaliação de desempenho que levem em consideração critérios sustentáveis, como a promoção de políticas públicas alinhadas com a sustentabilidade, a eficiência no uso dos recursos públicos e o impacto social positivo. Isso pode envolver a definição de metas e indicadores de desempenho relacionados à sustentabilidade e a realização de avaliações periódicas do desempenho dos funcionários.
Conciliação entre vida profissional e pessoal	Promoção de políticas que permitam aos funcionários públicos equilibrar suas responsabilidades profissionais com suas vidas pessoais. Isso pode incluir a implementação de horários flexíveis, trabalho remoto, licença parental remunerada e outras medidas que facilitem a conciliação entre trabalho e vida pessoal.

Quadro 8 - Práticas de gestão estratégica de pessoas no setor público (conclusão)

PRÁTICAS	DESCRIÇÃO
Ética e responsabilidade social	Promoção de uma cultura ética e de responsabilidade social no ambiente de trabalho. Isso pode incluir a definição de códigos de conduta, ações de combate à corrupção, estímulo à transparência e à prestação de contas, e a promoção de práticas de compras públicas sustentáveis.
Engajamento e participação dos funcionários	Estímulo à participação ativa dos funcionários públicos nas decisões e processos relacionados à gestão sustentável. Isso pode ser realizado por meio de consultas, fóruns de discussão, grupos de trabalho e outras iniciativas que incentivam o engajamento dos funcionários no desenvolvimento e implementação de políticas e práticas sustentáveis.

Fonte: Bergue (2020) e Maximiano e Nohara (2021)

Estas práticas elencadas vão ao encontro do modelo proposto pela GSP, porque são concebidas com o objetivo de promover não apenas o desempenho organizacional, mas também o bem-estar, desenvolvimento e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos servidores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de uma pesquisa científica concretiza o caminho para o alcance dos objetivos de um dado estudo e para isso segue padrões definidos pela ciência (Gil, 2021). Desse modo, este capítulo descreve o caminho metodológico que foi percorrido para atingir os objetivos propostos e dessa forma responder à problemática da pesquisa.

Assim, optou-se por dividir a metodologia em quatro subseções: i) caracterização da pesquisa; ii) contexto e sujeitos da pesquisa; iii) técnicas para coleta de dados; e iv) técnica de análise de dados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

De acordo com Gil (2021), uma pesquisa adquire racionalidade quando é caracterizada. Desse modo, essa seção trará as características do estudo realizado.

Para viabilizar a conquista dos objetivos propostos, optou-se por uma abordagem qualitativa. Segundo Flick (2008), uma pesquisa qualitativa analisa os significados que os indivíduos atribuem à experiência e à prática do cotidiano que vivem. Já Creswell e Creswell (2021) inferem que é o tipo de abordagem metodológica que permite ao pesquisador explorar e compreender o significado que os sujeitos conferem a problemas no contexto social no qual estão inseridos.

Dessa forma, a escolha da abordagem qualitativa faz-se necessária pois, a partir dos objetivos propostos, a pesquisadora verificou como se configuram as práticas de gestão sustentável de pessoas na Universidade Federal da Paraíba.

A pesquisa se adequa às dimensões da pesquisa exploratória, pois tem como meta averiguar as contribuições das práticas de GSP para o desenvolvimento Institucional e ainda verificar quais as principais barreiras para implementação destas práticas no contexto da pesquisa.

Assim, o alcance desses objetivos permitiu que a pesquisadora obtivesse familiaridade com a temática abordada, bem como adentrar ao fenômeno estudado, e assim, como infere Gil (2021), a pesquisadora adquiriu uma riqueza de informações para descortinar a temática proposta.

Assim, a pesquisa pode ser arquitetada como sendo de caráter exploratório com abordagem qualitativa.

3.2 Contexto e Sujeitos da Pesquisa

3.2.1 A Universidade Federal da Paraíba

A pesquisa foi realizada em uma instituição federal de ensino superior (IFES), a Universidade Federal da Paraíba (UFPB). A trajetória dessa Instituição começou oficialmente a partir da Lei Estadual nº 1.366, de 02 de dezembro do ano de 1955, surgindo com nome de Universidade da Paraíba, era um órgão estadual, resultado da união de várias escolas superiores que existiam no Estado naquela época⁹. Mas, sua origem se deu na década de 1930, com a criação do primeiro curso superior do Estado, a Escola de Agronomia, na cidade de Areia.

Posteriormente, após a promulgação da Lei nº 3.835 de 13 de dezembro de 1960, ocorreu a sua federalização. Assim, a universidade passou a ser designada, como atualmente é conhecida, Universidade Federal da Paraíba (UFPB), e alocou a sua dimensão administrativa nas unidades universitárias de João Pessoa e Campina Grande.

Já em 2002, a UFPB passou por mais uma modificação estrutural. Houve o desmembramento de seus *campi*, com a separação dos *campi* localizados em João Pessoa, Bananeiras e Areia dos localizados em Campina Grande e ainda nas cidades de Cajazeiras, Patos e Souza. Os *campi* situados nestas cidades deram origem à Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

Atualmente, a UFPB dispõe de mais um *Campus* localizado nas cidades de Mamanguape e Rio Tinto (*Campus IV*), criado a partir da política de expansão e interiorização do governo federal em 2005. Com a adesão ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades (REUNI) a UFPB dobrou de tamanho.

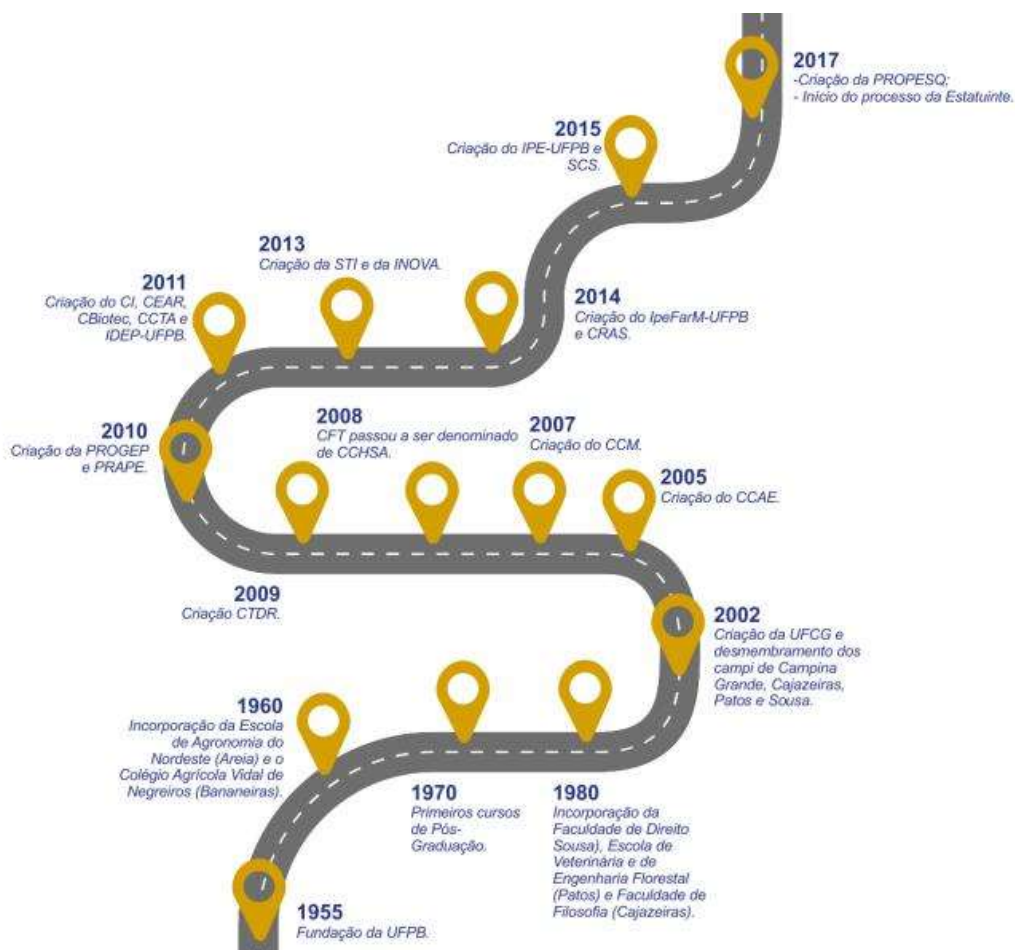
Em suma, a UFPB hoje é composta por 16 centros de ensino, distribuídos em quatro diferentes *campi* nas cidades de João Pessoa, Areia, Bananeiras e Rio Tinto-Mamanguape.

Inicialmente, de acordo com o Estatuto da Universidade (Resolução CONSUNI nº 07/2002), estavam previstos apenas nove centros e três *campi*. No entanto, as demais unidades foram posteriormente estabelecidas através de

⁹ Dados extraídos do site da UFPB. Disponível em: <https://www.ufpb.br/ufpb/menu/institucional/apresentacao/historico>. Acesso em 20 out. de 2022

resoluções do Conselho Universitário - CONSUNI, como parte de um processo de reorganização e expansão da estrutura atual, baseado no §3º do Art. 7º do Estatuto. A Figura 13 traz um amparado dos marcos históricos da UFPB.

Figura 13 - Marcos Históricos da UFPB - PDI 2019-2023



Fonte: PDI UFPB (2019 – 2023)

Assim, a UFPB, no que diz respeito a seus *Campus* e centros, está organizada da seguinte maneira¹⁰: o *Campus* I, localizado na cidade de João Pessoa, é composto pelos seguintes Centros: Centro de Ciências Exatas e da Natureza (CCEN), Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (CCHLA), Centro de Ciências Médicas (CCM), Centro de Ciências da Saúde (CCS), Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA), Centro de Educação (CE), Centro de Tecnologia (CT), Centro de Ciências Jurídicas (CCJ), Centro de Biotecnologia (CBIotec), Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional (CTDR), Centro de Comunicação, Turismo

¹⁰ Link para localização dos Campi da UFPB no Google Maps: <https://goo.gl/maps/UTCbHssEsKELh1996>. Acesso em 20 de jan. de 2023.

e Artes (CCTA), Centro de Informática (CI), Centro de Energias Alternativas Renováveis (CEAR) e Centro Profissional Tecnológico/ Escola Técnica de Saúde (CPT/ETS).

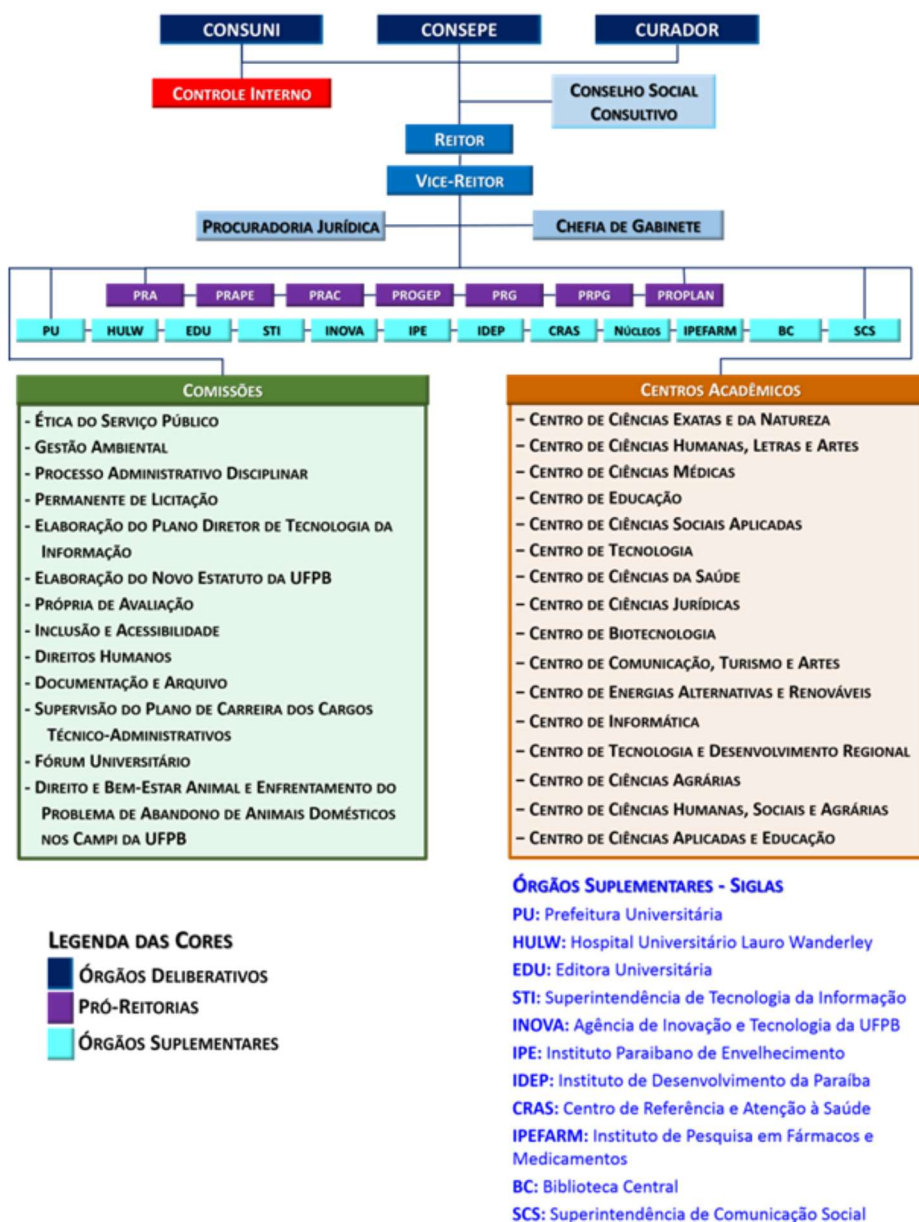
Além disso, a UFPB possui o *Campus* II, localizado na cidade de Areia, que abriga o Centro de Ciências Agrárias (CCA); o *Campus* III, localizado na cidade de Bananeiras, que abrange o Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias (CCHSA); e o *Campus* IV, localizado nas cidades de Mamanguape e Rio Tinto, com o Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAEE), já mencionado.

Como ficou evidenciado, a UFPB vem crescendo no decorrer do tempo a partir de investimentos para sua interiorização como também com programas de internacionalização. Por conseguinte, vem aumentando o seu quadro de servidores, sejam esses docentes ou técnico-administrativos. Desse modo, para adequar-se ao contexto de mudanças sociais e organizacionais, a instituição tem atentado, sobretudo a partir do seu PDI, para uma preocupação com ângulos de sustentabilidade em diversos vértices. Além disso, a IFE inclui a gestão de pessoas como ponto estratégico em suas ações de desenvolvimento.

Na Figura 14 pode ser visualizado o organograma da instituição¹¹.

¹¹ Dados extraídos do site da UFPB. Disponível em: <https://www.ufpb.br/acessoainformacao/contents/paginas/organograma>. Acesso em 10 out. de 2022

Figura 14- Organograma da UFPB¹²



Fonte: Site da UFPB (2022)

A Figura 14 apresenta o organograma da UFPB, no qual está retratado a estrutura de divisão de trabalho da instituição. Nele pode-se perceber de forma panorâmica atribuições de responsabilidade e autoridade, hierarquia e linhas oficiais de comunicação.

Segundo explica Silva e Lopes (2019), o organograma é uma ferramenta de gestão estratégica que representa de maneira simplificada a estrutura organizacional existente na instituição e serve para facilitar a comunicação interna e externa.

¹² Atualmente a UFPB mais um centro de ensino denominado Centro Profissional e Tecnológico/ Escola Técnica de Saúde, no entanto, ainda não foi inserido no organograma oficial da instituição.

A estrutura organizacional, por sua vez, consiste numa tecnologia que a administração faz uso para alcançar os objetivos de longo prazo, com a finalidade de cumprir a missão prevista no Plano de Desenvolvimento Institucional. Assim, Silva e Lopes (2019) explicam que a estrutura e a estratégia da organização devem estar adequadas, pois são elementos fundamentais para que a organização trabalhe de forma eficiente e eficaz.

Assim, a UFPB, como órgão público da União, possui uma estrutura definida por lei e tem personalidade jurídica de direito público, ela é uma autarquia e, portanto, faz parte da Administração Indireta, pertencendo ao Poder Executivo Federal. Conforme o Decreto Federal nº 9.660/2019, é vinculada e supervisionada pelo Ministério da Educação, mas possui autonomia de gestão patrimonial, financeira, administrativa, didático-científica e disciplinar.

A estrutura administrativa da UFPB é definida em seu estatuto, regimento geral e nos demais estatutos, bem como regimentos setoriais.

A instituição, lócus da pesquisa, desempenha um importante papel para a promoção do ensino, da pesquisa e da extensão, contribuindo dessa forma com o avanço científico e tecnológico, bem como para a formação de profissionais de excelência que poderão contribuir não somente para o desenvolvimento do Estado da Paraíba e região, mas também para todo o país e até mesmo em âmbito internacional¹³.

Atualmente, essa universidade possui 130 cursos de graduação, com 11 cursos na modalidade de educação à distância e 119 cursos na modalidade presencial, sendo o curso mais recente criado o de Ciência de Dados para Negócios. Segundo informações divulgadas no site oficial da UFPB, o número de alunos ativos em 2022 foi de, aproximadamente, 33 mil estudantes. Sendo uma comunidade acadêmica constituída por aproximadamente 50 mil pessoas, entre estudantes, professores, técnico-administrativos e empregados terceirizados¹⁴.

Essa IFE possui ainda 137 cursos de pós-graduação, dos quais 19 são de especialização, 60 mestrados acadêmicos, 13 mestrados profissionais, 40 doutorados acadêmicos, 01 doutorado profissional e 04 residências médicas.

¹³ Dados disponíveis em: <https://www.ufpb.br/ufpb/menu/institucional/apresentacao>. Acesso em 20 de janeiro de 2023.

¹⁴ Dados extraídos de vídeo institucional disponível em: https://youtu.be/-Bf_EIERti8. Acesso em 20 de janeiro de 2023.

Ademais, esta instituição oferta cursos técnicos profissionalizantes na Escola Técnica de Saúde (*Campus I* - João Pessoa) e no Colégio Agrícola Vidal de Negreiros (*Campus III* - Bananeiras). Possui também uma Escola de Educação Básica (EEBAS) com vagas de ensino infantil e fundamental.

O conhecimento produzido na UFPB destaca-se no meio científico internacional. Sete pesquisadores dessa instituição estão na lista dos cem mil cientistas mais influentes do mundo¹⁵. E no ranking dos 10 mil principais cientistas dos Brics, a UFPB aparece com 28 destaques¹⁶. Doutra banda, conforme a consultoria *Center for World University Rankings* (CWUR) referida instituição de ensino está classificada entre as 2 mil melhores universidades do mundo, ocupando a posição global de 1.199 e a 28ª posição no contexto das universidades brasileiras¹⁷. No contexto regional da América Latina e Caribe, a UFPB ocupa a 48ª posição. Quando se considera apenas as universidades do Nordeste, a UFPB se destaca como a quinta melhor colocada.

O CWUR é uma organização internacional especializada em consultoria no campo da educação superior e publica um ranking universitário desde 2012. A classificação do desempenho acadêmico das universidades leva em consideração sete indicadores agrupados em quatro áreas: qualidade da educação, empregabilidade dos graduados, qualidade do corpo docente e desempenho da pesquisa.

De acordo com o registro, a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) apresentou uma melhoria de três posições entre as universidades do país e um avanço de 13 posições no ranking mundial em comparação com o resultado de 2022 no CWUR. A classificação obtida coloca a UFPB entre as melhores instituições do mundo, representando 5,9% do total de 20.531 instituições de ensino superior avaliadas globalmente pela consultoria.

¹⁵ Dados disponíveis em: <https://www.ufpb.br/ufpb/contents/noticias/pesquisadores-da-ufpb-sao-destaque-em-ranking-mundial>. Acesso em: 28 de janeiro de 2023.

¹⁶ Dados disponíveis em: <https://www.ufpb.br/ufpb/contents/noticias/ufpb-tem-28-integrantes-no-ranking-dos-10-mil-principais-cientistas-do-brics#:~:text=A%20Universidade%20ocupa%20a,duas%20federais%20de%20estados%20vizinhos>. Acesso em: 30 de maio de 2023.

¹⁷ Dados disponíveis em: <https://www.ufpb.br/ufpb/contents/noticias/ufpb-sobe-tres-posicoes-e-se-classifica-como-28a-melhor-universidade-brasileira-diz-ranking-internacional#:~:text=A%20Universidade%20Federal%20da%20Para%C3%ADba,posi%C3%A7%C3%A3o%20considerando%20as%20universidades%20brasileiras>. Acesso em: 30 de maio de 2023.

Outrossim, essa instituição apresenta-se como referência nas avaliações do ensino superior promovidas pelo MEC. De acordo com o Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC), divulgado anualmente pelo Inep/MEC, a UFPB tem IGC 04, em uma escala que vai de 01 a 05. Nesse contexto, em termos de graduação, 85% dos cursos da Universidade receberam o conceito 04 e 05 pela Capes. Informa-se ainda que a UFPB, está entre as três universidades do país que lideram o registro de patentes¹⁸.

No que tange ao contexto do desenvolvimento sustentável em seu pilar social, a UFPB também desponta como referência com projetos de extensão em oito áreas temáticas: Educação, Trabalho, Tecnologia, Cultura, Saúde, Direitos Humanos, Cultura e Meio Ambiente.

No enfrentamento à Pandemia da COVID-19, a universidade desempenhou um papel importante por meio de parcerias com o poder público municipal, estadual e federal, através de pesquisas, de comissão de biossegurança, da realização de testes de COVID-19 e da estrutura física e humana do Hospital Universitário Lauro Wanderley.

Ante aos dados demonstrados e a sua posição de destaque na busca por inovação tecnológica e pelo crescimento sustentável, como instituição pujante e propositiva, que oferece contribuições não somente no aspecto acadêmico, mas também no aspecto social, uma vez que investe em pesquisas com foco no bem-estar social, a UFPB foi escolhida como contexto para a realização do presente estudo sobre práticas de gestão pública, no que toca especificamente à Gestão Sustentável de Pessoas.

A fim de viabilizar o alcance dos objetivos delineados no desenho de pesquisa e, tendo em vista que a maioria dos Centros da UFPB onde atuam os AGPs (Agentes de Gestão de Pessoas), sujeitos dessa pesquisa, se encontram no *Campus I*, optou-se por realizar a coleta de dados primários neste *Campus* da instituição. Na Figura 15 pode-se observar a planta Geral do *Campus I*.¹⁹

¹⁸ Dados disponíveis em: <https://www.ufpb.br/inoва/contents/noticias/mais-uma-vez-a-ufpb-e-top-5-entre-empresas-e-instituicoes-nacionais-com-mais-patentes-depositadas>. Acesso em: 30 de maio de 2023.

¹⁹ Imagem extraída do Web-SIG. O Laboratório de Cartografia e Geoprocessamento do CCAE, em colaboração com a Comissão de Gestão Ambiental (CGA) da UFPB, está em processo de desenvolvimento do Web-SIG da UFPB. Esse projeto tem como objetivo criar uma plataforma digital acessível ao público, que fornecerá informações minuciosas sobre a localização e distribuição dos espaços construídos nos diferentes *Campi* da Universidade Federal da Paraíba. Disponível em:

administração de recursos humanos, oferecendo assistência e direcionamento aos colegas da unidade, incluindo gestores e supervisores. Essas ações seguem as diretrizes e políticas estabelecidas pela PROGEP/UFPB e pelo Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos²⁰.

Aqui pode-se fazer uma analogia entre os AGP e os chamados burocratas a nível de rua. De acordo com a Teoria de Lipsky²¹, os burocratas a nível de rua são aqueles servidores que interagem com os usuários na implementação das políticas públicas (Lipsky, 2019). Esses são agentes do Estado que, ao contrário dos burocratas de patamares superiores (como diretores, gerentes, coordenadores etc.), prestam serviços diretamente aos cidadãos-usuários ou supervisionam os serviços públicos fornecidos por terceiros (Bonelli; Coêlho, 2019).

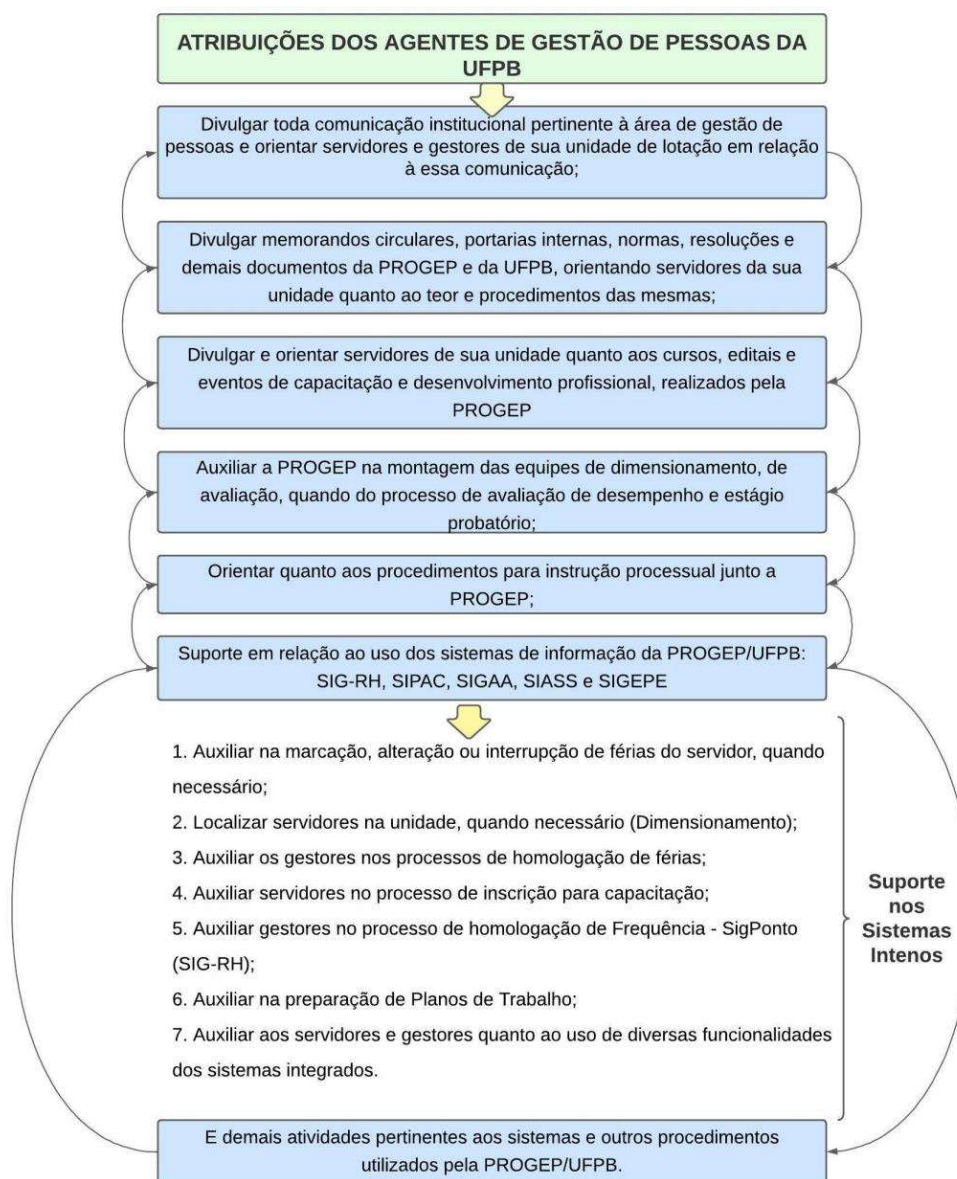
Já, os burocratas de nível intermediário, por exemplo, são gerentes, diretores, supervisores, coordenadores ou qualquer indivíduo que exerça uma função de gestão ou direção na administração pública, atuam como uma ponte entre os implementadores (os burocratas de nível de rua) e os formuladores de políticas públicas (os burocratas de alto escalão) (Lipsky, 2019).

No caso da UFPB, os AGP são aqueles que fazem a ponte entre a PROGEP e os servidores localizados nas diversas unidades administrativas (clientes internos) a fim de auxiliar na implementação das políticas públicas voltadas à gestão de pessoas, tanto as oriundas da gestão do órgão central (atualmente, o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos) quanto as derivadas do planejamento estratégico institucional (ex: PDI e outros normativos internos).

A escolha desses servidores como sujeitos da pesquisa ocorreu por estarem presentes em toda estrutura organizacional e assim conhecerem as necessidades laborais dos servidores de suas unidades, pois se constituem como canal entre servidores e PROGEP. Conforme site da PROGEP, atualmente a UFPB possui 50 AGP's, sendo 46 localizados no *Campus I* (destes, 13 estão na Reitoria), 02 no *Campus II*, 01 no *Campus IV*, 01 no *Campus III*. Na Figura 16 estão apresentadas as atribuições dos AGP's.

²⁰ Disponível em: <https://progep.ufpb.br/progep/contents/menu/Institucional/agp>. Acesso em: 16 ago. 2023.

²¹ O livro *Burocracia à Nível de Rua*, de Michael Lipsky, foi originalmente publicado em 1980, em inglês, e logo tornou-se uma importante referência para os estudos sobre políticas públicas. Essa categoria proposta por Lipsky inclui a maioria dos servidores públicos ou terceirizados da administração pública mundial. Ao propor essa categoria abrangente, mostrando a existência de elementos comuns entre todos esses burocratas, o autor introduziu uma figura de grande importância a ser analisada por quem gerencia e por quem estuda as políticas públicas.

Figura 16 - Informações das atribuições dos AGP's

Fonte: *Site da PROGEp (2022)*

Percebe-se, por meio das atribuições dispostas na Figura 16 que o AGP de fato foi um sujeito apto para o alcance dos objetivos propostos, pois o mesmo se compõe como personagem estratégica para implantação das políticas institucionais voltadas para a área de gestão de pessoas e ele mesmo é alvo dessas políticas, conforme será abordado nos resultados do estudo.

Conforme orientações disponíveis no site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas²², os procedimentos para nomeação do AGP na unidade, são os seguintes:

- 1) A indicação deve ser realizada pela liderança da unidade (recomenda-se que cada unidade tenha dois agentes de gestão de pessoas, conforme diretrizes da PROGEP).
- 2) A liderança deve elaborar um ofício com a indicação do AGP para a respectiva unidade (o ofício deve conter o nome do servidor, número de matrícula SIAPE e endereço de e-mail).
- 3) Deve anexar ao processo o formulário de Termo de Responsabilidade e Confidencialidade, devidamente preenchido e assinado. O formulário está disponível na página da PROGEP, na seção de formulários: (*link: <https://progep.ufpb.br/progep/contents/documentos/formularios/termo-de-responsabilidade-e-confidencialidade.doc/view>*)
- 4) Iniciar o processo via sistema SIPAC referente à indicação do AGP e encaminhá-lo para a Assessoria Técnica e de Planejamento (ATPLAN) /PROGEP.
- 5) Aguardar que a ATPLAN providencie o encaminhamento para a elaboração da Portaria de designação do AGP pela Seção de Cadastro e Registro Funcional (SCRF).
- 6) Uma vez emitida, receber a Portaria de Designação do AGP na unidade que efetuou a solicitação.
- 7) A equipe da ATPLAN entrará em contato através de e-mail com o novo AGP para orientações relacionadas à sua inclusão no grupo oficial dos AGPs no aplicativo *WhatsApp*.

Devido ao grande número de servidores que exercem essa função, e em razão da grande maioria desses profissionais estarem localizados no *Campus I*, optou-se por entrevistar, a priori, os agentes de gestão de pessoas localizados neste *Campus I*, e apenas se em caso de não saturação das informações coletadas, balizadas nos objetivos do estudo, seriam realizadas entrevista com AGPs dos demais *Campi*.

²² Disponível em: www.progep.ufpb.br

Assim, a fim de captar a colaboração voluntária desses servidores para o estudo, a pesquisadora se fez presente no curso de capacitação para AGP's, realizado pela PROGEP, presencialmente no *Campus I*, no primeiro semestre de 2023. Nesse curso, estiveram presentes AGP's de todos os *Campi*. Na oportunidade a coordenadora do AGP facultou a palavra à pesquisadora que fez uma breve apresentação de si e da pesquisa, convidando a quem quisesse participar como entrevistado.

No horário de intervalo do curso, a pesquisadora conversou com os voluntários, tomou nota dos nomes, telefones para contato, local de trabalho e agendou datas, horários e locais da entrevista, bem como elucidou algumas outras dúvidas levantadas sobre os objetivos do estudo. A lista de voluntários inicial totalizou em um número de 36 servidores, contando inclusive com 4 AGPs dos *Campi* do interior.

Contudo, a coleta de dados por meio de entrevista se deu com 12 AGP's, distribuídos em centros e outras unidades administrativas da UFPB. Para cada respondente foi atribuído um código identificador (AGP1 a AGP12), enumerados a partir da ordem temporal em que ocorreram as entrevistas. Todos os entrevistados têm nível superior, sendo seis mestres, quatro especialistas e dois graduados. Cinco com cargos de nível médio e sete com cargos de nível superior. O grupo foi composto por homens e mulheres, com faixa etária entre 30 e 65 anos, nove do sexo feminino e três do sexo masculino, com tempo de serviço na UFPB entre um e vinte anos.

3.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Para fins de alcance dos objetivos propostos foi utilizada a técnica de entrevista estruturada.

Esta pesquisa, foi guiada pelo roteiro descrito no Apêndice A, cujas perguntas foram elaboradas a partir da harmonização dos objetivos propostos com o referencial teórico. O roteiro foi composto por 36 perguntas abertas, sendo 09 de caráter sócio-profissional e o restante diretamente relacionadas ao objeto de estudo.

O Quadro 9 apresenta a relação dos objetivos propostos com os sujeitos da pesquisa e destes com os critérios de validade e confiabilidade da pesquisa qualitativa que se empregou.

Quadro 9 - Relação de sujeitos, objetivos e técnicas de pesquisa (continua)

OBJETIVOS	SUJEITOS	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	CRITÉRIOS DE QUALIDADE DA PESQUISA
Identificar as práticas de gestão sustentável de pessoas existentes na instituição;	AGP's	Entrevistas	Triangulação Descrição rica, clara e detalhada <i>Feedback</i>
Averiguar as contribuições das práticas de GSP para o desenvolvimento institucional;	AGP's	Entrevistas	Triangulação Descrição rica, clara e detalhada <i>Feedback</i>
Verificar quais as principais barreiras para implementação das práticas de GSP.	AGP's	Entrevistas	Triangulação Descrição rica, clara e detalhada <i>Feedback</i>

Fonte: Elaboração Própria (2023)

A triangulação se deu entre pesquisadores, uma vez que o conteúdo das entrevistas foi analisado por duas pesquisadoras, a autora do estudo com o auxílio da orientadora. A técnica de triangulação em pesquisa envolve a utilização de múltiplos observadores ou entrevistadores, com o propósito de identificar e reduzir possíveis vieses decorrentes da condição humana do pesquisador (Santos *et al.*, 2020).

As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho de cada AGP em ambientes reservados e ocorreram de forma tranquila, além disso, foram gravadas por aparelho celular da pesquisadora utilizando o aplicativo de gravador de voz. A coleta de dados ocorreu em etapa única.

A fim de respeitar os aspectos éticos da pesquisa, antes da coleta de dados foi encaminhada para PROGEPI uma solicitação de autorização para a realização das entrevistas na instituição. Além disso, cada entrevistado assinou um Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) (Apêndice B).

O tempo médio das entrevistas foi de 40 minutos e as transcrições, que foram realizadas integralmente por meio do software *transkriptor* e (re) lidas para sanar qualquer erro de transcrição, preencheram em torno de 12 páginas cada.

Assim, dentro da dimensão social da GSP, que se pretendeu estudar, foram levantadas informações sobre as práticas referentes aos seguintes aspectos: governança corporativa, motivação e incentivos, saúde e segurança, desenvolvimento do capital humano, comportamento ético e direitos humanos, atividades não controversas, não existência de corrupção, cidadania.

A partir da realização das entrevistas foi possível o alcance da saturação dos dados, ou seja, os dados começaram a ser redundantes, não sendo necessário exaurir toda a lista de voluntários. Conforme Thiry-Cherques (2009), a saturação desempenha um papel epistemológico primordial ao estabelecer o momento em que as observações deixam de ser imprescindíveis, posto que nenhum novo elemento tem a capacidade de enriquecer as propriedades do objeto investigado. Desse modo, ela é um fator de validade e confiabilidade da pesquisa qualitativa (Paiva Júnior; Leão; Melo, 2011).

3.4 Método de Análise de Dados

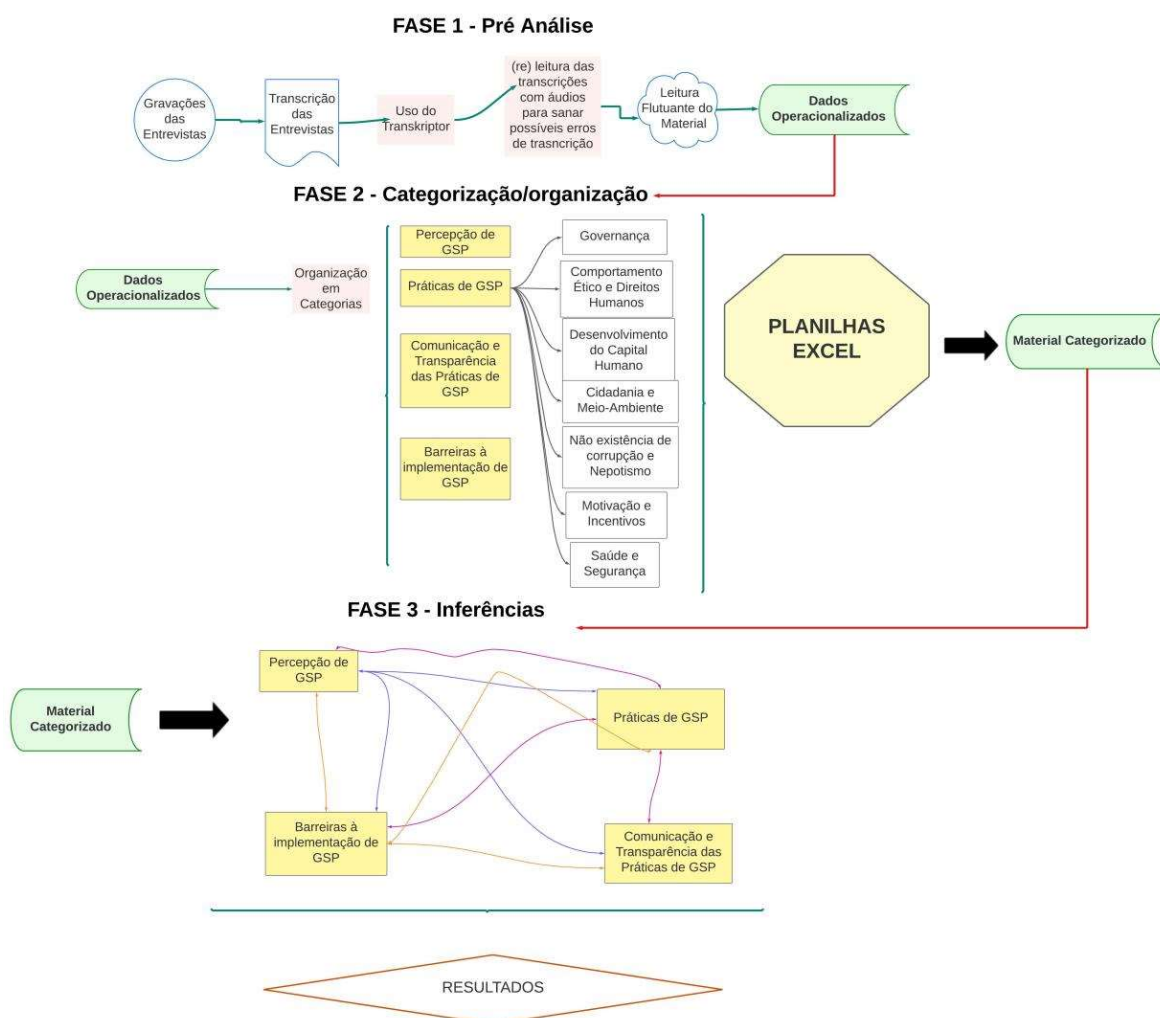
Para análise dos dados coletados foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo (AC) de Bardin (1977). A autora conceitua o método como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens...a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não). (BARDIN, 1977, p. 38).

Desse modo, a autora infere que todo tipo de comunicação pode ser analisado a partir do método de AC e para tanto deve ser feita de forma sistematizada a fim de gerar conhecimento.

Nessa perspectiva, para compreender as práticas de gestão sustentável de pessoas na Universidade Federal da Paraíba (UFPB) a pesquisadora implementou, a partir da coleta de dados realizada as três fases do método de AC, conforme Bardin (1977): pré-análise; categorização; e inferências. A Figura 17 apresenta o percurso metodológico de como foi realizada a análise dos dados coletados.

Figura 17 – Desenho do percurso metodológico da Análise de Conteúdo



Elaboração Própria (2023)

Para a **pré-análise** foi organizado o material coletado a fim de torná-lo operacional para as próximas etapas. Para isso, após o término da fase de entrevistas, deu-se início ao processo de transcrição, com o auxílio do aplicativo pago "transkriptor". Por conseguinte, as entrevistas foram transcritas na sua integralidade, na sequência, passou-se a etapa de revisão minuciosa das transcrições com os respectivos áudios, uma vez que o aplicativo não apresenta uma transcrição isenta de falhas. Após essa organização inicial, foi feito o que a

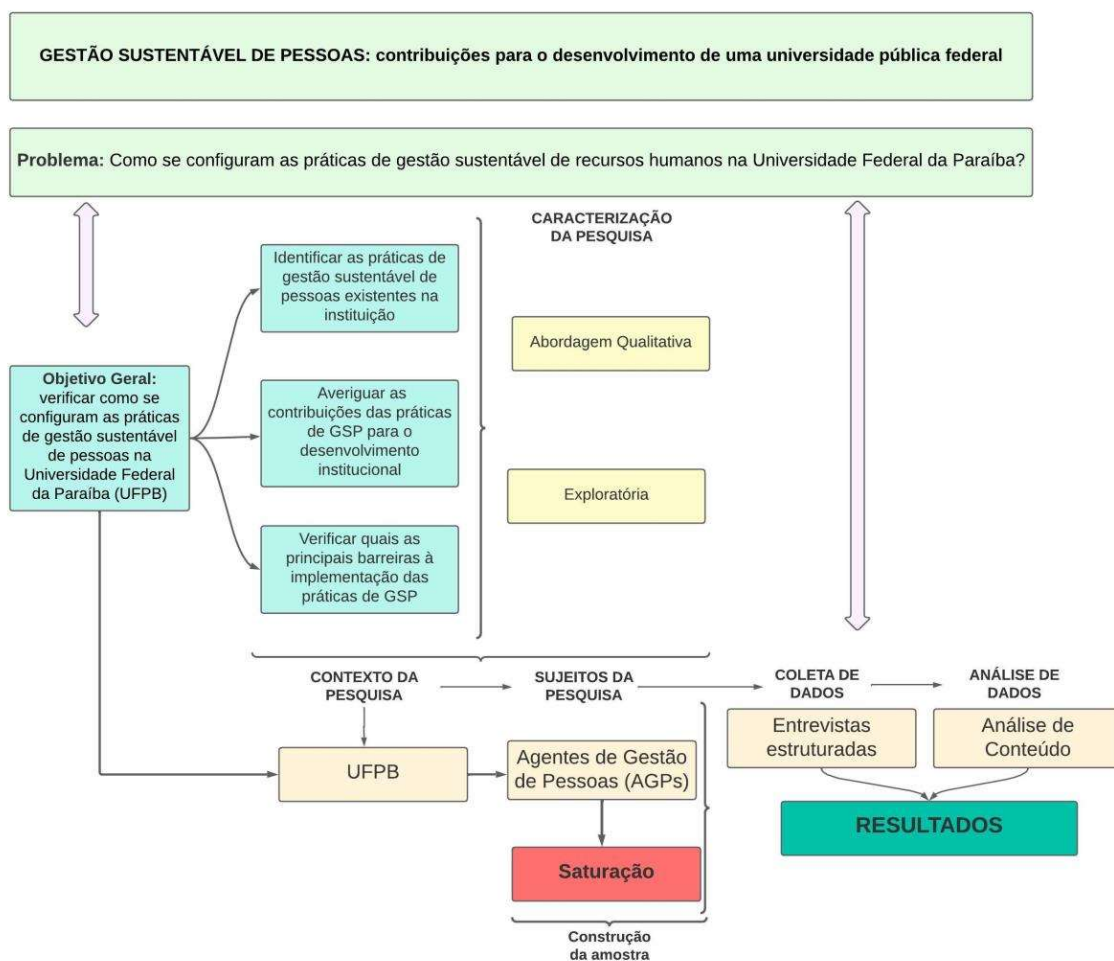
autora chama de “leitura flutuante” a fim de verificar quais materiais eram relevantes para o alcance dos objetivos propostos e assim separá-los para análise.

Em um segundo momento, seguiu-se para a fase de **categorização** na qual o material transcrito, compondo um total de 168 páginas foi organizado em categorias, ou seja, unidades de análise. Nesse momento, fez-se uso de uma planilha de excel, na qual a cada aba foi atribuída uma categoria de análise, e em cada uma delas foram sendo colocados os destaques de fala dos sujeitos de pesquisa.

Essas categorias foram identificadas a partir da coleta de dados em consonância com o referencial teórico e os objetivos deste estudo. Nessa fase, foram realizadas algumas relações das categorias, sendo quatro delas definidas a priori e uma delas, a posteriori. As categorias definidas à priori foram: Práticas de GSP, Comunicação referente à GSP, Contribuições da GSP, Limitações à GSP. Posteriormente foi acrescentada a categoria “conceito de GSP”. E ainda como subcategorias das práticas de GSP foram definidas: governança, motivação e incentivos, desenvolvimento do capital humano, comportamento ético e direitos humanos, cidadania e meio ambiente.

E por fim, foram realizadas as **inferências**, ou seja, a última fase do método de AC. Nessa fase, foram realizadas as relações entre categorias e referencial teórico bem como variáveis de análise a fim de realizar as inferências da pesquisa obtendo os resultados para a resposta da problemática proposta no estudo. Na Figura 18 está demonstrado o desenho metodológico da pesquisa.

Figura 18- Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão discutidos os resultados obtidos a partir dos dados coletados. O capítulo está dividido conforme o objetivo geral e os específicos apresentados anteriormente, e subdividido de acordo com as categorias obtidas à priori, a partir de levantamento teórico, e a posteriori, emergida dos dados da pesquisa.

Desta forma, aqui será apresentado um resumo das principais falas dos agentes de gestão de pessoas sobre cada tópico pesquisado, com concatenação entre as informações obtidas por meio das entrevistas, os normativos internos e externos sobre as temáticas abordadas, as informações publicadas nos sites oficiais, nas redes sociais oficiais da universidade, fotografias obtidas em campo nos momentos das entrevistas e a os apontamentos teóricos a respeito de cada achado da pesquisa, bem como as inferências resultantes dos cruzamentos dessas informações.

A partir disso, a pesquisa procurou identificar as práticas de GSP seguindo o modelo teórico proposto por Genari (2018), com as devidas adaptações no roteiro para o contexto da gestão pública.

4.1 Percepção sobre o que é Gestão Sustentável de Pessoas e o papel da gestão de pessoas para sustentabilidade organizacional

Com a finalidade de provocar a reflexão do tema num sentido amplo, inicialmente, buscou-se indagar os agentes de gestão de pessoas (AGP) sobre a percepção que eles tinham acerca de um modelo de Gestão Sustentável de Pessoas (GSP), bem como do papel da gestão de pessoas para a sustentabilidade organizacional.

Neste sentido, destaca-se a percepção de GSP apresentada por AGP6:

*Olha, eu acredito que pelo termo amplo de sustentabilidade, que é você conseguir **alcançar os seus objetivos com eficiência, com afetividade, ou seja, alcançar os seus objetivos sem esgotar os recursos que você tem. Você usar os recursos da melhor maneira possível, sem esgotá-los para futuro**, você vai utilizando, vai alcançando as suas metas, mas não vai esgotar esse recurso. Então, no caso da **gestão sustentável de recursos humanos, é o melhor uso possível desse recurso, das pessoas, de atingir as***

metas da instituição, sem esgotar esses recursos, utilizando da maneira mais eficiente.

Este posicionamento coaduna-se com o conceito estabelecido por Ehnert (2009), segundo o qual a GSP engloba as estratégias e práticas de gestão de pessoas, tanto as planejadas quanto as que surgem de forma espontânea, que viabilizam a consecução das metas organizacionais. Ao mesmo tempo, ela assegura a sustentação da base de recursos humanos ao longo do tempo, monitorando os efeitos secundários e proporcionando feedback dos sistemas à base de recursos humanos e à própria organização.

Alinhada a este conceito, está a percepção de AGP12:

Olha, eu creio que a gestão sustentável vá no sentido da racionalização de recursos humanos, porque a gente, quando pensa em sustentabilidade, a gente pensa muito numa coisa que seja realimentada. E aí eu penso na gestão de pessoas como é, deixa eu ver agora, agora você me pegou, nunca tinha parado para pensar na gestão de pessoas sustentável. Mas eu creio que seja possível definir como práticas de gestão de pessoas que visem uma manutenção saudável. Ver o quadro de pessoas da sua unidade não só saudável em termos de saúde, mas em termos de quantitativo em termos de demandas de trabalho.

Alguns respondentes inicialmente indicaram um desconhecimento total sobre o assunto, mas, logo em seguida fizeram uma reflexão e responderam, como foi o caso de AGP10:

Na verdade, eu nunca nem ouvi falar nesse termo. É a primeira vez que eu ouvi falar, na verdade, a gente ouve muito falar em gestão sustentável de materiais, né? De coisas assim é... permanentes, não pessoas. Mas será que seria assim o melhor aproveitamento das pessoas que trabalham, usando delas o que de melhor elas podem dar? Não sei...na verdade nunca ouvi falar não. Mas eu penso nesse sentido. Da gente saber aproveitar melhor as competências e capacidades das pessoas?

Na linha desse pensamento, Cohen *et al.* (2012) esclarecem que a GSP utiliza as ferramentas de RH para promover a integração da sustentabilidade na organização e estabelece um sistema de gestão de pessoas que contribui de maneira significativa para o desempenho sustentável. Isso é realizado por meio de políticas que promovem a equidade, o desenvolvimento e o bem-estar, ao mesmo tempo em que apoiam práticas ambientais.

A fala de AGP2 evidencia que a gestão sustentável não se restringe ao aspecto da dimensão ambiental da sustentabilidade:

*Essa questão sustentável...eu sempre liguei ao meio ambiente, não é? (...) É, tem uns termos...Hoje em dia, não é? Outros estudos mais avançados, (...), então realmente eu não estudei, conheci, conheci esse tema, digamos, né, mas pelo que eu pude entender, são, na realidade... **é a questão da qualidade de vida do servidor, a questão da motivação.** Não é... se, na realidade, **a instituição oferece, digamos, esse tripé para o servidor, não é... não só econômico, mas econômico... É a questão.... Essa relação... as relações sociais com os outros colegas. É... e a questão da qualidade de vida desse servidor.***

AGP3, por sua vez, expressou que ver a Gestão Sustentável de Pessoas como uma abordagem equilibrada. E que é uma gestão que leva em conta todos os fatores relevantes, como o tempo, a saúde do servidor e a precisão das informações fornecidas. AGP3 salientou ainda que para ele/ela esse termo é relativamente novo, surpreendentemente. Explicou ainda que, pela concepção que tem em mente, pode ser entendido como um modelo no qual não haja desequilíbrio entre os servidores, em que nenhum faça mais do que o outro, e que também não gere desequilíbrios emocionais ou físicos.

Por conseguinte, destaca-se a seguinte fala de AGP5, no que diz respeito às expressões Gestão Sustentável de Pessoas e Gestão Sustentável de Recursos Humanos:

*Eu acredito que seja um termo mais relacionado ao uso, entre aspas, né, porque o recurso humano, não é bem um recurso, assim como os outros que você pode comparar com o material, mas o uso de uma forma mais adequada dos humanos, das pessoas dentro de uma organização. **A melhor forma de utilizar o trabalho das pessoas.***

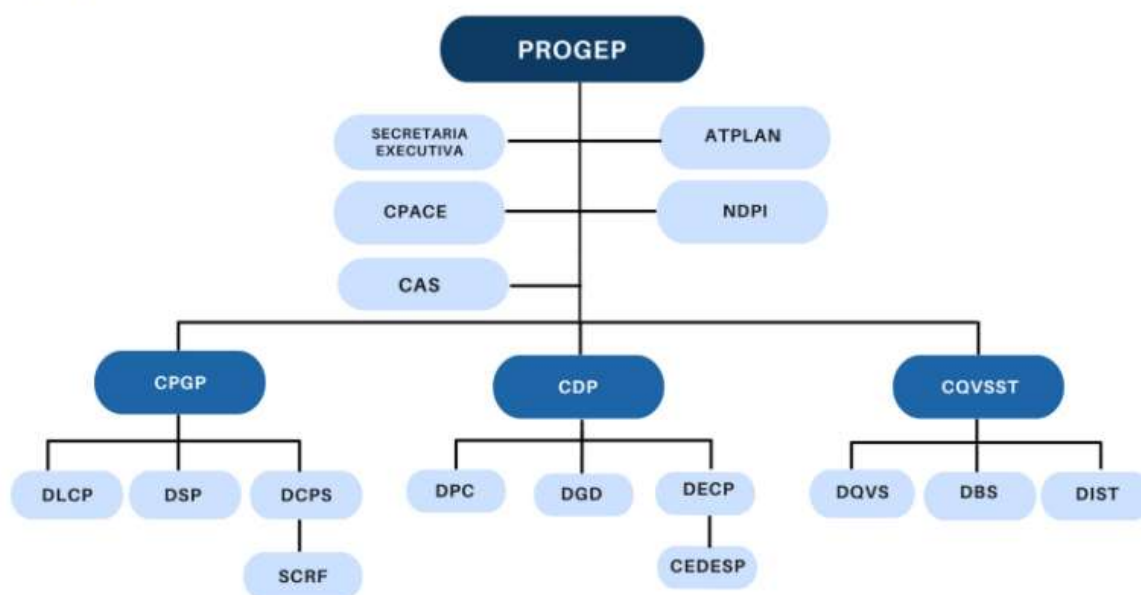
AGP5 entende que a abordagem mais apropriada seja a Gestão Sustentável de Pessoas porque “o uso do termo recursos não parece muito adequado quando estamos lidando com indivíduos”. AGP5 afirmou que isso (uso do termo recursos humanos) colocaria as pessoas em pé de igualdade com outros recursos materiais, o que, na sua perspectiva, não é apropriado. Segundo AGP5, as pessoas demandam muito mais atenção do que os recursos materiais e são essenciais para o ambiente organizacional. Portanto, faz-se necessário tratá-las de maneira distinta, reconhecendo a sua importância fundamental.

Neste contexto frisa-se a fala de AGP8 sobre a percepção de GSP que entende esse modelo como uma abordagem que extrapola a mera administração de RH: *“Eu penso que é a gente trabalhar realmente hoje o ser humano no modo geral, não só uma alocação, não só o normal, que era o normal que eu digo...o básico, que era de um setor de recursos humanos, eu acho que ampliou essa parte”*.

Inferre-se que o termo GSP pareceu ser *“user friendly”*, ou seja, fazendo uma analogia ao termo de uso comum à ciência de informação, de usabilidade amigável, facilitar a apropriação de informação pelo usuário (Vieira; Corrêa, 2011) e mais adequado aos objetivos de uma gestão sustentável, uma vez que o uso do termo “pessoas” em vez de “recursos humanos” reflete uma mudança de paradigma na forma como se vê e se trata os servidores em uma organização.

Dessler (2011) argumenta que o termo “pessoas” enfatiza a importância dos servidores como seres humanos com habilidades, talentos e necessidades individuais, em oposição a uma abordagem mais mecânica que o termo “recursos humanos” pode sugerir. Inferre-se que o uso do termo “pessoas” em vez de “recursos humanos” está alinhado com a evolução das práticas de gestão de pessoas e reflete uma abordagem mais centrada no ser humano.

Ao verificar a estrutura organizacional do objeto empírico, publicada no site oficial da universidade, observa-se que a nomenclatura dos setores administrativos responsáveis pela gestão de pessoas estão alinhados com o uso desse termo, o que aponta para absorção da evolução das práticas de gestão de pessoas e reflete, em tese, um posicionamento mais centrado no ser humano, o que pode ser observado no organograma da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB (PROGEP), órgão responsável pelo planejamento e acompanhamento das estratégias e políticas de gestão de pessoas da instituição:

Figura 19 - Organograma PROGEP**Organograma**

PROGEP - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas			
ATPLAN	Assessoria Técnica e de Planejamento	CDP	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas
SE	Secretaria Executiva	DPC	Divisão de Planejamento e Carreira
CAS	Central de Atendimento ao Servidor	DGD	Divisão de Gestão de Desempenho
CPACE	Comissão Permanente de Acumulação de Cargos e Empregos	DECP	Divisão de Educação e Capacitação Profissional
NDPI	Núcleo de Documentação Pessoal e Informação	CEDESP	Centro de Desenvolvimento do Servidor Público
CPGP	Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas	CQVSST	Coordenação de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança do Trabalho
DLCP	Divisão de Legislação e Controle de Processos	DQVS	Divisão de Qualidade de Vida e Saúde
DSP	Divisão de Seleção e Provisão	DBS	Divisão de Benefícios do Servidor
DCPS	Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores	DIST	Divisão de Segurança do Trabalho
SCRF	Seção de Cadastro e Registro Funcional		

Fonte: Site PROGEP

Somado a isso observou-se em publicação no site oficial que a missão da PROGEP é implementar políticas e práticas contínuas de gestão de pessoas, com o objetivo de promover o crescimento dos colaboradores, gerenciar processos de forma eficiente, promover qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho, e oferecer um atendimento excepcional à comunidade universitária e à sociedade em

geral. Esses padrões de excelência têm como meta principal o desenvolvimento de competências tanto a nível profissional quanto institucional.

Logo, depreende-se que o uso da terminologia “gestão de pessoas” pela instituição reconhece a importância de tratar os servidores não apenas como recursos, mas como indivíduos com necessidades, aspirações e contribuições únicas para a organização, contexto favorável ao encontro de um modelo de gestão sustentável de pessoas.

Uma discussão sobre o conceito de um modelo de Gestão Sustentável de Pessoas (GSP) - termo utilizado neste trabalho para a tradução de *Sustainable Human Resources Management* - foi iniciada. A literatura sobre este tema tem se desenvolvido ao longo da última década e representa uma tentativa de abordar a relação entre as práticas de Gestão de Pessoas e os resultados que vão além dos aspectos predominantemente financeiros (Kramar, 2014).

Essa literatura é caracterizada por sua fragmentação, diversidade e complexidade. Não existe uma definição precisa. As discussões sobre gestão sustentável de pessoas variam em termos da importância atribuída a diferentes resultados, tanto internos quanto externos (Kramar, 2014). O termo pode ser entendido como a aplicação de técnicas de Gestão de Pessoas que visam cultivar uma força de trabalho com valores como confiança, habilidades e motivação, com o propósito de contribuir para a uma gestão sustentável (Cohen *et al.*, 2012).

Por fim, no que diz respeito ao papel da gestão de pessoas para o desenvolvimento organizacional destaca-se a fala de AGP5, o qual afirmou que “[...] a gestão de pessoas é extremamente importante para o atingimento dos objetivos da instituição como um todo. **Acho que é a parte mais importante é essa da gestão de pessoas**”. O respondente AGP 6 arremata da seguinte forma:

Quem estiver no cargo dessa gestão de pessoas, precisa ter um claro conhecimento de quais são as necessidades da instituição. O que é que se espera da instituição, quais são as atividades que precisam ser desenvolvidas. Precisam também ter um claro conhecimento do recurso humano que se dispõe, da capacidade, das habilidades dessas pessoas, a quantidade dessas pessoas para poder alocar bem. Digamos, é fazer uma boa parceria entre o total de pessoas que você tem, as habilidades que essas pessoas têm, ou seja, a capacidade instalada do recurso humano para desenvolver as atividades que são necessárias na instituição. Então, não colocar a pessoa certa no lugar errado (rsrs). Coisas nesse sentido.

Apesar das falas analisadas dos 12 entrevistados demonstrarem um conhecimento pouco aprofundado sobre a temática, verifica-se que num sentido geral os sujeitos compreendem o que seria uma gestão sustentável de pessoas e o seu papel para o desenvolvimento e sustentabilidade organizacional, embora o termo GSP não seja de uso corrente no *locus de pesquisa*. Observa-se ainda que as falas apontam para uma percepção que se alinha ao que Bergue (2020) chama de gestão de pessoas em parâmetros sistêmicos, ou seja, aquela que busca gerir o servidor no setor público sob a lente da complexidade, gerindo em sua completude.

4.2 Pensando a gestão de pessoas sistematicamente: identificação das práticas de gestão sustentável de pessoas na UFPB

Por práticas de gestão sustentável de pessoas entende-se as evidências de iniciativas que resultam na implementação de uma gestão de pessoas voltada para a sustentabilidade da própria força de trabalho e, por conseguinte, organizacional, partindo do pressuposto que as pessoas são a organização (Bergue, 2020; Marcini; Bansi; Caldana, 2017).

Na busca de evidências das práticas de GSP no *locus* de estudo, buscou-se inicialmente indagar os sujeitos de pesquisa sobre se já tinham ouvido falar em práticas de gestão sustentável de pessoas no âmbito da UFPB e quais práticas poderiam citar como exemplos.

Nesse contexto, destacam-se as falas de AGP2, AGP5 e AGP9 que informaram nunca ter ouvido essa expressão no âmbito da UFPB, mas conseguiram elencar algumas práticas que podem, segundo entendem, ser caracterizadas como GSP, conforme se observa nas falas deles:

Olha, eu...eu com esse termo assim...com esse termo não. Com esse termo eu, eu confesso que eu estou tendo contato agora, não é? Mas, assim, a gente sempre acompanha as novidades, não é? A legislação, o que vem do órgão central. A gente está estudando muito o PGD, estudando dimensionamento, não é, estudando ações, a questão de assédio moral [...]. Mas esse termo de sustentabilidade, não [...] (AGP2).

[...] Olhe pelo que eu já pude observar, não com essa nomenclatura. Não conheço a nomenclatura de sustentável, né? De sustentabilidade. Mas o que eu observo aqui na PROGEP, por exemplo, na semana do servidor, tem muitas práticas, prática esportiva que oferece para os servidores, culturais. Eu não sei se é bem isso. Mas assim eu observo que a PROGEP procura oferecer

isso, não é com essa nomenclatura que você está dizendo. Se ofereceu alguma vez, eu não lembro com essa nomenclatura (AGP2).

Não, não me recordo de ter lido nem escutado a respeito, não é? Apesar de que tem pouco tempo que eu estou trabalhando na área de gestão de pessoas, então acredito que possa ser por causa disso (AGP5).

*[...] sim, já nos meus estudos para concurso. Mais especificamente na matéria de gestão de pessoas, eu já escutei falar várias vezes. As **próprias práticas relacionadas aos agentes de gestão de pessoas. Eu Acredito que seja uma bem ligada à gestão sustentável de pessoas.** [...] Eu acredito que essa ligação entre os agentes de gestão de pessoas, os respectivos setores e a PROGEP, né, que é o setor geral de gestão de pessoas na UFPB é um exemplo bem claro da gestão sustentável de pessoas (AGP5).*

Não, a gente só vê assim em vídeo na internet, em cursos. Mas, assim do governo federal, da Enap, eu já, eu já, eu já vi e já fiz até um curso também na Enap sobre gestão de pessoas, de recursos humanos, não de sustentabilidade em geral, específico, desculpa específico. Mas assim como desenvolver na carreira o servidor para ele ser sustentável ao longo do tempo na universidade, entendeu? É mostrar a ele que ele tem potencial para desenvolver suas atividades de forma sustentável. Recurso é, é material, recurso humano, é recurso financeiro, tudo isso (AGP9).

*Quais são as práticas que tem aqui dentro? Olha, eu na verdade, **como eu te falei na resposta anterior, eu não, não ouvi falar em boas práticas aqui dentro da UFPB, mas acredito que desenvolvimento profissional, podia ser, não é? É infraestrutura, melhoria na infraestrutura também acredito que contribui bastante. A parte que o servidor tenha que se mostrar como líder, acredito que também seja um ponto fundamental** também para ele desenvolver isso na carreira. São essas que eu consigo ver agora (AGP9).*

Conforme foi abordado no referencial teórico deste estudo, a gestão sustentável de pessoas envolve a integração de práticas e políticas que promovem não apenas o desenvolvimento e bem-estar dos servidores, mas também consideram os impactos sociais, ambientais e econômicos das atividades organizacionais. É importante destacar que a literatura nesta área está em constante evolução, e novos estudos e abordagens continuam a emergir à medida que a compreensão da sustentabilidade e seu impacto na gestão de pessoas se aprofunda.

Apesar de inicialmente, os sujeitos de pesquisa em sua maioria não apresentarem um rol taxativo de práticas sustentáveis de gestão de pessoas, e

alguns, à princípio, informarem desconhecimento sobre qualquer prática, das falas dos AGPs, pode-se extrair alguns exemplos como: estudos para dimensionamento de cargo; programa de gestão por desempenho (PGD); práticas esportivas e culturais na semana do servidor; melhorias na infraestrutura dos locais de trabalho; mediação e escuta ativa; capacitação profissional; formação de lideranças; os agentes de gestão de pessoas, conforme se evidencia nos discursos:

*A legislação, o que vem do órgão central. A gente está estudando muito o **PGD, estudando dimensionamento**, não é, estudando ações, a questão de assédio moral[...]. Mas esse termo de sustentabilidade, não. [...] Olhe pelo que eu já pude observar, não com essa nomenclatura. Não conheço a nomenclatura de sustentável, né? De sustentabilidade. Mas o que eu observo aqui na PROGEP, por exemplo, na semana do servidor, tem muitas **práticas, prática esportiva que oferece para os servidores, culturais**. Eu não sei se é bem isso. Mas assim eu observo que a PROGEP procura oferecer isso, não é com essa nomenclatura que você está dizendo (AGP2).*

*As próprias **práticas relacionadas aos agentes de gestão de pessoas**. Eu acredito que seja uma bem ligada à gestão sustentável de pessoas. [...] Eu acredito que essa ligação entre **os agentes de gestão de pessoas**, os respectivos setores e a PROGEP, né, que é o setor geral de gestão de pessoas na UFPB **é um exemplo bem claro da gestão sustentável de pessoas** (AGP5).*

*Olha, eu acho que das atividades que eu conheço, eu acho que essa **criação do grupo de AGPs**, agente de gestão de pessoas, é uma prática de gestão sustentável. Porque antes disso, nós tínhamos no setor de recursos humanos, toda e qualquer demanda de todo e qualquer servidor, o servidor tinha que ir lá procurar esse setor. Então você não tinha quantidade suficiente de servidores no setor de recursos humanos para atender toda a demanda de todos os servidores da instituição, então havia uma demora muito grande. Coisas que acabavam perdendo o prazo para se resolver, então eu **acredito que a criação desse grupo de agente de gestão de pessoas é uma ação de sustentabilidade**, sustentabilidade, porque as demandas de cada setor, elas são resolvidas lá diretamente no setor, sem que aquele servidor tenha que se deslocar até o setor de recursos humanos, que agora é a PROGEP, a pró-reitoria de gestão de pessoas. No nosso caso, quando o agente de gestão de pessoas não consegue orientar ou encaminhar aquela questão diretamente no setor, ele atua como intermediário diretamente com a PROGEP e o próprio grupo de gestão de pessoas. O próprio grupo de agentes de gestão de pessoas se ajuda, então, se tornou um grupo que não precisa, não depende necessariamente de um representante da PROGEP para dar uma orientação, para dar uma informação, para fornecer um material. O próprio grupo já se ajuda, já se tornou, digamos, auto sustentável, auto gerido. Então, eu acho que isso é uma coisa muito boa, porque diminuiu muito tempo de resolução de problemas, diminuiu a quantidade de pessoas que se aglomeravam*

no setor de atendimento da PROGEP. Então, você consegue resolver muito mais questões com um número pequeno, relativamente menor de servidores, e atender um número muito maior de pessoas. **Então eu acredito que essa é uma prática sustentável**, embora no programa não tenha, não esteja lá dizendo, esse é um objetivo será a gestão sustentável de recursos humanos. Mas a ação em si é (AGP6).

*Eu acho que o **processo de remoção interno é um processo interessante. O processo de dimensionamento. E o próprio processo de indicação de ter uma AGP** em cada setor para intermediar. Sem dúvida é uma coisa que alcança esse trabalho também, né? Desenvolvimento e sustentabilidade, né, da gestão de pessoas. É... eu não consigo pensar numa outra coisa não. Deve ter, mas eu acho que eu não, não vou saber identificar.* (AGP7)

Capacitação. *Né? É tipo isso. Isso é capacitação? É? UFPB com todo é capacitação. Aí, eu acho que a gente trabalha muito essa questão do ser humano, de **práticas, é de relaxamento, de cuidados com com a pessoa.** Porque hoje, então, tem muita gente doente. A gente percebeu isso na volta da pandemia. Então, assim foi uma das coisas que a gente pegou muito para fazer esse trabalho, é do cuidado com o servidor de melhorar ele enquanto pessoa, para que ele possa render melhor no trabalho, que não adiantava, era muita gente, muita gente doente, doente com atestado mesmo. E a gente tem essa **prática aqui de conversa, de diálogo.** A gente tenta puxar muito essa questão de diálogo. Temos nosso **cantinho de descanso** (risos). Porque também vimos essa questão dos servidores que ficam o dia todo aqui. **Temos nossa cantina.** Também agora que os servidores que almoçam aqui temos nosso horário de cafezinho, de reuniões de servidores. Acho que são essas as práticas* (AGP8).

*Acredito que **desenvolvimento profissional**, podia ser, não é? É infraestrutura, **melhoria na infraestrutura** também acredito que contribui bastante. A parte **que o servidor tenha que se mostrar como líder**, acredito que também seja um ponto fundamental também para ele desenvolver isso na carreira. São essas que eu consigo ver agora* (AGP9).

Ao visualizarmos os canais de comunicação da PROGEP (<https://www.progep.ufpb.br/>) e redes sociais (@progepufpb), de fato consegue-se captar evidências das práticas acima enumeradas, entretanto verifica-se que estas ações não são aplicadas de forma homogênea em toda a UFPB, por exemplo, no que tange infraestrutura adequada dos locais de trabalho e voltadas para melhor qualidade de vida do servidor ofertadas apenas em alguns centros e outras unidades administrativas (cantinho de descanso, copa, academia, sala de qualidade de vida para mediação e escuta ativa, etc). Já outras práticas são sazonais, se restringem a períodos específicos, por exemplo na semana do servidor.

Nas próximas seções serão apresentadas e analisadas as evidências encontradas sobre as práticas de gestão sustentável relacionadas a governança, motivação e incentivos, saúde e segurança, desenvolvimento do capital humano, comportamento ético e direitos humanos, não existência de corrupção e nepotismo, cidadania e meio ambiente, comunicação e transparência.

4.2.2. Governança

Segundo Vieira e Barreto (2019), a governança representa o conjunto de processos que engloba a direção e o controle. A estrutura de governança, seja ela corporativa ou das sociedades, define as formas de interação entre os gestores (agentes), os proprietários (acionistas) e as partes interessadas (stakeholders), com o objetivo de assegurar que os agentes estejam alinhados aos interesses dos proprietários e das partes interessadas, buscando a harmonização entre desempenho e conformidade.

Os autores explicam ainda que a efetiva governança pública combina a busca pelo desempenho ótimo com a aderência estratégica, ética e legal na tomada e execução de decisões sustentáveis. Isto implica que os agentes públicos promovem iniciativas que resultam na resolução eficaz dos problemas públicos, sempre agindo em sintonia com os princípios éticos que alicerçam a sociedade, bem como com a autorização legal emanada do Estado.

A sólida governança pública guia as escolhas dos agentes públicos, sendo fundamentada em três pilares: o estratégico, o ético e o legal. O primeiro implica no compromisso do agente com a solução dos problemas públicos e na criação de valor para as partes interessadas (stakeholders), alcançado por meio da excelência técnica e política. O segundo delineia a responsabilidade do agente na tomada de decisões corretas, em conformidade com os princípios éticos (deontológicos e teleológicos) que devem nortear sua conduta. O terceiro representa a obrigação do agente em seguir a lei, bem como as decisões políticas essenciais da comunidade, formalmente estabelecidas na constituição e nas demais normas da legislação (Vieira; Barreto, 2019).

Na UFPB a estrutura de Governança é formada pelo Comitê de Governança, Controle Interno e Gestão de Riscos (Comgov) que tem como objetivo implementar ações para a organização e padronização das práticas relacionadas à governança,

aos controles internos e à gestão de riscos na UFPB. Sua criação foi formalizada pela Resolução nº 38/2018 do Conselho Universitário Federal da Paraíba (Consuni). O Comgov é constituído por: I – Reitor (a), que o presidirá; II – Vice-Reitor (a); III – Pró-reitores; III – Procurador-Chefe; IV – Auditor-Chefe; V – Coordenador de Conformidade Interna. Destaca-se, neste ponto, que a PROGEP integra o Comgov como membro com direito à voto no que tange às deliberações do Comitê. Entre as competências do Comgov estão:

- Promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos;
- institucionalizar estruturas adequadas de governança, controles internos e gestão de riscos;
- promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, controles internos e gestão de riscos;
- garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;
- promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;

De acordo com os dados levantados em campo, observou-se que os entrevistados demonstraram pouco conhecimento a respeito de práticas de gestão de pessoas relacionadas à governança, pois quando perguntados se a gestão de pessoas participa direta e ativamente de algum comitê de governança e se a governança trabalha para implementação de boas práticas voltadas para a gestão sustentável de pessoas, os AGPs demonstraram pouco conhecimento. Dos 12 AGPs entrevistados, apenas cinco (AGP2, AGP4, AGP6, AGP9 e AGP12) demonstraram conhecimento da existência do Comitê de Governança ou, pelo menos, ouviram falar dele. As falas de AGP2 e AGP12, ilustram essa questão:

Olha, eu sei da existência desse, eu acho que é um comitê, não é? [...] É, eu sei da existência desse comitê e eventualmente nós recebemos perguntas, pesquisa deles e orientações para as práticas de governança. Assim, eventualmente nós estamos

recebendo. Eu não sei dizer exatamente se tem algum representante da PROGEP nesse comitê ou quais são os membros desse comitê? Não sei dizer, mas eu sei da existência, sim (AGP2).

*Eu não sei lhe dizer a constituição do comitê de governança. Eu vi que saiu uma notícia no site da UFPB. Eles mandaram, inclusive acho que um ofício, uma notícia via sistema informando desse comitê. É até pedindo para participar de não sei se de governança ou de conformidade. Pedido para participar de um questionário para avaliar como é que está a governança. Ou foi...Eu lembro, eu lembro, saiu um questionário pra gente avaliar. É, mas **eu lembro desse, desse comitê de governança**. Eu não sei se também foi uma portaria que eu vi publicada no boletim de serviço, mas esse nome não me é estranho. E eu nunca tinha tido contato muito com a palavra governança (AGP12).*

Os estudos de Vieira e Barreto (2019), acerca dos relatórios do TCU, apontam que a situação das agências públicas brasileiras revela uma capacidade insuficiente em praticamente todas as medidas propostas pelos modelos de governança. E chamam à atenção para o fato de que o aspecto mais preocupante se refere à gestão de pessoas, onde 69% das organizações se encontravam em um estágio inicial em 2017 e não houve avanços significativos como se pode observar nos discursos de AGP2 e AGP12 já retratados.

Bergue (2020) explica que ao se analisar a gestão de pessoas no âmbito do setor público, o conceito de governança oferece valiosos pontos de referência, já que são as pessoas - os agentes públicos - que estabelecem as relações fundamentais que definem uma administração pública eficaz.

Como podem ser configurados os arranjos de governança que propiciem ambientes colaborativos aptos a sustentar uma gestão estratégica e sustentável de pessoas? A gestão de pessoas, por sua própria natureza, é um domínio de relações dinâmicas, muitas vezes marcadas pela instabilidade decorrente de sua complexidade. Nesse contexto, os profissionais de gestão de pessoas têm um papel central como articuladores dos mecanismos de governança organizacional, incentivando a criação de espaços de integração que sejam compatíveis com a agilidade necessária para mobilizar os interesses e as potencialidades que identificam cada entidade sociopolítica (Bergue, 2020; Dutra *et al.*, 2019).

Ao analisar as atas das reuniões Comgov, publicadas no site da UFPB, verifica-se a existência de práticas de governança que implicam também na gestão sustentável de pessoas, como: portaria contra o nepotismo; portaria sobre conflito de

interesses; pesquisa sobre integridade pública; e a participação da PROGEP nas deliberações em todas as reuniões.

Vieira e Barreto (2019), explicam que, apesar da presença de estruturas de governança, como a auditoria interna, e da implementação de práticas de governança corporativa, como a definição da estratégia, na maioria das organizações, tais estruturas e práticas ainda não têm sido eficazes em impulsionar as demais áreas em direção à aprimoramento na gestão, explicam os autores.

Portanto, faz-se necessário, uma maior divulgação e integração de toda a comunidade acadêmica quanto às deliberações dos responsáveis pela governança institucional bem como das práticas implementadas com vistas à Gestão Sustentável de Pessoas.

4.2.3. Motivação e incentivos

Em prol de verificar a existência de práticas voltadas para os aspectos “motivação e incentivos”, os sujeitos de pesquisa foram indagados se, na percepção deles, a gestão conhece as necessidades e os fatores de motivação relacionados aos servidores, com o objetivo de implementar a sustentabilidade organizacional e se desenvolve incentivos e sistemas de recompensa (financeiros e/ou não financeiros) para os servidores (Dutra *et al.*, 2019). Foram questionados ainda se a Gestão de Pessoas dá suporte à administração para agir de forma sustentável.

Os AGP1, AGP5, AGP7 e AGP9 informaram que não existem ou não ouviram falar em práticas referente à motivação e incentivos voltados para os servidores no âmbito da UFPB, conforme ilustrado na fala de AGP1:

*Eu vou ser bem sincera. Não. **Não há esse incentivo.** Eu acredito que se você perguntar para algum servidor, muitos não vão saber o que significa sustentabilidade, o que tem a ver com a sustentabilidade com a área de RH. Sendo bem franca (AGP 1).*

A motivação e a aplicação de incentivos são temas cruciais na gestão pública, pois têm o potencial de impactar diretamente a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Diversos estudiosos da área de gestão pública têm contribuído para a compreensão desses conceitos e sua aplicabilidade no contexto governamental (Bergue, 2020; Dutra *et al.*, 2019; Teixeira; Ribeiro, 2017).

Apesar dos quatro AGPs citados haverem demonstrado desconhecimento sobre as práticas sob análise, oito deles, os AGP2, AGP3, AGP4, AGP6, AGP8, AGP10, AGP11 e AGP12 informaram ter conhecimentos sobre práticas de motivação e incentivos financeiros e/ou não financeiros fomentados pela gestão de pessoas, o que pode ser visualizado a partir das falas:

Assim... só nessas ações da semana do servidor, que eu acho que os servidores se sentem motivados em participar, mas financeiramente a gente só tem o básico mesmo (AGP3).

Bom, do ponto de incentivo financeiro tem essa questão das progressões por capacitação e por avaliação de desempenho, não é? Então nós temos, nós temos 2 modalidades de progressão financeira, tem a de capacitação que vai até... acho que são 3 níveis. Que você faz capacitação em áreas que são além da que se pede para o seu cargo. Então, por exemplo, eu sou assistente em administração, assistente administração, é de entrada como nível médio, então as capacitações que eu faço além disso de graduação, especialização, mestrado, você tem uma recompensa financeira. Por isso é na sua área de atuação. E tem a progressão por desempenho, então anualmente a gente tem avaliação de desempenho que é feito pelos pares e os que conseguem obter uma boa pontuação, a cada 18 meses tem uma progressão funcional que também tem um pequeno bônus financeiro que vem incluído no seu salário. Então tem essas 2 modalidades. Na avaliação do desempenho, vai depender, então, do seu dia a dia, do relacionamento. São avaliados vários níveis. A competência técnica, competência social. O cumprimento do seu trabalho como servidor, então é um estímulo também financeiro (AGP6).

Sim, geralmente no final do ano, quando acontece sim algo também mais centralizado. É um encontro de final de ano que chama alguns aposentados, alguns servidores que isso assim já presenciei. Eu acho que por 2 ou 3 anos onde eles fazem uma votação pra gente escolher o servidor do centro para homenagear já aconteceu isso e outra vez foi para além de homenagear um servidor do centro, homenageou também os AGPs de cada centro. [...] Foi. Acho que foi em 2019 que teve isso, mas teve um ano passado para os aposentados. O ano passado. Mas que eu tenho conhecimento, mas é uma coisa uma vez no ano, uma coisa bem...(AGP10).

Olha esse treinamento, né? Ele é certificado e pode ser usado na progressão por capacitação. É um incentivo, né? (AGP11).

Tem financeiro decorrente das leis, não institucional. A instituição você perguntou obedece porque existe um plano de cargos e carreiras que, para você progredir de um nível para o outro, você precisa ter uma carga horária x de capacitação. E aí você faz o curso e dá entrada. Eles só analisam se você tem a carga horária completa e defere, se os cursos estão alinhados com a proposta institucional

*do mesmo jeito, incentivo à qualificação existe. **Um decreto que institui o incentivo à qualificação**, o PCCTAE que também traz o plano de cargo e Carreira. Ele traz quais são os percentuais. Se você fez e está relacionado com a esfera de trabalho ou do cargo e você tem um percentual. Se você não está relacionado, você tem um percentual, mas é diferenciado, é um pouquinho menor [...] (AGP12).*

Conforme observado nas falas, alguns participantes relataram não ter certeza se as práticas citadas são institucionais, ou seja, se são práticas baseadas em documentos oficiais internos ou se são apenas iniciativas de lideranças setoriais voltadas para a gestão de pessoas. Outro ponto que chama a atenção na maioria das falas é que muitas dessas práticas, segundo eles, ocorrem apenas na semana do servidor ou em eventos de final de ano.

Então, entende-se que é fundamental comunicar de forma eficiente e destacar as recompensas que são inerentes à própria essência e às qualidades do trabalho. Por exemplo, a cultura organizacional, a sensação de segurança no emprego, os valores que guiam o comportamento das pessoas e o impacto do trabalho, que adiciona valor à sociedade e seus cidadãos, precisam ser enfatizados, pois raramente são comunicados com a devida importância. Nesse contexto, traz-se a seguinte fala de AGP1 que lembra do papel relevante da gestão de pessoas quanto à comunicação de tais práticas:

*Eu acho que assim...eh...**tem um papel muito assim informacional, sabe, eu acho que funciona como uma ponte de comunicação**, sabe? Para instituição como um todo. A gente sabe da responsabilidade de ter que passar, de ter que compartilhar determinada informação para instituição, mas assim é uma responsabilidade que talvez não cabe para o setor de um departamento específico.*

Frederick Herzberg, renomado psicólogo organizacional, propôs a Teoria dos Dois Fatores, na qual identifica fatores motivacionais (como reconhecimento e crescimento profissional) e fatores higiênicos (como salários e condições de trabalho). Ele argumenta que a satisfação no trabalho é influenciada por diferentes conjuntos de fatores.

Victor Vroom introduziu a Teoria da Expectativa, que postula que os servidores são motivados pela expectativa de alcançar metas específicas e pela crença de que serão recompensados por seu desempenho. A expectativa de sucesso é fundamental para a motivação.

Já David McClelland desenvolveu a Teoria das Necessidades, destacando três necessidades básicas: realização, afiliação e poder. Ele argumenta que as pessoas são motivadas por diferentes combinações dessas necessidades.

Nesse caminho, destaca-se a fala de AGP7 sobre o papel da gestão de pessoas para o desenvolvimento de ações de motivação e incentivo, visando a sustentabilidade organizacional:

O papel, acho, que é intermediar a gestão administrativa e executiva, no sentido de... Eu acho que é preciso assessorar mesmo a gestão administrativa e executiva para que essa gestão de pessoas possa ser... para que as pessoas possam é... no local de trabalho, trabalhar se sentindo contempladas, se sentindo compreendidas, alcançadas, né e valorizadas.

A partir dessa fala, infere-se que os gestores públicos podem desenvolver estratégias eficazes para motivar e engajar os servidores, resultando em uma administração mais eficiente e eficaz, capaz de atender de forma mais satisfatória às necessidades da sociedade, com base na abordagem GSP.

No contexto do serviço público, a aplicação de uma gestão sustentável de pessoas implica em oferecer incentivos que vão além de recompensas financeiras. Isso inclui a promoção de oportunidades de desenvolvimento profissional, reconhecimento pelo bom desempenho, promoção de um ambiente de trabalho saudável e a criação de uma cultura organizacional que valorize a contribuição dos colaboradores para o bem comum. Dutra *et al.* (2019) esclarecem que não é necessariamente obrigatório criar novos sistemas de recompensa para promover um ambiente acolhedor, o que pode ser verificado na fala de AGP 7:

É lógico que dinheiro é bom, todo mundo gosta e precisa e está tudo caro. Mas outros sistemas de valorização, como o próprio processo de capacitação, que também é um tipo de valorização indiretamente financeira, porque pode acarretar em melhoria financeira também, né? [...] Premiações, sistema de recompensas, sistema de valorização geral. Então tem outras formas também que não seja o dinheiro diretamente, mas que vai valorizar tanto quase tanto quanto de repente, não é? Não deixa de ser uma coisa que valoriza, sim, pode ser sim.

A participação e o engajamento dos funcionários em decisões relacionadas à sustentabilidade organizacional são vistos como uma prática de grande relevância.

Autores como Schneider *et al.* (2013) destacam que servidores engajados são mais propensos a apoiar e adotar iniciativas sustentáveis.

Diante da teoria estudada e dos relatos obtidos nas entrevistas, e do conteúdo publicizado no site da PROGEP, compreende-se que existem na UFPB algumas práticas voltadas para motivação e incentivos, mas que ainda são limitadas, algumas ocorrem apenas em determinada época (ex.: semana do servidor), outras não são institucionalizadas e restringem-se a iniciativas de determinadas unidades administrativas.

4.2.4. Saúde e segurança

Com o fito de coletar evidências acerca da adoção de práticas voltadas para saúde e segurança do trabalho dos servidores da UFPB, os AGP foram indagados se a gestão busca garantir a não existência de riscos para saúde e segurança e eliminar condições que poderão impactar negativamente na saúde dos servidores, bem como se desenvolve programas destinados a eles com o objetivo que permaneçam saudáveis.

Diante disso, foi possível perceber que cinco AGPs falam sobre o assunto em diversos aspectos, conforme se pode observar em seus discursos:

*[...] assim tem um incentivo, uma promoção. Eles **fazem campanhas, né, voltadas para segurança, saúde do servidor** é... quando tem alguma... sei lá... **semana da mulher** [...]* (AGP1).

*Sim. Com certeza, pelo que eu acompanho com a coordenação de qualidade de vida, sempre **oferece serviços de nutrição, de psicologia, de serviço social. É um, é um serviço inclusive constante**, que está disponível para o servidor que tem interesse e, às vezes, inclusive eles, até eventos eles fazem eventos, é isso aí, realmente é uma constante. Pelo que eu acompanho da coordenação de qualidade de vida, que tem a segurança do trabalho. **Também lá tem a segurança do trabalho** (AGP2).*

*Tem algumas **ações de qualidade de vida**, não sei se é um termo que se casa com isso, mas para mim sim, porque envolve a questão do equilíbrio emocional, equilíbrio financeiro, tem algumas práticas que podem ser incluídas nessa prática da qualidade de vida do servidor que a gente faz **na semana do servidor, faz no Dia da Mulher e, de vez em quando, alguns planos de saúde vem**, faz alguma ação de saúde do servidor, também. A questão da **vacinação** muitas vezes faz aqui também não sei se eu estou fugindo do tema, mas é o que eu sei. [...] Aqui tem uns... Sim, lembrei de uma prática. Também. Tem uns **exames periódicos que***

geralmente é anual. Então há essa ação de quem não tem plano de saúde poder fazer pelos exames periódicos, isso **é uma boa ferramenta.** Bem, eu vejo que nem todo mundo faz, mas eu costumo fazer todo ano. Até para garantir que a instituição saiba como é que está minha saúde. Tem essa prática (AGP3).

É faz [...] agora mesmo teve a semana da saúde, não é? Que eles colocam aí na reitoria disponível para os servidores várias ações (AGP4).

*É, existe. A divisão de qualidade de vida que é, eu acho que esteja mais ligada a esse tipo de práticas aqui. Só que eu não sei exatamente quais são as práticas que eles utilizam. [...] Sim, é. Eu lembro de ter alguns eventos. Eu acho que com periodicidade anual, envolvendo a PROGEP, por exemplo, **a semana do servidor, que tem atividades físicas, né? Exercícios, coisas sentido e, além disso, também eu me recordo de já ter visto programas de extensão envolvendo a equipe acadêmica e os servidores também** (AGP5).*

Das falas acima e, após busca no site e redes sociais da PROGEP, extrai-se que existem práticas de GSP referentes à qualidade de vida e saúde no trabalho como: campanhas de prevenção a doenças (ex.: Janeiro Branco - Mês da Conscientização da Saúde Mental, Outubro rosa - voltado para prevenção e diagnóstico do câncer de mama); campanhas de prevenção de acidentes; serviços de nutrição, de psicologia, de serviço social; voltadas para a questão do equilíbrio emocional; parcerias com alguns planos de saúde para realização de eventos na UFPB; vacinação; exames periódicos anuais; práticas centrais realizadas pela Divisão de Segurança do Trabalho (DIST), vinculada à PROGEP, e setoriais voltadas para segurança no trabalho; semana da saúde; e também realizadas através de projetos de extensão.

Na UFPB a Coordenação de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança do Trabalho (CQVSST), vinculada à PROGEP, é encarregada de fomentar, cultivar e administrar a qualidade de vida, bem como a saúde e segurança no trabalho dos servidores, mas além das ações desenvolvidas diretamente pela CQVSST existem as de iniciativa das gestões setoriais, de cada unidade administrativa. A PROGEP divulga as ações voltadas à qualidade de vida, saúde e segurança através do seu site e também de redes sociais.

Além dos trabalhos desenvolvidos pela CQVSST, existe o Centro de Referência de Atenção em Saúde (CRAS) que é o, órgão suplementar da reitoria, com uma nova concepção no atendimento integrado, o qual oferta atendimento

médico, odontológico, psicológico e nutricional para servidores que não fazem uso do auxílio saúde.

Outra unidade que também desenvolve ações voltadas para a prevenção de doenças e segurança do trabalho é a Comissão de Biossegurança. Ela foi designada com o propósito específico de guiar de maneira gradual e segura a reintegração das atividades presenciais na UFPB, dentro do contexto da pandemia causada pelo vírus SARS-CoV-2.

Ademais, existem iniciativas descentralizadas, Figuras 20, 21 e 22, e não padronizadas em todas as unidades administrativas, como se pode observar a partir de alguns registros fotográficos feitos pela pesquisadora no momento que anteviu as entrevistas.

Figura 20 - Entrada do Espaço Qualidade de Vida no CCHLA



Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Figura 21 - Copa do CCHLA



Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Figura 22 - Cantinho do Descanso CCHLA



Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Contudo, conforme afere-se dos extratos de fala dos AGP1, AGP2, AGP3, AGP4 e AGP5, algumas práticas são limitadas temporalmente e restritas a determinadas unidades administrativas, algumas dependem de parcerias e outras não são tão divulgadas. Observou-se que nem todos os AGPs demonstram ter conhecimento dos serviços ofertados pelo CRAS e pela CQVSST.

Já, no que toca à segurança do trabalho, os discursos em sua maioria foram no sentido de que precisa melhorar, como afirmou AGP4: *"Segurança? Segurança, acho que deixa um pouco a desejar, mas a saúde até que eles tentam."*

Na mesma linha, AGP7 também informou que as práticas voltadas para a segurança do trabalho são insuficientes e cita uma sugestão simples de prática que poderia ser implementada como um mapa de localização que serviria tanto para os servidores quanto para *stakeholders*:

*Eu acho que há. Mas eu acho que é insuficiente também. Eu acho que todo servidor entra na instituição, o técnico, o professor sabendo quais são, mas não são lembrados no dia a dia. Às vezes é, é lógico. Quem trabalha com insalubridade, sim, já tem um local específico que já é oferece riscos, mas todo lugar pode ser arriscado em todo lugar. Pode oferecer um acidente de trabalho, mas as pessoas não percebem isso. Então talvez seja insuficiente. Com relação à segurança no trabalho, até um mapa de localização, como você, pra chegar aqui tem a sensação de labirinto, né? De repente, **podia se ter em cada andar um mapa da localização para você saber onde é que é o setor** onde fica o local, né é, e os ramais de repente, podia ter também o local, o setor, a localização, com um mapinha. Isso para mim é um, é um outro tipo de segurança, é uma segurança que não é física, necessariamente, mas que é até um pouco emocional, porque você não perde tempo. Você não se sente perdido, você não está perdendo tempo. Fica estressado, não é? Até isso também é uma coisa que podia ser feita.*

Segundo AGP3, as práticas referentes à segurança do trabalho ocorrem mais por iniciativa da liderança da unidade administrativa, setorial:

Eu acho que é muito mais local do que do que institucionalizada. Eu acho que, por exemplo, cada diretor de centro, cada um, cada pró-reitoria que cuida dessa parte (segurança do trabalho). Não de cima para baixo.

A saúde e a qualidade de vida dos servidores públicos são aspectos de extrema importância para o funcionamento eficaz da administração pública e o bem-estar da sociedade como um todo. Diversos autores têm abordado esse tema,

destacando a necessidade de políticas e práticas que promovam o cuidado com a saúde e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos funcionários.

Leonardo Boff, filósofo e teólogo brasileiro, ressalta a importância da saúde não apenas como ausência de doença, mas como um estado de completo bem-estar físico, mental e social (Boff, 1999).

Maslach e Leiter são referências no estudo do esgotamento profissional, ou burnout, que ocorre quando há um desequilíbrio entre as demandas do trabalho e a capacidade do indivíduo de lidar com elas. Esse fenômeno tem implicações significativas para a saúde dos servidores (Maslach; Leiter, 1997).

Kossek e Ozeki são autores que discutem a importância do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal para a saúde e o bem-estar dos funcionários. Eles defendem políticas organizacionais que promovam essa conciliação (Kossek; Ozeki, 1999).

Laurenti *et al.* (2014) destacam a necessidade de programas de promoção da saúde e prevenção de doenças no ambiente de trabalho, visando não apenas a saúde individual, mas também a produtividade e a eficiência organizacional.

Diante dos dados levantados e dos estudos teóricos realizados, entende-se que a promoção da saúde e qualidade de vida dos servidores públicos não é apenas uma questão de responsabilidade social, mas também uma estratégia para garantir o pleno funcionamento dos serviços públicos. Ao adotar práticas e políticas que visam o bem-estar físico e mental dos funcionários, as organizações públicas podem melhorar a satisfação no trabalho, reduzir o absenteísmo e aumentar a produtividade, contribuindo para uma administração mais eficiente e eficaz.

4.2.5 Desenvolvimento do capital humano

Visando identificar as principais práticas de GSP no que diz respeito ao desenvolvimento do capital humano, os sujeitos de pesquisa foram indagados se a gestão de pessoas propicia o desenvolvimento do capital humano quanto às questões sobre sustentabilidade, por meio de programas permanentes de educação, orientação ou treinamento. Outra inquirição foi se a gestão de pessoas age em uma perspectiva transversal, por intermédio da ampliação e enriquecimento das atividades, a fim de tornar os servidores cientes dos diferentes desafios e questões sobre a sustentabilidade organizacional.

Verificou-se que o AGP1 afirma que existem ações de desenvolvimento promovidas pela gestão de pessoas, mas não voltados diretamente para questão da sustentabilidade:

Cursos e capacitação, mas eu não acho que haja de modo sustentável, sabe? É falando sobre...assim...levando...é... em consideração o conceito em si da prática sustentável. Eu acho que assim há apenas cursos de capacitação referente a situações padrão, entende? É licença maternidade, afastamento, ou mudou alguma regra no sou.gov, referente a implantar o atestado, mas assim não há um incentivo da gente fazer essa prática e essa capacitação de maneira sustentável, sabe? (AGP1)

Já AGP2, AGP3, AGP4, AGP6, AGP11, AGP12 citaram algo relacionado à temática da GSP, o que evidencia a presença de tais práticas na instituição:

Olhe pelo que eu acompanho, tem cursos. Eu não lembro o nome, não sei se é salvamento ou alguma coisa. Que faz até em parceria com os bombeiros, com a polícia, tem um treinamento que faz de primeiros socorros. Tem esses tipos de ações (AGP2).

Sim, já teve práticas também de meditação, de respiração, isso quando a gente estava com recursos, a gente fazia esses cursos, mas infelizmente, desde o ano passado, desde a pandemia que não tem recurso para esses cursos.

Está tendo muito..., eu já vi aqui, já teve a brigada de incêndio, teve o curso para brigada de incêndio.

Tem a questão de capacitação, mas ligada à sustentabilidade de capital humano tem alguns cursos EAD, mas que isso seja institucionalizado, não. Das escolas de governo, porque infelizmente, como a gente tá sem verba, a gente não consegue fazer os cursos pela PROGEP. Acho que faz uns 2 anos que está assim (AGP3).

Sim, há capacitação para sustentabilidade. Pelo menos tenta. Assim... promovendo essas, essas, esses cursos, faz seminário. Agora, se o povo participa, aí é mais difícil (risos) (AGP4).

Olha, no momento já existe, já está havendo uma prática de, nesse sentido, embora não, não, não, não com esse termo e a gente está fazendo também uma capacitação sobre dimensionamento de pessoal, que o objetivo é justamente fazer o levantamento das atividades, das ações, da distribuição, do levantamento dos recursos humanos disponíveis, das capacidades e habilidades dos recursos humanos disponíveis, disponíveis para futuramente, no tempo mais curto possível, fazer o dimensionamento de pessoal, que é adequar a quantidade, as habilidades de recursos humanos às atividades necessárias. Então, acho que isso já é um indicativo da prática. Então, finalizando essa capacitação, a gente vai começar a fazer o levantamento nos nossos setores para fazer futuramente o dimensionamento da instituição. Então acredito que isso vai dar um

pontapé, assim mais firme na questão de levar à gestão de recursos mais sustentáveis na instituição (AGP6).

Eu acho que sim. A própria divisão de capacitação, não é? Tem alguns cursos, treinamentos. Inclusive eu tô me inscrevendo em um e é de sustentabilidade ofertado pela FGV (AGP11).

Tem cursos que a PROGEP oferece, faz tempo que não oferece, mas voltados à qualidade de vida, voltados para a preparação, para aposentadoria. Sinto muita falta disso (AGP12).

Percebe-se que apesar de existirem ações de desenvolvimento voltadas para assuntos correlatos à sustentabilidade, a instituição nos últimos anos diminuiu a oferta de tais capacitações por questão de limite orçamentário. Apesar disso passou a divulgar internamente em seus canais de comunicação os cursos disponibilizados pelas escolas de governos, conforme averiguou-se no site da instituição.

A Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP), vinculada à PROGEP é o setor encarregado de promover o avanço profissional, abrangendo capacitação, qualificação, avaliação de desempenho e alocação de recursos humanos. Além disso, é incumbido da gestão do dimensionamento da equipe na instituição.

A Divisão de Educação e Capacitação Profissional (DECP), que integra a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP), é a unidade responsável por centralizar as solicitações de ações de desenvolvimento registradas pelas diversas unidades administrativas e acadêmicas da UFPB (tais como centros, pró-reitorias e unidades suplementares), as quais são incorporadas no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da UFPB, de temporalidade anual, e submetidas ao órgão central, Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), para avaliação técnica.

As ações de capacitação promovidas pela PROGEP são divulgadas na página da pró-reitoria que consta no site da UFPB, nas redes sociais, por e-mail e ofícios. Além disso, a gestão realiza também, através dos mesmos canais de comunicação, a divulgação de ações de capacitação realizadas pelas escolas de governo. Contudo segundo AGP5, AGP7, AGP8 e AGP9 não existem ou não recordam de ações de capacitação especificamente voltadas para a sustentabilidade desenvolvidas pela UFPB:

Não estou recordando neste momento (AGP5).

No último ano, nós não tivemos capacitação oferecida pela UFPB, né? (AGP7).

Acho que falta. É bem a desejar (AGP8).

*Não, **a gente só vê assim em vídeo na internet**, em cursos. Mas, assim do governo federal, da Enap, eu já, eu já, eu já vi e já fiz até um curso também na Enap sobre gestão de pessoas, de recursos humanos, não de sustentabilidade em geral, específico, desculpa específico. Mas assim como desenvolver na carreira o servidor para ele ser sustentável ao longo do tempo na universidade, entendeu? **É mostrar a ele que ele tem potencial para desenvolver suas atividades de forma sustentável.** Recurso é, é material, recurso humano, é recurso financeiro, tudo isso (AGP9).*

As falas de AGP5, AGP7, AGP8 e AGP9 apontam para uma necessidade de melhoria da comunicação institucional a respeito das capacitações ofertadas e também um maior engajamento e incentivo das lideranças quanto a isto.

Na administração pública, o desenvolvimento do capital humano é muito importante para garantir a eficácia e eficiência dos serviços prestados à população. Isso inclui a oferta de treinamentos, programas de capacitação, oportunidades de aprendizado contínuo e o estímulo ao desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais (Bergue, 2020; Maximiano; Nohara, 2021).

A partir das falas acima e também das ações divulgadas pela PROGEP, nos sites, redes sociais e no PDP, evidencia-se a existência de práticas de GSP referentes às ações para desenvolvimento do corpo profissional, no entanto nos últimos dois anos essas ações diminuíram consideravelmente em razão da escassez orçamentária e também existe a necessidade de que sejam desenvolvidos cursos voltados especificamente para o desenvolvimento de competências no âmbito da sustentabilidade em todas as suas dimensões.

Ao investir no desenvolvimento do capital humano, a administração pública não apenas fortalece a capacidade de entrega de serviços de alta qualidade, mas também promove o crescimento profissional e o engajamento dos servidores, resultando em um setor público mais eficaz e responsivo às necessidades da sociedade (Beckert; Narducci, 2018; Teixeira; Ribeiro, 2017).

4.2.6. Comportamento ético e direitos humanos

No que toca a ações que fomentem o comportamento ético e direitos humanos indagou-se aos sujeitos de pesquisa se a gestão desenvolve ações para promoção do comportamento ético, vinculado à sustentabilidade, no que diz respeito aos pressupostos e princípios relativos à cooperação dentro da universidade e ao comportamento em relação aos demais stakeholders (externos); se a gestão colabora para o estabelecimento de uma cultura baseada no respeito, em regras claras e justas de distribuição de incentivos, se considera a diversidade de crenças, gênero, nacionalidade, raça, idade, deficiências. Destarte, a partir de todo o conteúdo coletado nas entrevistas, destacam-se as falas de AGP1, AGP2, AGP5, AGP11, AGP12 que reconhece que existem práticas relacionadas à direitos humanos e cita exemplos, porém verifica-se como ponto negativo que algumas práticas não são constantes:

Eu lembro de ter visto, se eu não me engano, uma campanha foi na semana da mulher que falava, né? Assim teve palestras aqui, teve muita coisa bacana. Falando sobre o papel da mulher e aí teve a questão de violência, né? Sobre a questão do racismo, enfim, tantas outras coisas relacionadas à figura da mulher. Mas assim como eu te falei, foi um momento ali típico daquela semana. Não é algo que fica, que é frequente. Entende: E deveria ser (AGP1).

Eu lembro que houve até uma celebração de Páscoa, uns 2 anos atrás ecumênica. Tinha representantes de todas as religiões. Foi aqui na reitoria. Então, o que eu acompanhei até hoje, eu vejo que sim (AGP2).

O que eu observo mais são divulgações muitas vezes pelas redes sociais da universidade, envolvendo orientações e práticas no geral, né? A respeito deste tema.

Sim, eu observo às vezes é a própria PROGEP divulgando por meio de ofício circular ou até das redes sociais mesmo a questão ao respeito a diversidades (AGP5).

Existe Capacitação (AGP11).

A gente ainda não criou nada nesse sentido no centro, mas já iniciaram conversas para a criação de instrumentos de mediação de conflitos (AGP12).

Por meio de averiguação no site da UFPB, pode-se verificar que a instituição dispõe de algumas unidades que trabalham como instâncias de integridade e

auxiliam a gestão quanto a implementação de ações voltadas para o respeito aos direitos humanos e à ética, como por exemplo a comissão de ética pública (CEP), o comitê de inclusão e acessibilidade (CIA), o Comitê de Políticas de Prevenção e Enfrentamento à Violência contra as Mulheres na UFPB (CoMu), a Ouvidoria, a Corregedoria, entre outros.

A atuação dessas instâncias foi evidenciada nas falas de AGP2 e AGP7:

As práticas aqui são sempre nesse sentido de mediar, institucionalmente eu tenho conhecimento da ouvidoria que também é com esse objetivo de, na realidade, de fazer essa mediação desses conflitos que acontecem, não é? É na instituição, não é? Mas assim, porque na realidade, é meio que dividido essa questão. É não só com gestão de recursos humanos, mas aí tem a COMU das mulheres. Tem ouvidoria, tem um comitê de ética, não é? Então, em conjunto, essas unidades em conjunto tentam, não é? Tentam essa mediação dos conflitos que acontecem." "E recentemente aconteceu até uma reunião é de ações, de palestras, de cartilhas e tudo mais que vai ter com relação ao assédio moral e foi juntamente com o PROGEP, com ouvidoria, né? COMU. Como é a questão de de assédio moral vai acontecer, a assédio sexual vai acontecer ainda, mas isso é em conjunto com as outras áreas, nessas unidades (AGP2).

A COMU que é voltada para um público diverso, mas especificamente feminino, e dentro do feminino as suas seções, né? As intersexualidades. Mas é só isso que eu conheço e é um comitê que tenta estabelecer uma política que trabalha em favor disso, mas enquanto gestão, acho que ainda falta mais. Com as outras, com com muito, com as outras pessoas que não são mulheres também (AGP7).

AGP2 afirmou ainda que a Gestão de Pessoas observa questões referentes ao respeito às minorias em suas ações de recrutamento: *“Olhe, pelo menos todos os editais que eu vejo aqui, sempre é observado essa questão, né? Do que é obrigatório na legislação, não é?”.*

Além disso existem alguns documentos divulgados internamente que tratam da temática, como a cartilha da comissão de ética, cartilha informativa da corregedoria geral da UFPB e o Manual de Conduta do Agente Público Civil do Poder Executivo Federal.

As práticas que fomentam o comportamento ético foram evidenciadas nas falas de AGP1, AGP3, AGP6

Sim, acredito sim que há sim um incentivo e uma preocupação também, até mesmo porque a gente é um órgão público, regido por uma lei federal, então há sim essa preocupação para que o servidor ele consiga, né? É caminhar de acordo com a ética, não é? É, é, eu acho que há sim uma preocupação constante, né? Em se divulgar (AGP1).

Eu vi há pouco, nesse último ano, nesse ano corrente que tem sido divulgado o código de ética em forma de circular para o pessoal ler o código de ética de conduta, inclusive nas redes sociais. Como proceder. Eu acho que isso aí já é para fomentar essa prática. Que a gente deve se corrigir, não é? Seguir nesse lado. Em relação também à questão do assédio moral, que já foi visto pela gestão se não me engano, tem um livro de conduta que foi publicado faz uns 03 anos, mais ou menos, sobre o assédio, do que fazer quando tiver ele. E quando tenha, uma prática abusiva também da chefia, um abuso, como é que a gente deve conduzir...Pelo menos eu sei. Eu Acredito que à medida que vai sendo fomentado, espalhado cada vez mais, isso vai ser disseminado pela instituição, né? Eu acho que esses ofícios circulares, ele já é uma luzinha no fim do túnel de que está caminhando para uma melhor gestão por esse lado, né, do cuidado com o servidor, né? (AGP3).

O que a gente tem, a gente tem assim, nesse programa de capacitação que é disponibilizado normalmente pela PROGEP, tem sempre o curso de ética no setor público, em que, em que é discutida, avaliada a questão geral da ética, questão do atendimento ao usuário, a questão da convivência entre os demais (AGP6).

AGP 7 também confirmou a existência de práticas que incentivam o comportamento ético, todavia entende que são insuficientes:

Ética há, mas também acho que é insuficiente, porque eu, por exemplo, fiz curso de ética no serviço público quando eu entrei aqui na universidade. Oferecer um curso é bom, é excelente, mas não é uma política de estímulo, não é? Oferecer um curso, não é? Mas não é estabelecer uma política.

Diante das falas de AGP1, AGP3, AGP6, AGP7 e das evidências encontradas no site oficial da UFPB, nota-se que existem algumas práticas de incentivo ao comportamento ético e respeito aos direitos humanos como: divulgação de legislação, cartilhas, comitês, cursos.

Contudo, AGP4, AGP8, AGP9, AGP10 informaram desconhecer qualquer prática de gestão de pessoas referente à comportamento ético e direitos humanos:

Não. Eu não vejo muito isso não (AGP4).

Acho que falta. É bem a desejar." "Aqui (...) existe muito voltado para alunos. Aqui [...] não sei em outros ambientes, mas para servidores não vejo (AGP8).

Nunca vi, não conheço. Não conheço (AGP9).

Não, aqui na UFPB, não, a não ser algo que aconteça no centro e seja resolvido entre as pessoas de uma maneira delicada, divulgado algo no centro da questão de respeito. Mas assim, nada que seja habitual ou que seja alguma campanha não, só algo pontual (AGP10).

Assim, percebe-se que tais práticas são insuficientes para o contexto da universidade e que mais práticas precisam ser desenvolvidas e amplamente divulgadas, além de que outras que não institucionalizadas e são adotadas em apenas algumas unidades administrativas precisam ser replicadas. Como por exemplo a citada por AGP12:

Há uma discussão aqui dentro do centro (...), de que a gente precisa criar uma cultura de mediação de conflitos, tem muita coisa, muita que chega para gente de rixa entre servidores e Chefe imediato, de rixa entre professor e aluno. De assédio (...). É com formação de recursos humanos, com coordenação pedagógica e também uma das coisas que estou vendo (...), que é a uma das competências universal para todo e qualquer função que você vai ter é a competência negocial. E aí, nessa competência negocial, eu vejo muito dessa necessidade de a gente ter uma mediação de conflitos, porque hoje as pessoas têm uma dificuldade muito grande de sentar e conversar e de resolver os próprios problemas. Por isso que eu trouxe isso (AGP12).

E como as evidenciadas nas Figuras 23 e 24, que mostram um ambiente para mediação e escuta ativa localizada em um centro da universidade:

Figura 23 - Ambiente para escuta ativa



Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Figura 24 - Ambiente para escuta ativa



Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

A aplicação dos princípios éticos e o respeito aos direitos humanos garantem um ambiente de trabalho justo, inclusivo e baseado em valores que promovem o bem-estar e a dignidade de todos os servidores. A ética é um pilar fundamental para garantir a integridade, transparência e responsabilidade no trato com os recursos humanos. Ela se refere ao conjunto de princípios e valores que orientam as práticas de seleção, desenvolvimento, avaliação e relacionamento com os servidores públicos (Maximiano; Nohara, 2021; Teixeira; Ribeiro, 2017).

Neste cenário, é essencial respeitar os direitos humanos, promovendo um ambiente de trabalho livre de discriminação e assédio. Além disso, a imparcialidade e a justiça devem nortear processos como seleção e promoção, garantindo que as decisões sejam tomadas com base no mérito e na competência (Maximiano; Nohara, 2021; Teixeira; Ribeiro, 2017).

A ética na gestão de pessoas na administração pública não apenas fortalece a confiança e a credibilidade da instituição, mas também contribui para um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Ela assegura que os servidores públicos sejam tratados com dignidade e respeito, promovendo um serviço público de qualidade e alinhado com os princípios democráticos e de justiça social.

4.2.7. Não existência de corrupção e nepotismo

Com objetivo de verificar se no contexto da UFPB existem práticas voltadas aos servidores visando o combate à corrupção e ao nepotismo, os respondentes foram questionados se a gestão de pessoas colabora para a disseminação e consolidação dos Valores do Serviço Público Federal e adota práticas de combate ao nepotismo e à corrupção.

A seguintes falas de AGP2, AGP3, AGP5, AGP7, AGP9 e AGP10, evidenciaram a existência de práticas na UFPB relacionadas à prevenção de atos de corrupção e nepotismo, a maioria limitadas a práticas informacionais.

Ontem saiu uma portaria. E todas as ações aqui tem que ser observadas. As normas, né? (AGP2).

Então é como eu tava te falando, esse tipo de documento tem se espalhado pela instituição em forma de circular [...], a gente tenta disseminar essa prática [...]. A nível institucionalizado, eu acredito que se tem distribuído com circulares. Não sei se está chegando, se todo mundo lê (AGP3).

Eu lembro de alguma publicação recente sobre o combate ao nepotismo. Sim, eu acho que nós [...] não lembro se veio do gabinete da reitoria. Eu lembro de algum comunicado. O que foi, né? A nível da instituição toda, eu lembro de ter recebido por e-mail. Justamente com relação ao combate ao nepotismo (AGP5).

[...] eu considero a prática de combate é própria Ouvidoria, né. Que está sempre recebendo, a gente também recomenda. Quando a gente escuta alguma coisa que seja denunciado, que seja encaminhado. É um. É um setor que trabalha para isso também, para isso também, tem outras coisas. Eu acho que é isso (AGP7).

Na própria UFPB, vindo do governo federal uma orientação que aqui foi disseminado entre os servidores sobre essas práticas de nepotismo (AGP9).

Como se pode ver AGP7 citou especificamente uma instância da universidade que auxilia a gestão de pessoas no tratamento de denúncias de corrupção e de nepotismo, qual seja, a ouvidoria.

Através de pesquisas realizadas no site da universidade, encontrou-se divulgações sobre ações que incluem:

- Programas de Capacitação e Conscientização: A UFPB tem promovido programas de capacitação e conscientização sobre ética e integridade para seus servidores e estudantes. Estes programas visam promover uma cultura organizacional de responsabilidade e transparência (Ex.: campanha 1 minuto contra a corrupção). Menzel, D. em *“Ethics Management for Public Administrators”* (2018) destaca a relevância do treinamento para promover uma cultura de integridade.
- Criação de Comissões e Órgãos de Controle: A universidade estabeleceu comissões ou órgãos específicos para lidar com questões relacionadas à ética e à integridade. Estes órgãos podem ser responsáveis por investigar e deliberar sobre casos de má conduta (ex.: corregedoria, auditoria, ouvidoria, comissão de conformidade, comissão de ética).
- Políticas de Integridade e Código de Conduta: A instituição desenvolve políticas de integridade e cartilhas que orientam as condutas dos servidores que estabelece os princípios éticos e as expectativas de comportamento para todos os membros da comunidade universitária (Ex: Plano de integridade institucional, Cartilha da Comissão de Ética). Autores como Kim, S. em *Public*

Personnel Management: Contexts and Strategies (2018) destacam a importância desses códigos para orientar o comportamento dos servidores.

- Canais de Denúncia: A UFPB implementou canais de denúncia anônima ou confidencial para que membros da comunidade possam reportar suspeitas de corrupção ou má conduta sem medo de retaliação (Ex.: fluxos de denúncia presentes no site da ouvidoria). Gordon, R. e Ford, J. em "*Whistleblower Protection Programs*" (2015) discutem a importância desse mecanismo.
- Auditorias e Fiscalizações: A instituição realiza auditorias internas e fiscalizações periódicas para monitorar o uso de recursos e identificar possíveis irregularidades, por exemplo: Plano de Auditoria Interna (PAINT), presente no site da Auditoria Interna (AUDIN). Borges, L. em "Gestão Pública Contemporânea" (2018) explora a importância dessas práticas na prevenção e detecção de irregularidades.
- Transparência na Gestão Financeira: A UFPB adota práticas de transparência na gestão financeira, disponibilizando informações sobre orçamento, gastos e contratos publicamente (Ex.: Relatório de Gestão e portal da transparência). Autores como Alonso, M. e Andrews, M. em "*Public Integrity and Trust in Europe*" (2014) ressaltam a importância de disponibilizar informações sobre processos de seleção, critérios de promoção e outras práticas de gestão de pessoas.
- Parcerias com Órgãos de Controle Externo: A universidade colabora com órgãos de controle externo, como o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria-Geral da União (CGU), para fortalecer os mecanismos de controle e prevenção da corrupção (Ex.: Auditoria Interna e Comissão de conformidade).

AGP12 citou ainda uma prática muito importante que alerta os servidores sobre as consequências dos atos de corrupção e nepotismo, mas cuja finalidade precisa ser melhor esclarecida e orientada por meio de treinamento aos AGPs e servidores no sentido geral:

Como a gente manda muito processo de designação, existe um documento que a gente precisa fazer constar, que é de que o servidor que está assumindo o cargo de gestão ele não possui parentes nas empresas terceirizadas. Eu não sei qual é a finalidade, se é para evitar que ele possa trazer um parente para trabalhar de

forma terceirizada sob a batuta dele, mas a gente tem que mandar. A gente nunca pegou nenhum caso de alguém com parentesco para poder questionar isso (AGP12).

Diante das falas de AGP2, AGP3, AGP5, AGP7, AGP9, AGP10, AGP12 e das evidências encontradas no site da UFPB, verifica-se que a universidade desenvolve algumas ações para combater a corrupção e promover a transparência e a ética, mas que a maioria dos sujeitos de pesquisa desconhecem tais ações o que aponta para a necessidade de uma melhoria na comunicação institucional no que diz respeito a estas práticas.

É importante ressaltar que as ações específicas de combate à corrupção podem variar ao longo do tempo e em função de eventos e mudanças nas diretrizes institucionais. Essas práticas, quando implementadas de forma integrada e sustentada, podem contribuir significativamente para o combate à corrupção na gestão de pessoas da administração pública. Elas não apenas promovem a ética e a integridade, mas também fortalecem a confiança do público nas instituições governamentais e contribuem para um serviço público mais eficaz.

4.2.8. Cidadania e meio-ambiente

Para captar indícios de práticas de GSP voltadas para a cidadania e meio ambiente, indagou-se os entrevistados se a gestão apoia os servidores a participarem de iniciativas ou até mesmo a criarem atividades relacionadas à sustentabilidade para a comunidade local e demonstrando uma preocupação com a melhoria das condições de vida da sociedade como um todo.

Após a análise do conteúdo coletado, traz-se a lume as falas de AGP1 sobre duas ações relacionadas a práticas, uma que fomenta a cidadania (inclusão) e outra o respeito ao meio-ambiente (nesse caso, os animais):

Eu não sei se se encaixa, mas assim é algo que eu acho bacana, aqui, e é algo que é muito recorrente é este: muito abandono de animais aqui, então é uma prática muito constante da PROGEF de incentivar, não só a comunidade, mas assim, todo mundo, todos os que estão ali, todos os atores institucionais, né? Servidor, gestor, terceirizado, aluno, professor, todos que fazem parte da comunidade acadêmica. Então há sim uma campanha. Sempre acho que é diária. Porque a gente já tem muitos casos aqui de abandono de animal, então alguns servidores até se juntam para colocar esses animais para fazer a castração, né?

É vai ter uma outra. Ainda não foi divulgada, mas assim também acho super bacana, é uma parceria da UFPB com a Semob. Por quê? Porque aqui, por exemplo, muitos estacionamentos é os carros, eles estacionam em locais que é para cadeirante passar, mesmo que haja uma sinalização. Então a gente tem um servidor aqui que é cadeirante e eu me deparei com a situação que eu estava com ela. A gente teve que praticamente arrodar o estacionamento porque todos os carros estavam estacionados nas passagens para cadeirante. Então assim, é um incentivo bacana, é uma vai ser uma campanha superbacana. Super legal, uma vez que isso acontece com recorrência, não é... aqui, então acho bacana. É assim, em alguns momentos, pelo menos do que eu vivenciei, há SIM um incentivo, né? Para que a gente consiga educar de maneira ética e saudável a comunidade acadêmica, como um todo (AGP1).

AGP2 também informou ser incentivada pela gestão de pessoas a participar de projetos em defesa dos animais:

Mas eu mesma eu na realidade participo de um projeto de servidores aqui da PROGEP, eu sou colaboradora de projeto de extensão animais comunitários, e pelo que eu percebo, nós recebemos apoio da Pró-reitora da PROGEP para atuar nesse projeto, não é? Então, sábado mesmo participei de uma feira de adoção de animais aqui, dos animais abandonados. E nós usamos o nome da UFPB. É um projeto da UFPB, eu assim. Eu não recebo nada. E assim eu sou colaboradora, mas eu faço com amor. Me sinto motivada, não é? (AGP2).

AGP7 e AGP8 citaram práticas de inclusão fomentados pela gestão de pessoas referentes aos trabalhadores terceirizados da universidade:

A gente quando faz a semana do servidor, a gente deixa espaço para o público externo também participar dessas ações, dessas práticas, quando vem a vacinação, quando vem um plano de saúde, a gente não faz essa distinção, pelo menos tenta deixar aberto para que eles também participem. Até a questão dos próprios terceirizados, né? Eles também participarem não só o servidor, mas ser também uma prática também para os terceirizados. Que a gente é muito cobrado pra questão de arte, esporte, então a gente abre também para eles, porque, acredito e a gente tem disseminado, que eles também fazem parte da gestão (AGP7).

Solicita dos servidores. Vamos fazer uma cotinha para entregar ao pessoal da limpeza. No Natal [...] aí a gente recolhe fralda geriátrica, a gente recolhe para uma instituição. A gente sempre faz isso, arrecada livros para crianças, mas não é justamente aquilo do calendário (AGP8).

AGP 8 destacou em sua fala que as práticas não são previstas em um calendário de eventos oficial, ou seja, parecem ser ações não planejadas e

eventuais. AGP 6 citou o incentivo da gestão de pessoas para que os servidores se envolvam em projetos de extensão voltados para ações de fomento à cidadania:

Eu tenho conhecimento de que existem várias ações. Tem, por exemplo, na pró-reitoria de ações comunitárias, que têm os projetos de extensão que são atividades desenvolvidas e que são oferecidas habilidades dos profissionais da instituição para desenvolver atividades para comunidade, tanto da área de saúde, área de educação física, em várias outras áreas de ação. Tem também ações de aprendizagem de grupos que fazem cursos de capacitação para alunos das comunidades para participar do Enem (AGP6).

AGP 7 também cita esta prática, porém entende ser insuficiente e explica que os avanços esbarram em questões de planejamento orçamentário:

Tem, né? Mas através dos programas de extensão. Assim que eu vejo. É, mas eu acho isso suficiente, porque quando a gente é fala de cidadania, a gente também fala de acessibilidade e a universidade não é acessível para população, não é? Tem centros que têm totens com a orientação de localização, mas não são todos os centros, porque é uma iniciativa de cada centro que aí é um recurso financeiro que o centro escolhe gastar também para aquilo, porque tudo é dinheiro também. Obviamente, né? Então eu vejo que a universidade tem tentado, tem orientação no chão. Tem muitos centros, muitos blocos que não tem elevador, que não, que não tem rampa, que é só escada." "Então, com relação à cidadania, a universidade ainda fica a dever, apesar de ter tido melhorias, mas ainda são... ainda precisa de mais, é óbvio, né?

Nas falas de AGP9 também pode-se identificar as práticas ora analisadas:

Sim, campanha tem. Tem sempre uma. As campanhas que são e divulgadas para que o servidor economize papel, né? A parte ambiental ou a parte social, ou então até uma parte é de que ele possa ajudar a comunidade tem sim, campanha tem. Eu vejo de vez em quando.

AGP9 exemplificou citando duas práticas, uma de cunho ambiental e outra de fomento à cidadania:

Teve uma que foi. É que se eu não me engano, foi um final de semana em que eles foram plantar algumas árvores. A outra foram as campanhas que foram para a sociedade a entorno aqui, ações de corte de cabelo, atendimento odontológico e prática jurídica para tirar dúvidas. Já vi aqui na universidade, sim.

A partir expostas e também através das publicações dos site oficiais, identifica-se a aplicação de algumas práticas para o engajamento dos servidores em ações de cidadania e de sustentabilidade, visando contribuir ativamente com o desenvolvimento social e com o meio ambiente, no entanto algumas dessas atividades não são institucionalizadas e partem de iniciativas individuais, apesar de terem o apoio dos gestores.

Logo, compreende-se que se tais boas-práticas fossem abraçadas oficialmente pela instituição e replicadas em seus meios de comunicação poderiam ganhar mais força, ter mais impacto e também contribuir de forma substancial para imagem institucional.

Depreende-se do material pesquisado que algumas dessas práticas incluem:

- **Inclusão e Diversidade:** A UFPB desenvolve ações para promover a inclusão de diferentes grupos sociais, como pessoas com deficiência, minorias étnicas e de gênero (Ex.: CIA; COMU). Isso pode envolver a implementação de políticas de cotas, a realização de ações afirmativas e a promoção de um ambiente inclusivo (Ex.: Comissão de Heteroidentificação).
- **Programas de Educação e Conscientização Cidadã:** A instituição eventualmente oferece programas de educação e conscientização cidadã para seus servidores, estimulando a compreensão dos direitos e responsabilidades como cidadãos e promovendo a participação ativa na sociedade (ex.: Campanha Maio Amarelo, Campanha abril verde 2023, Caminhada Ecológica: Conhecendo a beleza natural do meu campus, ações promovidas pela Comissão de Gestão Ambiental – CGA), como observado na Figura 25.

Figura 25 - Divulgação Setembro Amarelo promovido pela PROGEP



Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

- **Voluntariado e Ações Sociais:** A UFPB eventualmente fomenta atividades de voluntariado e ações sociais que envolvem seus servidores, incentivando a contribuição para a comunidade local e para a sociedade em geral, como verificado nas falas acima.
- **Parcerias com a Comunidade:** A universidade estabelece parcerias com organizações da comunidade local para desenvolver projetos e iniciativas que beneficiem a população em geral, sobretudo através de seus projetos de extensão, muitos dos quais são elaborados por servidores da UFPB.
- **Políticas de Responsabilidade Socioambiental:** A UFPB adotar políticas que visam à responsabilidade socioambiental, promovendo práticas sustentáveis e contribuindo para o desenvolvimento sustentável da região, como é o caso do Plano de Gestão de Logística Sustentável (PGLS) e dos relatórios anuais do PGLS

Importante informar que durante a pesquisa observou-se que o último PGLS divulgado no site da UFPB foi o que vigorou entre 2013-2015, portanto, depreende-se que a universidade, no momento, encontra-se sem PGLS vigente. Esse consiste

em um instrumento de planejamento com metas e responsabilidades claramente definidas, que inclui ações, objetivos, prazos de execução, além de mecanismos de avaliação e monitoramento. Isso capacita a UFPB a estabelecer, implementar e administrar práticas de sustentabilidade e eficiência nos processos e gastos da Administração Pública.

Neste sentido, o fornecimento de orientações práticas sobre como implementar aquisições públicas sustentáveis é primordial para a promoção da gestão responsável dos recursos e as novas abordagens para a prestação de serviços públicos, precisam considerar a sustentabilidade como um componente-chave (Alford; O'flynn, 2012).

Essas práticas abrangem áreas como consumo de materiais, incluindo energia elétrica, água e saneamento, gestão de resíduos, promoção de qualidade de vida no ambiente de trabalho, aquisições e contratações sustentáveis, bem como deslocamento de pessoal. O Plano de Gestão de Logística Sustentável - PGLS/UFPB representa o compromisso ambiental mais significativo e abrangente da Instituição. Sua criação se fundamenta na Instrução Normativa SLTI/MP nº 10, de 12 de novembro de 2012.

Faz-se necessário que haja uma atualização desse documento a fim de alinhá-lo ao atual PDI da UFPB e também à Portaria SEGES/MGI Nº 5.376, de 14 de setembro de 2023, que estabelece o modelo de referência para o Plano Diretor de Logística Sustentável - PLS, conforme previsto no art. 7º da Portaria Seges/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021. O Caderno de Logística, parte integrante do Plano Diretor de Logística Sustentável - PLS, é disponibilizado no Portal de Compras do Governo Federal (gov.br/compras) como um guia a ser seguido pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. E, segundo a portaria, os órgãos e entidades deverão alinhar seus PLS conforme as diretrizes do modelo de referência até o dia 31 de dezembro de 2024, ou até o término da vigência do plano em vigor, o que ocorrer primeiro.

4.3. Contribuições das práticas de GSP para o desenvolvimento institucional

Diante das práticas acima expostas, buscou-se extrair as principais contribuições das práticas de GSP para o desenvolvimento da universidade, de todo conteúdo analisado nas entrevistas.

Nesse intento, destaca-se a fala de AGP3 que salienta que as ações sustentáveis da gestão de pessoas colaboram para o equilíbrio da instituição, ou seja, para uma gestão institucional sustentável:

Bem, as ações de gestão de pessoas envolvem toda a instituição, como todo nesse [...] se a gestão não tiver com se uma gestão for sustentável, mas a gestão de pessoas não for, vai haver um desequilíbrio, porque como se fosse 2 forças agindo de forma contrária, um agindo de um jeito e outro agindo de outra forma. Então eu acho que a gestão de pessoas vai agregar muito a uma gestão sustentável, a uma gestão institucional sustentável, se ela também tiver esse conceito de sustentabilidade (AGP3).

AGP 5 também evidenciou o protagonismo da gestão de pessoas para o alcance das metas de desenvolvimento institucional: “*Eu acredito que a gestão de pessoas é extremamente importante para o atingimento dos objetivos da instituição como um todo. Acho que é a parte mais importante é essa da gestão de pessoas*” (AGP5).

A seguintes falas de AGP 6 e AGP7 estão alinhadas com as supracitadas:

Aí, quem estiver no cargo dessa gestão de pessoas, precisa ter um claro conhecimento de quais são as necessidades da instituição. O que é que se espera da instituição, quais são as atividades que precisam ser desenvolvidas. Precisam também ter um claro conhecimento do recurso humano que se dispõe, da capacidade, das habilidades dessas pessoas, a quantidade dessas pessoas para poder alocar bem. Digamos, é fazer uma boa parceria entre o total de pessoas que você tem, as habilidades que essas pessoas têm, ou seja, a capacidade instalada do recurso humano para desenvolver as atividades que são necessárias na instituição. Então, não colocar a pessoa certa no lugar errado (rsrs). Coisas nesse sentido (AGP6).

O papel, acho, que é intermediar a gestão administrativa e executiva, no sentido de... Eu acho que é assessorar mesmo a gestão administrativa e executiva para que essa gestão de pessoas possa ser... para que as pessoas possam é... no local de trabalho, né? Trabalhar sem, sem, sem se sentir... se sentindo contempladas, se sentindo compreendidas, alcançadas, né e valorizadas. Eu acho também que é importante (AGP7).

Do conteúdo exposto, compreende-se que as práticas de Gestão Sustentável de Pessoas (GSP) desempenham um papel fundamental no desenvolvimento institucional, promovendo um ambiente de trabalho mais eficiente, ético e alinhado com os objetivos organizacionais. Várias contribuições podem ser destacadas também com base em estudos e teorias de especialistas na área:

- Aprimoramento da Produtividade e Desempenho Organizacional: Autores como Boxall e Purcell em "*Strategy and Human Resource Management*" (2016) argumentam que a implementação eficaz de práticas de GSP está diretamente relacionada ao aumento da produtividade e ao melhor desempenho das organizações.
- Desenvolvimento de Competências e Inovação: Ulrich e Dulebohn em "*Are we there yet? What's next for HR?*" (2015) destacam que a GSP pode promover o desenvolvimento de competências e habilidades dos servidores, estimulando a inovação e a adaptação a novas demandas organizacionais.

Nessa linha, destaca-se as falas de AGP9, AGP 10 e AGP12:

Ah, muito importante porque é a gestão de pessoas que ela faz com que essa atividade e essa proposta de sustentabilidade do servidor fiquem em primeiro plano, então ela tem que desenvolver plano de cargo e carreira, ela tem que desenvolver atividades complementares, ela tem que desenvolver atividade para exercerem a capacidade de liderança e de trabalho em equipe. É tudo isso que envolve o servidor na sua continuidade, no seu dia a dia, entendeu? (AGP9).

Na verdade, eu acho que é o papel do gestor de pessoas numa organização é essencial, né? Apesar de que hoje tudo está informatizado, né? Tudo eletrônico, mas sim, nós como pessoas, eu acho que... não tenha dúvida. Então eu acho importante esse envolvimento e principalmente assim, uma equipe que trabalha unida, que tem um foco, que tem um líder, né, que tem... não gosto de chamar de chefe, mas um líder que saiba aproveitar as melhores capacidades das pessoas. Eu entendo que seria isso. Porque na verdade eu não sei em que sentido seria sustentabilidade, então estou chutando nesse sentido. Então eu acho que pessoas são assim, essenciais. E a gestão de pessoas tem um papel muito importante para saber lidar e reconhecer as competências das pessoas, né? Eu entendo dessa forma (AGP10).

Ou seja, no sentido de você estar é pensando os seus recursos humanos de uma forma sustentável em termos de reposição, em termos de qualificação, em termos de quantificação, mas também de uma gestão. Uma gestão sustentável de recursos humanos para a sustentabilidade, e sim preparando os servidores para que eles possam atuar de uma forma sustentável. Eu não sei se é pensando na gestão sustentável de recursos ou de uma gestão de recursos humanos para a sustentabilidade (AGP12).

- Redução de Turnover e Aumento da Retenção de Talentos: A implementação de práticas de GSP, como programas de desenvolvimento e reconhecimento,

pode contribuir para a redução da rotatividade de pessoal. Autores como Pfeffer em *"The Human Equation: Building Profits by Putting People First"* (1998) ressaltam a importância desse aspecto para a estabilidade e a continuidade organizacional.

- Melhoria do Clima Organizacional e Satisfação dos Colaboradores: Den Hartog et al. em *"High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness"* (2013) apontam que a GSP pode criar um ambiente de trabalho mais positivo, o que impacta diretamente na satisfação e no engajamento dos colaboradores.
- Promoção da Responsabilidade Social Corporativa: A GSP pode contribuir para a promoção de práticas socialmente responsáveis nas organizações. Autores como Aguinis e Glavas em *"What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda"* (2012) destacam a importância desse aspecto.
- Fortalecimento da Imagem Institucional: A implementação de práticas de GSP pode também contribuir para a construção de uma imagem positiva da organização perante a sociedade. Autores como Maignan e Ferrell em *"Corporate Social Responsibility and Marketing: an Integrative Framework"* (2004) abordam a relação entre responsabilidade social e reputação organizacional.

Essas contribuições demonstram como as práticas de GSP não apenas beneficiam os servidores individualmente, mas também têm um impacto significativo no desenvolvimento institucional e no alcance dos objetivos organizacionais a longo prazo. Ao promover um ambiente de trabalho ético, produtivo e alinhado com os valores da organização, a GSP desempenha um papel crucial na sustentabilidade e no sucesso da instituição.

4.4. Comunicação e transparência

Com relação às práticas relacionadas especificamente à comunicação e à transparência institucional envolvendo a gestão de pessoas, ou seja, as formas, canais e instrumentos de comunicação utilizados para divulgar as ações referentes à GSP. Neste aspecto, ressalta-se as falas de AGP3, AGP4, AGP5, AGP7, AGP8,

AGP10 que apresentam vários exemplos de canais de comunicação, divulgação e transparência das práticas de gestão de pessoas:

*Aqui a gente tem um **manual do servidor**, tem um **quadro de referência** que é divulgado pela gestão de pessoas, não é, esses dados. Mas eu acredito que o **PDI também é divulgado** (AGP3).*

*Assim, é no pelo **site da PROGE**, né? **A folha, a lá da PROGE**, por **e-mail** também manda pelo pelo e-mail dos servidores. Manda também pelo e-mail dos **AGPs**, que é para poder fazer essa divulgação (AGP4).*

*Eu utilizo mais o canal **WhatsApp**, né? Tem um grupo de gestão de pessoas que é bem interessante, onde os AGPs compartilham suas dúvidas e conhecimentos para com outros AGPs, aí fica simples de difundir o conhecimento" "É, eu utilizo muito o **e-mail** mesmo, que é através do qual recebo muitas comunicações da universidade. O site, o **site da UFPB** e, principalmente, o **Instagram** também, onde eles sempre divulgam (AGP5).*

*Em site, tem **redes sociais**. Entre nós, a gente usa as redes sociais de conversa, o **WhatsApp** demais também. Então a gente vai se comunicando. A gente recebe **e-mail da PROGE**. A gente também manda e-mail. Eu como **AGP** também mando e-mail e manda aviso pelo WhatsApp para os nossos colegas aqui. Então eu acho que tem, tem um canal de comunicação bem movimentado."*

Eu acho que tem transparência. Eu acho que sim. Que as ações de gestão de pessoas tanto passando por nós, quanto vindo da PROGE, eu acho que são bastante transparentes (AGP7).

*Daqui, WhatsApp, Instagram a gente usa muito o **Instagram** e o **WhatsApp**. É no dia, a gente sai nos setores e sai chamando (AGP8).*

*Juntamente com o **site da UFPB** e, principalmente, um grupo que a gente tem, que é o grupo mais movimentado da UFPB, que é o grupo de agente de gestão de pessoas, que é um grupo assim especificamente pra gente tratar tudo de RH e é um grupo assim que flui. Onde a gente troca ideia, muito bacana, onde tem regras e as regras são cumpridas. É muito eficiente esse grupo. Eles têm um **Instagram**, tem sim, o Instagram. Que eu tenho conhecimento, o Instagram e o site, sei lá, tem **manual servidor** lá é bem bacana, bem atualizado o site e esse grupo que a gente tem (AGP10).*

Ao longo desse trabalho, pode-se perceber que a comunicação e a transparência desempenham um papel crucial na prática de gestão de pessoas na administração pública. Elas são fundamentais para promover um ambiente de trabalho saudável, eficiente e ético (Teixeira; Ribeiro, 2017). Da análise do conteúdo

coletado, infere-se algumas das razões pelas quais esses elementos são tão importantes:

- **Promoção da Confiança e Credibilidade:** Comunicar de forma transparente e eficaz demonstra um compromisso com a integridade e a responsabilidade, o que ajuda a construir confiança entre os servidores e a administração pública
- **Engajamento dos Colaboradores:** Uma comunicação clara e transparente ajuda os colaboradores a entenderem os objetivos, metas e diretrizes da organização. Isso os envolve no processo, tornando-os mais engajados e motivados.
- **Redução de Mal-Entendidos e Conflitos:** A falta de comunicação ou informações obscurecidas pode levar a mal-entendidos e conflitos. A transparência evita equívocos e desentendimentos, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso.
- **Fomento da Inovação e Colaboração:** Uma comunicação aberta encoraja os colaboradores a compartilhar ideias, perspectivas e soluções inovadoras. Isso contribui para uma cultura de colaboração e melhoria contínua.
- **Atendimento às Expectativas dos Cidadãos:** Na administração pública, a transparência na gestão de pessoas também é importante para atender às expectativas dos cidadãos em relação à responsabilidade e prestação de contas.
- **Compliance com Normas e Regulamentos:** A comunicação transparente é essencial para garantir que as políticas, regulamentos e procedimentos sejam compreendidos e seguidos corretamente por todos os colaboradores.
- **Prevenção de Corrupção e Má Conduta:** A transparência na gestão de pessoas é um dos principais meios de prevenir a corrupção e a má conduta. Isso cria um ambiente em que os comportamentos antiéticos são menos prováveis de ocorrer.
- **Melhoria da Imagem Institucional:** Uma administração pública que pratica uma comunicação transparente e eficaz geralmente desfruta de uma melhor reputação perante a sociedade, o que pode ser crucial para obter o apoio público.

Apesar de AGP3, AGP4, AGP5, AGP7, AGP10 informarem claramente a existência de vários canais de comunicação para disseminação das práticas de GSP na universidade, AGP 3, AGP8, AGP9, AGP 12 levantam a necessidade de melhoria da efetividade desses canais e também de uma maior transparência quanto às ações promovidas pela gestão de pessoas:

[...] mas que tem coisas que poderiam ser mais claras para o servidor. É, por exemplo, esse da força de trabalho que vai ser colocado que vai ser atualizado. Vai ser uma boa ferramenta também, transparente (AGP3).

Assim (risos)...Eu acho que precisa melhorar. É... Por que? Vou dar exemplos, é... Houve um concurso. Certo. Por que não foi divulgado a quantidade de servidores que vem para cá? Porque assim a gente já informou nossa necessidade, então assim... Por que não há transparência nisso, porque.... É alguns ofícios que saem porque não são tão transparentes. Porque vem algumas coisas de cima, porque é, fecham alguma coisa de férias para os servidores técnicos administrativos, fica diferenciado e não vem tão transparente, não, diz o motivo. Eu acho que falta [...] (AGP8).

Olha, eu acredito que assim precisa melhorar muito, entendeu? Hoje é muita coisa que a gente não, não, como falei, não é isso, não é um dado aberto, é, é, é. A gente precisa pesquisar, saber onde tem, quem cuida disso. Eu acho que essas ações devem ser muito mais expostas, é, até porque a gente precisa mostrar dentro do setor o que está acontecendo primeiro, quando o nosso setor, para depois ir para um campo maior, que é a universidade. Então eu acredito que é feito ainda com uma fase inicial é muito pouco preciso ampliar mais essa questão de governança transparente, entendeu? (AGP9).

Falta muita transparência na condução das ações, o que nos deixa à margem para entender isso como manobras políticas e etc. Que a gente não tem como comprovar, mas...A gente pode acreditar que seja isso. A falta de transparência afeta a sustentabilidade também. Então práticas mais transparentes de gestão de você explicitar de você chamar as pessoas e dizer por que você está tomando as decisões (AGP12).

Autores como Frederickson e Smith em "*The Public Administration Theory Primer*" (2003) e Bovaird e Löffler em "*Public Management and Governance*" (2012) destacam a importância da transparência e comunicação na administração pública, ressaltando como esses elementos são essenciais para o bom funcionamento e a confiança nas instituições governamentais.

Informações sobre políticas de gestão de pessoas, critérios de avaliação e oportunidades de desenvolvimento devem ser comunicadas de forma clara e acessível a todos os servidores (Maximiano; Nohara, 2021; Teixeira; Ribeiro, 2017).

Portanto, a comunicação transparente não é apenas uma boa prática, mas também um componente fundamental para uma gestão de pessoas eficaz na administração pública, promovendo um ambiente de trabalho ético, responsável e produtivo.

4.5. Principais barreiras à implementação das práticas de GSP

A implementação de práticas de Gestão Sustentável de Pessoas (GSP) na administração pública pode ser um processo complexo e desafiador devido a diversos fatores. Sobre esse aspecto, perguntou-se aos sujeitos de pesquisa, quais seriam os principais dificuldades e empecilhos para implementação de práticas de gestão sustentável de pessoas na UFPB.

Sobre esse quesito ressalta-se a percepção de AGP1 que uma barreira é o fato de algumas práticas ficarem restritas a campanhas e a determinados períodos do ano:

Eu vou ser bem sincera assim...O setor de RH, a PROGEP, né? Eu acho que assim, eles promovem campanhas, né? Eles incentivam, mas assim ... é ...a gente sabe que no âmbito público a gente não pode simplesmente fazer uma campanha e só. A gente tá aqui em janeiro branco. Campanha contra o suicídio, um exemplo. A gente tem que ir incentivar, tem que instigar, tem que ir atrás, sabe, tem que procurar porque muitas das vezes o que acontece nos setores, não é departamento, nos setores de maneira geral, a gente nem sempre chega para (inaudível), então, assim não tem como a gente saber." "Olha, é, eu não vou dizer que seja um trabalho preventivo, sabe? Mas eu acho que há sim, é que há uma divulgação apenas sobre...sei lá... é saúde no trabalho, cuidar da mente, cuidar do corpo, mas assim... não é algo que assim eles fizeram um levantamento, viram as necessidades de alguns servidores e disseram assim vamos implementar porque a gente está vendo que tem servidores tá precisando disso e tal. Então, assim, eu acho que é algo muito assim, esporádico, sabe? Não é aquele compromisso de chegar, dizer: Olha, tem a gente, viu? Fizemos um levantamento através de questionário...(AGP1).

Já AGP3 informa como dificuldade a falta de clareza na divulgação de algumas práticas:

Tem coisas que poderiam ser mais claras para o servidor. É, por exemplo, esse da força de trabalho que vai ser colocado que vai ser atualizado. Vai ser uma boa ferramenta também, transparente. Eu acho que vai ser importante, mas eu acho que a governança em si ainda tem muito a se melhorar (AGP3).

Vários autores e especialistas identificaram algumas das principais dificuldades e desafios associados a essa implementação e que coadunam com as informações reveladas em campo:

- **Resistência à Mudança:** A resistência dos servidores e gestores a novas práticas e formas de trabalho pode ser um obstáculo significativo. Kotter em "*Leading Change*" (2012) destaca a importância de lidar com a resistência à mudança para garantir a eficácia da implementação.

Isso está evidenciado nas falas de AGP7 e AGP9:

Eu acho que falta o técnico ser valorizado, mais valorizado, né? No último ano, nós não tivemos capacitação oferecida pela UFPB, né? Ainda lidamos com o preconceito dentro da própria instituição pelos próprios gestores, e eu acho que a sustentabilidade e o desenvolvimento passam pelo respeito e pela valorização da gente enquanto profissional enquanto servidor público também, né? "Mas se tivesse, como a iniciativa pública mesmo, a gestão pensar em como integrar melhor sempre, não deixar para a semana do servidor. Quando chega, por exemplo, na semana do servidor tem muita gente que tem resistência, que não quer participar porque quer descansar, que é outra coisa. Ou seja, nem se sente motivado a se integrar. Não é? Então, esse pensamento de integração podia ser pensado dentro da gestão para de repente acontecer mais vezes. A priori, é isso que eu penso, mas assim deve ter mais coisa também, não é? (AGP7).

Acredito que, principalmente, a interação com o servidor, não é? É o próprio, o próprio comprometimento, o próprio, o próprio é...como é que eu vou dizer? O desenvolvimento. Fazer com que o servidor faça parte desse projeto. Eu acredito que fica muito centralizado em algumas áreas. Não, não é distribuído. Isso não é divulgado, então acaba que o servidor não se interessa. Quando ele não se interessa, quando chega essa novidade para ele, ele fica um pouco perdido, né? Ele não consegue alinhar o desejo com o que a instituição precisa lá na frente (AGP9).

- **Cultura Organizacional Resistente:** Se a cultura organizacional não está alinhada com os princípios de sustentabilidade, pode ser difícil promover

mudanças significativas. Schein em "*Organizational Culture and Leadership*" (2017) explora como a cultura impacta a implementação de novas práticas.

A fala de AGP 6 se insere nesse contexto:

A maioria dos servidores não conhece o PDI e não existe nenhum tipo de atividade assim para vincular o que você está fazendo no dia a dia, atividade que você desenvolve no dia a dia com a ligação direta ou indireta que ele tem com aquelas metas que foram definidas no PDI. Isso não existe. Então, é uma lacuna muito grande entre o que é planejado e o que é executado. E aí no final do de um período de trabalho, digamos assim, no final do ano a gente não tem como avaliar se o nosso trabalho, se as atividades desenvolvidas foram eficientes, eficazes ou não, porque elas não estavam vinculadas diretamente aquelas metas do PDI no dia a dia, as pessoas, os servidores não, não tem conhecimento quanto é isso. (AGP6).

Evidencia-se essa barreira na fala de AGP8:

Aqui ainda fazem um planejamento, fazem um plano aqui no [...] que aí a gente tenta envolver os servidores para atingir os objetivos do [...]. Não da UFPB. Não é? Fica bem, eu acho aí e assim é muito difícil também o servidor participar do plano daqui, do planejamento daqui. É minha visão até geral dos servidores técnico-administrativos, porque eu conheço muito assim: não têm conhecimento, não se envolvem (AGP8).

- **Falta de Recursos Financeiros:** A implementação de práticas de GSP muitas vezes requer investimentos em treinamento, tecnologia e infraestrutura. A falta de recursos financeiros pode ser uma barreira. Ferlie *et al.* em "*The New Public Management in Action*" (1996) discutem as implicações financeiras das reformas na administração pública.

A dificuldade de implementação oriunda da escassez orçamentária foi levantada por AGP5:

Eu acredito que na instituição pública, geralmente, a maior dificuldade é a questão financeira. Não é? Muitas vezes é necessário um número talvez maior de pessoas em alguns setores e, por limitação de recursos financeiros, isso não pode acontecer algumas vezes" (AGP5).

- Falta de Capacitação e Conscientização: A ausência de habilidades e conhecimentos necessários para implementar práticas sustentáveis pode ser um desafio. (Oliveira; Trevisam; Eberhardt, 2022).

AGP4, por sua vez, cita a necessidade de mais cursos de capacitação voltados para sustentabilidade: *“Eu acho que, talvez assim, mais, mais cursos para conhecimento de todos os servidores, né?”*.

- Complexidade das Políticas Públicas: A administração pública muitas vezes opera em um ambiente regulatório complexo, o que pode dificultar a implementação de novas práticas. Rhodes em "Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability" (1997) explora a complexidade das políticas públicas.
- Falta de Medição e Avaliação Adequadas: A mensuração do impacto das práticas de GSP pode ser desafiadora, o que pode dificultar a demonstração de resultados positivos. Bryson em "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations" (2018) discute métodos de avaliação de iniciativas na administração pública.
- Interesses e Pressões Políticas: Em muitos casos, os interesses políticos podem influenciar as decisões e a implementação de práticas na administração pública. Peters em "American Public Policy: Promise and Performance" (2019) aborda a interação entre política e administração.

Neste sentido, expressou-se AGP 6:

Olha, eu acho bem complicado porque a gestão pública recai sempre na questão das mudanças dos gestores dos níveis superiores. Agora, por exemplo, a gente está fazendo essa capacitação para fazer o planejamento da questão do dimensionamento da força de trabalho, que foi um decreto federal, tem um grupo de Brasília que está fazendo as capacitações, têm um sistema. O gestor atual da UFPB, os gestores estão apoiando essa capacitação e querem fazer implementação, mas como, como sempre na história do serviço público, ao mudar o gestor em Brasília, ao mudar o gestor no local tudo isso pode mudar. Toda a capacitação que a gente fez, por exemplo, pode acabar não sendo aplicada se alguém mudar de ideia. Na instância superior, então a gente tem sempre esse problema, eu acho, no serviço público, esse tipo de coisa de sempre, muito devagar do que a gente dá sempre um passo à frente, 2 para trás, uma frente, 2 pra trás, porque a gente tem, a gente tem um monte de

programa, de legislação, de, de planos, de capacitação, de de avaliação para o desempenho. No papel a gente tem umas maravilhas, mas na prática não funciona. Funciona uma porcentagem ínfima desses planos por causa dessas questões não muda. O gestor aí recomeça, muda o gestor, a gente dá um passo para trás, então tem sempre essa dificuldade (AGP6).

Diante do exposto faz-se necessário reconhecer e abordar essas dificuldades nas ações de planejamento e mapeamento de riscos a fim de garantir o sucesso na implementação de práticas de GSP e promover uma gestão mais sustentável e eficaz.

4.6 Perspectivas quanto à implementação de uma política de gestão de pessoas balizada pelo modelo GSP

Para identificar as perspectivas dos entrevistados sobre a adoção de uma Gestão Sustentável de Pessoas na Administração Pública, questionou-se o seguinte: tendo em vista o cenário atual, em especial da gestão pública no Brasil, qual a sua projeção em termos práticos para a GSP?

AGP 5 afirmou que a perspectiva é que o setor público absorva algumas boas práticas de GSP que já existem no setor privado e aponta o redimensionamento de cargos como um ponto de avanço:

O cenário atual é, e eu acho que é interessante fazer uma comparação entre o setor privado e o público, não é? Eu acho que o setor público ainda tem muito o que otimizar se comparado com o setor privado na gestão de pessoas, principalmente na gestão sustentável, né? Porque, às vezes, em algumas instituições públicas você tem o número bom de servidores que atenderiam certas demandas, mas é necessário que isso ainda seja feito um redimensionamento, algo nesse sentido para que todos os setores possam ter uma quantidade boa de pessoas para desenvolverem suas atividades (AGP5).

Ante o exposto acima, compreende-se que as transformações em curso nas organizações públicas são observadas atentamente pelos seus servidores. Nesse processo, surgem naturalmente expectativas, satisfações e também frustrações.

Nessa linha enquadra-se as falas de AGP 7, AGP 8:

Eu espero que a gente possa ter, num novo cenário, eu tenho um novo cenário por causa de mudança de governo, né? E aí muda, muda muita coisa no Brasil. Eu espero e conto com um cenário de

mais valorização. Não é? Recentemente a gente teve um aumento de auxílio alimentação, uma correçãozinha, né? Na verdade, para tentar igualar, correr atrás do prejuízo em relação a, como é que chama o aumento das coisas? Inflação, em relação à inflação, não é? Então eu espero que...bem, sou uma pessoa bastante positiva, então eu espero coisas boas. Eu espero que a gente seja valorizada. Espero que a gente tenha alguns ganhos. Eu espero que tenha concurso também, não é? (AGP7).

Eu acho, assim que hoje gestão pública, já está com uma visão bem melhor do que antes porque pronto, quando eu fui fazer o mestrado, né? Então já encontrei muita coisa, muita coisa assim, mas ainda é pouco, realmente. Eu acho que tem muita coisa para avançar na prática. Sabe eu acho que ainda tá muito no papel. Tá? Sim, já, mas já encontrar coisas no papel já foi legal. Né, porque... Eu acho que o privado tem mais esse trabalho também, né? Eles conseguem fazer apesar das dificuldades do privado um pouco também nessa questão de trabalho. É você que tem as nossas vantagens no público. Porém, realmente eu acho que eles não têm. O público não tem muito esse cuidado na prática. Tem tem no papel, na prática, não (AGP8).

É importante notar que as percepções em relação às mudanças nem sempre são uniformes entre os servidores. Diversos fatores, como o tempo de serviço, a trajetória profissional pregressa, o nível funcional e se ocuparam ou não cargos de gestão, influenciam na forma como cada servidor enxerga e interpreta uma mesma mudança.

Em um cenário de transformações velozes, no qual as competências e conhecimentos necessários não podem mais ser facilmente previstos, as organizações precisam proporcionar um ambiente propício para que as pessoas expressem sua criatividade e impulsionem as inovações necessárias diante das novas circunstâncias (Motta, 2005).

Alinhado a isto, estão as perspectivas de AGP9, AGP10 e AGP11:

Eu acredito que o primeiro é uma renovação muito grande. Eu acredito que os novos que estão vindo agora já vêm com a cabeça voltada para a tecnologia, então eu acredito que eles possam contribuir bastante, porque a gente sabe que hoje em dia é muito dinâmico. As coisas mudam muito rápido, né? Então você não pode ficar preso a conceito só do passado, você tem que se atualizar, então eu acredito que a contribuição do servidor voltado para a sustentabilidade, do que ele vai prever agora, mas que vai dar resultado para ele daqui a 5, 10 anos, então ele vai implantar um projeto de desenvolvimento aqui, no presente, que vai gerar, a oportunidade ao longo do tempo e cada vez mais quem entrar vai ser assim. Isso é assim, até porque hoje é preciso fazer isso, né? O RH tem, assim, um papel fundamental no desenvolvimento do servidor.

Ele não é só aquela. Parte mecânica de folha de pagamento, folha de ponto, ele é um olhar assim é até mesmo às vezes psicológico. Ser humano não só utilizar ele como máquina, que isso já há muito tempo não existe mais, entendeu? Então esse pensamento do aqui, do RH da da universidade, tem que mudar. Não basta apenas, tá? Eu controlo o servidor pelo um registro de ponto. Não é assim que funciona. É preciso ir além, que o registro de pontos é preciso entender o que que o servidor quer. Para poder fazer com que ele atinja os seus objetivos junto com o da universidade, não só o dele, nem da universidade. Isso é que o RH tem que fazer, tem que ser bom tanto para a universidade como para o servidor (AGP9).

Quando se fala em sustentabilidade é algo muito assim, é algo que já se vem falando há muito tempo. E que se pratica sim em algumas áreas e eu acredito que nessa parte de pessoas eu não sei se isso é novo, mas eu acredito que seja. E como hoje em dia a gente está vendo muitos problemas, sim, nas pessoas com depressão, problemas de ansiedade. Eu acho que deveria sim, ser um foco. Deveria é... Investir mais nisso porque infelizmente a gente tem visto muitas pessoas adoecendo, né? Muitas pessoas ficando com problemas psicológicos, mentais, enfim. Deveria investir mais nisso, assim, na minha opinião, pensando mais nessa parte de pessoas. E infelizmente, o que que eu, que que eu vejo, eu vejo que se preocupam hoje mais com tecnologia. Com máquinas, não é isso? Isso é preocupante ao meu ver, né? Porque as pessoas são essenciais. Né? Então a gente não consegue fazer, até consegue fazer algumas coisas só com a máquina, mas eu acredito que o ser humano ainda é essencial. Então acho que políticas públicas deveriam ser investidas mais nessa área e eu acho que esse tema deve ser muito bom assim, pra essas pessoas que são envolvidas com gestão de pessoas. Para levar em discussão, eu acho bem interessante (AGP10).

Eu acredito que tem áreas de oportunidade. Desde que a gente conheça as necessidades também, não é? A gente pode encontrar. É uma das coisas que a gente faz, que a gente começou aqui, foi o manual do servidor, né? Que outras universidades também têm. É, é importantíssimo, é isso. E aí a gente com o manual do servidor. Ele não é algo parado, ele é dinâmico, é dinâmico, porque ele está baseado na legislação também e a legislação é dinâmica. Nossa vida a gente modifica, né? Então a gente tem um setor dentro da assessoria, tem um servidor responsável somente por mapeamento de processo. Porque com o mapeamento de processo, a gente consegue atualizar constantemente o manual do servidor, né? Então, além do manual do servidor, ele continua sendo atualizado, sendo renovado, atualizado. A gente agora tá começando um projeto que também era um sonho meu. E agora está indo, está acontecendo, é do manual de processos de trabalho. Eu acho que isso é importantíssimo dentro de uma organização (AGP11).

Os processos de uma gestão de pessoas estratégica, balizada pelo modelo GSP, devem estar alinhados com a missão, visão e cultura da organização. Além

disso, é essencial estar atento às oportunidades e ameaças tanto internas quanto externas que impactam a organização. Neste contexto, infere-se a fala de AGP12:

[...] a partir do momento que você gera no servidor a sensação de que ele pertence àquele ambiente e que ele não só está lá. E a gente tem uma pessoa mais motivada, mais engajada nas próprias ações que a gente precisa desenvolver dentro do centro. Ações essas, claro, é ligada ao planejamento institucional que a gente tem. O PDI da UFPB, nós temos um planejamento estratégico aqui. E com relação a rotatividade, financeiramente, talvez tenha o dispêndio da universidade de ter que fazer o processo seletivo, concurso, aquela coisa toda, um servidor que sai, em tese, se ele não sai aposentado, ele representa um corte de gastos, porque o camarada que vai entrar vai entrar no início da carreira, enquanto o outro saiu num certo nível que ele já tava lá. Eu não sei se eu viria necessariamente, não sei a economia com o processo seletivo." "Mas a perspectiva nossa, de valorização dos recursos humanos tem mais nesse sentido de trazer essa sensação de pertencer a uma comunidade e de querer contribuir com ela.

Beckert e Narducci (2018) explicam alguns pontos que precisam ser observados quanto a aplicação de práticas inovadoras de gestão de pessoas no setor público:

Se uma organização valoriza a equidade, é fundamental que os mecanismos de avaliação de desempenho sejam percebidos pelos seus membros como justos. Isso garante que todos sejam tratados de maneira imparcial e que as avaliações reflitam verdadeiramente o mérito e contribuição de cada indivíduo.

Para garantir o cumprimento da meta organizacional, é fundamental que o processo de comunicação interna forneça as informações necessárias para que isso aconteça. Uma comunicação eficaz e clara é essencial para alinhar todos os membros da organização em direção aos objetivos estabelecidos.

Para ter um servidor comprometido, é importante alocá-lo em uma área ou projeto que desperte seu interesse, e também capacitá-lo para desempenhar suas funções nesse contexto. Isso não apenas aumenta a motivação do servidor, mas também potencializa sua contribuição efetiva para a organização.

Por fim, para que haja sucesso na implantação desse modelo de gestão é imprescindível que a gestão ouça os servidores dos mais diversos níveis (estratégico, tático e operacional) por meio de ferramentas como diagnóstico,

pesquisa de clima, que podem auxiliar nessa empreitada e, principalmente, que fomenta a chamada comunicação ascendente, a qual percorre os níveis hierárquicos desde os mais baixos até os mais altos, e possibilita aos gestores terem um entendimento claro das necessidades reais de seus servidores (Beckert; Narducci, 2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa verificou como se configuram as práticas de gestão sustentável de pessoas (GSP) no recorte espacial da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), com foco na agenda ESG (sigla em inglês que significa *Environmental, Social and Governance*), que se configura como ferramenta para uma gestão pública eficaz e que já vem sendo absorvida pela legislação atual referente à Administração Pública Direta e Indireta.

Para isso, procurou-se identificar essas práticas e analisar quais as contribuições delas para o desenvolvimento da instituição pública. Além disso, tencionou-se verificar os principais desafios para implementação dessas práticas, partindo do pressuposto de que elas se inserem em um modelo de gestão estratégica de pessoas que precisa estar alinhado aos objetivos traçados no plano de desenvolvimento institucional (PDI) da referida IFE.

Adentrou-se no universo complexo e relevante das práticas de gestão sustentável de pessoas em uma universidade pública federal. Os resultados obtidos proporcionam uma visão abrangente e fundamentada sobre o papel essencial que essas práticas desempenham no desenvolvimento institucional.

Uma questão para a qual essa pesquisa buscou chamar a atenção foi sobre como uma Gestão Sustentável de Pessoas é fundamental para a Sustentabilidade Institucional Estratégica, sobretudo no caso das IFES, onde parece predominar uma visão de perenidade natural, do ponto de vista do financiamento. Como se todo o custeio da estrutura fosse garantido pelo Governo independentemente dos indicadores da prestação do serviço essencial do ensino, que já começa a registrar escassez de demanda em muitos casos.

As IFES precisam discutir claramente com a comunidade interna sobre a Sustentabilidade Institucional Estratégica e, mais do que isso, traçar "planos de sobrevivência" (inclusive nos PDIs) para neutralizar esse problema.

Ficou evidente que a integração da sustentabilidade nas políticas de gestão de pessoas não apenas fomenta um ambiente de trabalho mais inclusivo e equitativo, mas também contribui substancialmente para o alcance das metas organizacionais. A capacitação e desenvolvimento contínuo dos servidores emergiram como pilares fundamentais para o fortalecimento das capacidades

individuais e coletivas, alinhando-se diretamente aos objetivos estratégicos da instituição.

Evidenciou-se ainda a necessidade da formulação de um documento institucional referente à Política de Gestão de Pessoas especificamente voltado para o contexto da UFPB, que possa concatenar todas as boas-práticas realizadas nas diversas unidades administrativas.

Além disso, a promoção de um ambiente de trabalho saudável e inclusivo demonstrou ser um investimento valioso. Tal prática não apenas aprimora o bem-estar dos servidores, mas também fomenta uma cultura organizacional mais resiliente e comprometida com a excelência. A valorização da diversidade e o estímulo à participação ativa dos servidores no processo decisório foram elementos-chave na construção desse ambiente propício ao crescimento individual e organizacional.

Verificou-se que a implementação plena das práticas de gestão sustentável de pessoas não está isenta de desafios, barreiras como a descontinuidade de projetos, a comunicação institucional efetiva e a necessidade de capacitação específica para líderes com uma visão de sustentabilidade, a necessidade de aperfeiçoar os sistemas de avaliação de desempenho e promover uma cultura organizacional mais inovadora e participativa se apresentam como áreas de oportunidade para futuras intervenções.

Durante o percurso desta pesquisa, algumas limitações foram identificadas, as quais é importante destacar para uma compreensão adequada dos resultados obtidos. Em primeiro lugar, cabe ressaltar que o escopo deste estudo se concentrou em verificar como se configuram as práticas de gestão sustentável de pessoas na UFPB, limitando-se a entrevistar os Agentes de Gestão de Pessoas localizados no *Campus I* (João Pessoa-PB) o que implica que algumas práticas podem não ter sido captadas e abordadas de forma abrangente. Ademais, poderiam ter sido realizadas mais entrevistas diante do número de respondentes voluntários e assim dispor de maiores informações sobre as práticas, como por exemplo as percepções dos AGP que trabalham nos *Campi* do interior. Todavia, a ausência orçamentária para deslocamento aos *Campi* do interior e devido às restrições temporais foram fatores que influenciaram o recorte deste estudo.

Outra limitação foi a ausência de análise detalhada e minuciosa de documentos internos como ofícios circulares, instruções normativas, portarias e

resoluções presentes no site da PROGEP que também poderiam apresentar evidências práticas de GSP, o que pode ser objeto de estudo de futuras pesquisas.

Estas limitações, entretanto, não diminuem a relevância e a contribuição desta pesquisa. Pelo contrário, ao reconhecê-las, abre-se espaço para futuras investigações que possam expandir e aprofundar os achados aqui apresentados. Cada limitação identificada representa uma oportunidade para o avanço do conhecimento nessa área, e a consciência delas fortalece o rigor e a transparência do trabalho científico desenvolvido. Portanto, ao considerar esses aspectos, este estudo se posiciona como um ponto de partida sólido para investigações futuras sobre as avaliações das práticas de GSP, sobre a GSP e os trabalhadores terceirizados na Administração Pública e sobre a governança de gestão de pessoas na Administração Pública, por exemplo.

Diante do exposto, esta pesquisa não apenas ressalta a importância fundamental das práticas de gestão sustentável de pessoas em uma universidade pública federal, mas também oferece uma base sólida para futuras investigações e aprimoramentos dessas práticas. Que os resultados aqui apresentados sirvam como um guia inspirador para gestores, servidores e pesquisadores que buscam contribuir para o desenvolvimento institucional pautado na sustentabilidade e na valorização do potencial humano em prol da construção de uma nova visão de futuro e inovação sustentável da Gestão Pública.

REFERÊNCIAS

- AGUINIS, H.; GLAVAS, A. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. **Journal of management**, [s. l.], v. 38, n. 4, p. 932-968, 2012. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206311436079>. Acesso em: 9 mai. 2023.
- ALBUQUERQUE, L. G. A Gestão Estratégica de Pessoas. *In*: FLEURY, M.T.L. **As Pessoas na Organização**. 8. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- ALFORD, J.; O'FLYNN, J. Rethinking public service delivery: Managing with external providers. **Macmillan International Higher Education**, p. 298-300, mai. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/03003930.2013.781292>. Acesso em: 9 mai. 2023.
- ARAÚJO, T. S. de. **Universidade em tempos de pandemia**: um estudo sobre os impactos da adoção do teletrabalho na percepção de servidores públicos. 2020. 95f. Dissertação (Mestrado Profissional em Processos Institucionais) – Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020.
- BANSAL, P.; ROTH, K. Why companies go green: A model of ecological responsiveness. **Academy of management journal**, [s. l.], v. 43, n. 4, p. 717-736, 2000. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1556363>. Acesso em: 12 mai. 2023.
- BARBIERI, J. C. **Desenvolvimento sustentável**: das origens à agenda 2030. ed. Petrópolis: Vozes, 2020.
- BASTOS, A. V. B *et al.* Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 1, n. 2, 97–120, 1997. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65551997000200006>. Acesso em: 23 ago. 2023.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Edições 70, 1977.
- BAUMGARTNER, R. J.; EBNER, D. Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. **Sustainable Development**, Berlim, v. 18, n. 2, p. 76–89, 2010. DOI:10.1002/sd.447. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227650865_Corporate_Sustainability_Strategies_Sustainability_Profiles_and_Maturity_Levels. Acesso em: 23 ago. 2022.
- BERCKERT, M.; NARDUCCI. **Gestão de pessoas nas organizações públicas**. 2a edição. Curitiba: Juruá, 2018. 104p.
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2.ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BOBBIO, N. **Estado, governo e sociedade**: para uma teoria geral da política. 9. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

BOFF, L. **Saber cuidar**: ética do humano compaixão pela terra. Petrópolis (RJ): Vozes; 1999.

BONELLI, F., FERNANDES, A. S. A., COELHO, D. B.; PALMEIRA, J. D. S. A atuação dos burocratas de nível de rua na implementação de políticas públicas no Brasil: uma proposta de análise expandida. **Cadernos EBAPE.BR**, 17(spe), 800–816, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395177561>. Acesso em: 20 ago. 2023.

BOXALL, P., PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**. London: Palgrave Macmillan. 2016

BRYSON, J. M. Strategic planning for public and nonprofit organizations. *In*: **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**: Second Edition. Elsevier Inc., 2015. p. 515-521.

CARVALHO, N. S. da *et al.* Indicadores Bibliométricos da Produção Científica sobre Gestão de Recursos Humanos com Foco em Inovação. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 15, n. 2, p. 135-154, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/21289>. Acesso em: 10 nov. 2022.

CMMAD. **Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento**. Nosso futuro comum. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

COELHO, F. S. de; MENON, I. O de. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis) funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 69, p. 151-180, 14 dez. 2018. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v69i0.3497>. Acesso em: 20 ago. 2023.

CORREIA, M. F.; ESTEVES, T. P. **Gestão Sustentável de Recursos Humanos**. Gestão de pessoas nas organizações, p. 31, 2017.

COSTA, E. A. da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva. 2006

COSTA, E.; FERREZIN, N. B. ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. **Revista Alterjor**, [s. l.], v. 24, n. 2, p. 79-95, 2 ago. 2021. Universidade de São Paulo, Agência USP de Gestão da Informação Acadêmica (AGUIA). DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.2176-1507.v24i2p79-95>. Acesso em: 17 abr. 2023.

COX, T. H.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Perspectives**, [s. l.], v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4165021>. Acesso em: 12 mai. 2023.

COX, T. **Cultural diversity in organizations**: Theory, research and practice. [S.l.]: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de Pesquisa**: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. Porto Alegre: Grupo A, 2021. 9786581334192. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581334192>. Acesso em: 20 out. 2022.

DA SILVA LOPES, A. Inversão do organograma: uma poderosa ferramenta para melhoria da tomada de decisões organizacionais. **Revista Valore**, [s. l.], v. 4, p. 306-316, 2019. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/372>. Acesso em: 10 ago. 2023.

DE PRINS, P. *et al.*; Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'. **Model. Management Revue**, Amsterdã, v. 25, n. 4, p. 263-284, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/269023646_Sustainable_HRM_Bridging_theory_and_practice_through_the_%27Respect_Openness_Continuity_ROC%27-model Acesso em: 12 jan. 2022.

DE SOUZA FREITAS, W. R. **Gestão de Recursos Humanos no Século XXI**: Desafios e tendências. Paco e Littera, 2022.

DEN HARTOG, D. N.; VERBURG, R. M. High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. **Human Resource Management Journal**, 2013.

DEADRICK, D. L.; STONE, D. L. Human resource management: Past, present, and future. **Human Resource Management Review**, Amsterdã, v. 24, n. 3, p. 193–195, 2014. DOI:10.1016/j.hrmr.2014.03.002. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/journal/human-resource-managementreview/vol/24/issue/3>. Acesso em: 20 abr. 2022.

DESSLER, G. V. J. R. **Administración de recursos humanos**. Enfoque latinoamericano. Person Educación, México, 2011
Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652618331056>. Acesso em: 14 jun. 2023.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas - 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006

DUTRA, J. S. *et al.* **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas**. São Paulo: Atlas, 2019.

EHNERT, I. *et al.* Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 1, p. 88-108, 2016. Disponível

em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2015.1024157>. Acesso em: 16 nov. 2023.

EHNERT, I. **Sustainable Human Resource Management: A conceptual and explanatory analysis from a paradox perspective**. Contributions to management science. Heidelberg: Springer-Verlag, 2009.

EHNERT, I.; HARRY, W.; BREWSTER, C. J. Sustainable HRM in Europe: Diverse Contexts and Multiple Bottom Lines. *In*: EHNERT, I.; HARRY, W.; ZINK, D. K. J. (Eds.), **Sustainability and Human Resource Management: Developing sustainable business organizations**. Heidelberg, Germany: Springer, p. 339-357, 2014.

EHNERT, I.; HARRY, W.; ZINK, K. J. Sustainability and HRM: An introduction to the field. *In*: EHNERT, I.; HARRY, W.; ZINK, K. J. (Eds.), **Sustainability and Human Resource Management: Developing sustainable business organizations**. Heidelberg, Germany: Springer, p. 3-32, 2014. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3508952/mod_resource/content/2/Ehnert%202015.pdf. Acesso em: 12 mar. 2023.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of the 21st Century**. Canadá: New Society Publishers, 1998.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, Berkeley, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994. DOI: /10.2307/41165746. Disponível em: [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?Refer enceID=1635822](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?Refer enceID=1635822) Acesso em: 14 jun. 2022.

ENGELMANN, W.; NASCIMENTO, H. C. P. O desenvolvimento dos direitos humanos nas empresas por meio do ESG como forma de qualificar as relações de trabalho. **Revista da Escola Judicial do TRT4**, [s. l.], v. 3, n. 6, 2021. Disponível em: <https://rejt4.emnuvens.com.br/revistaejud4/article/view/157>. Acesso em: 30 jul. 2022.

FERLIE, Ewan. **The new public management in action**. Oxford University Press, USA, 1996.

FEROLA, B. G.; PAGLIA, L. B. ESG: primeiros passos, em especial para empresas públicas. **Revista Latino-americana de Governança**, Brasília (DF), v. 1, n. 1, p. e027, 2021. DOI: 10.37497/ReGOV.v1i1.27. Disponível em: <https://revistaregov.org/revista/article/view/27>. Acesso em: 4 set. 2022.

FESTA, D. D. *et al.* **Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e suas implicações: um estudo no setor público**. *In*: 4º Salão de Pesquisa, Extensão e Ensino do IFRS. 2019.

FISCHER, A.L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In*: FLEURY, M.T.L. **As Pessoas na Organização**. 8. Ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Grupo A, 2008.

9788536318523. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536318523/>. Acesso em: 28 set. 2022.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos - PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FREIRE, M. T. G. R. D. **Responsabilidade social e work engagement: o papel da confiança organizacional e do significado do trabalho**. 2018. Dissertação (Mestrado em Recursos Humanos) - Universidade de Lusíada, Lisboa, 2018. Disponível em: http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/3736/1/mgrhao_maria_freire_dissertacao.pdf. Acesso em: 22 set. 2022.

FREITAS, W. R. de S.; JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Continuing the evolution: towards sustainable hrm and sustainable organizations. **Business Strategy Series**, [S.L.], v. 12, n. 5, p. 226-234, 09 set. 2022. Emerald. DOI: <https://dx.doi.org/10.1108/17515631111166861>. Acesso em: 20 out. 2022.

FREITAS, W. R. S *et al.* Building Sustainable Values in Organizations with the Support of Human Resource Management: Evidence from One Firm Considered as the “Best Place to Work” in Brazil. **Journal of Human Values**, Stirling, v.18, n. 2, p. 147–159, 2012. DOI:10.1177/0971685812454483. Acesso em: 30 jul. 2022.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C; SANTOS, F. C. A. Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. **Business Strategy Series**, Stirling, v. 12, n. 5, p. 226-234, 2011. DOI:10.1108/17515631111166861. Acesso em: 22 set. 2022.

GARLET, V. *et al.* A percepção de gestores sobre a função de uma universidade federal no que se refere à sustentabilidade. Saber Humano. **Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 10, n. 16, 2020. DOI: <https://doi.org/10.18815/sh.2020v10n16.402>. Acesso em: 12 jul. 2022.

GARLET, V. *et al.* Abordagens da Gestão Sustentável de Pessoas nos Planos de Desenvolvimento Institucional das Universidades Federais Brasileiras. *In: Encontro Internacional sobre Gestão Ambiental e Meio Ambiente*, 10, 2018, Butantã. **Anais [...]**. Butantã: Universidade de São Paulo, 2018. ISSN: 2359-1048. Disponível em: <https://engemausp.submissao.com.br/20/anais/arquivos/176.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2022.

GENARI, D. *et al.* Práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos, Satisfação No Trabalho e Comprometimento Organizacional: Proposição de um Modelo Teórico. *In: Congresso Virtual de Administração*, 17. 2020. **Anais [...]**. São Paulo: Instituto Pantex de Pesquisa Ltda. Disponível em: <https://convibra.org/publicacao/20486/>. Acesso em: 20 jul. 2022.

GENARI, D. **Práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos e seus impactos nos danos à saúde relacionados ao trabalho e no comprometimento organizacional**. 2018. 326 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de

Caxias do Sul (UCS). Caxias do Sul. Disponível em:
<https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/3801> Acesso em: 06 jun. 2022.

GENARI, D.; MACKEE, J. Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e os impactos no comprometimento organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220505x>. Acesso em: 21 nov. 2022.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Atlas: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 19 nov. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis**. Fundação Dom Cabral e Pact São Paulo, 2017. Disponível em:
https://www.ethos.org.br/conteudo/indicadores/?gclid=CjwKCAiAhKycBhAQEiwAgf19emyyySxzh3H8U4MfSsPBZgs_TD77MugxLNSQaAwrk3MX_HLdQTOhhoCXswQAvD_BwE. Acesso em: 07 fev. 2021.

GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, Tara-Shelomith. Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. **Academy of management Review**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 874-907, 1995.

GLADWIN, T. N.; KRAUSE, T.-S.; KENNELLY, J. J. Beyond eco-efficiency: Towards socially sustainable business. **Sustainable Development**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 35-43, 1995.

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**, [s. l.], v. 19, n. 12, p. 2133-2154, dez. 2008. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190802479389>. Acesso em: 20 mar. 2023.

JONES, T. M.; HARRISON, J. S. **Sustainable wealth creation**: Applying instrumental stakeholder theory to the improvement of social welfare. 2019.

KICKERT, W. J. M.; STILLMAN, R. Introduction The Modern State and Its Study. In: KICKERT, W. J. M.; STILLMAN, R (orgs.). **New Administrative Sciences in a Changing Europe and United States**, Cheltenham, Edward Elgar, p. 3-16, 1999.

KLESENER, M. *et al.* Análise da Gestão de Recursos Humanos Sustentável: um estudo em uma multinacional. **Revista Gestão Organizacional**, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 06-30, jul. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i3.5648>. Acesso em: 5 abr. 2023.

KRAMAR, R. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? **The International Journal of Human**

Resource Management, v. 25, n. 8, p. 1069-1089, 2014. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7863897/mod_resource/content/2/KRAMAR%20%281%29.pdf. Acesso em: 20 jun. 2023.

KOSSEK, E. E.; OZEKI, C. Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. **Community, work & family**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 7-32, 1999. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13668809908414247>. Acesso em: 9 jul. 2023.

KOSSEK, E. E.; LAMBERT, S. J. "**Work-family scholarship**": voice and context. na, 2005.

KOTTER, J. P. **Leading change**. Harvard business press, 2012.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005

LARA, P. T. de R. Sustentabilidade em instituições de ensino superior. **Revista Monografias Ambientais**, [s. l.], v. 7, n. 7, p. 1646–1656, 2012. DOI: 10.5902/223613085341. Acesso em: 10 nov. 2022.

LAURENTI, R. Pesquisas na Área de Classificação de Doenças. **Revista Saúde e Sociedade**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 112-126, 1994. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v3n2/06.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2022.

LIPSKY, M. **Burocracia de nível de rua: dilemas do indivíduo no uso dos serviços públicos**. Tradutor: Artur Eduardo Moura da Cunha. Brasília - Enap, 2019.

LISZBINSKI, B. B.; BRIZOLLA, M. M. B. Engajamento Corporativo aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. **Vivências**, [s. l.], v. 17, n. 33, p. 83-105, jun. 2021. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. DOI: <http://dx.doi.org/10.31512/vivencias.v17i33.363>. Acesso em: 5 abr. 2023.

LLOP, R. *et al.* O papel dos gestores atuais para sobreviver num ambiente VUCA. **Review of Business and Legal Sciences/Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas**, n. 29, p. 007-033, 2017. DOI: <https://doi.org/10.26537/rebules.vi29.2900>. Acesso em: 20 mar. 2023.

MACINI, N. **Desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade**: um estudo sobre a contribuição da liderança espiritual em organizações. 2021. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2021. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-26042021-145450/pt-br.php>. Acesso em: 20 jul. 2022.

MACINI, N.; BANSI, A. C.; CALDANA, A. C. F. Ações e indicadores para a gestão sustentável de pessoas. **Revista de Administração da UFSM**, [s.l.], v. 10, p. 08-25, 1 dez. 2017. Universidade Federal de Santa Maria. DOI: <http://dx.doi.org/10.5902/1983465925228>. Acesso em: 20 mar. 2023.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C. Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. **Journal of the Academy of Marketing science**, [s. l.], v. 32, p. 3-19, 2004. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1177/0092070303258971>. Acesso em: 15 jul. 2023.

MALVEZZI, M. **Sustentabilidade e emancipação**: a gestão de pessoas na atualidade. Editora Senac São Paulo, 2019.

MARIAPPANADAR, S. Sustainable human resource strategy: the sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. **International Journal of Social Economics**, Bingley, v. 30, n. 8, p. 906-923, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1108/03068290310483779>. Acesso em: 24 out. 2022.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E.; LEITER, M. P. **Maslach burnout inventory**. Scarecrow Education, 1997.

MARUJO, M. P. **Gestão Sustentável com Pessoas**: vantagem competitiva na contemporaneidade. São Paulo: Perse, 2019.

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

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Gestão de Recursos Humanos Sustentável e Responsabilidade Socioambiental: uma agenda para debates. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 59, n. 5, p. 353-364, set. 2019. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020190505>. Acesso em: 24 mar. 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 5.ed. - São Paulo: Atlas, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A.; NOHARA, I. P. **Gestão Pública: abordagem integrada da Administração e do Direito Administrativo**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MENDES, P. J. V. **Sustentabilidade e responsabilidade social corporativa**: o papel da gestão de recursos humanos. 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Universidade de Lusíadas, Lisboa, 2013.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

OLIVEIRA, J. M. de *et al.* Gestão de pessoas e sustentabilidade: construindo caminhos por meio das práticas de capacitação. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, [s. l.], v. 10, p. 108-126, 2017. Disponível em: https://redib.org/Record/oai_articulo1362915-gest%C3%A3o-de-pessoas-e-sustentabilidade-construindo-caminhos-por-meio-das-pr%C3%A1ticas-de-capacita%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 20 out. 2022.

OLIVEIRA de., S. C. S.; TREVISAM, E.; EBERHARDT, L. Educação para o desenvolvimento sustentável e as políticas nacionais para o ensino de nível superior. **Revista Argumentum – RA**, Marília/SP, v. 23, n. 2, p. 659-678, 2022. Disponível em: <http://ojs.unimar.br/index.php/revistaargumentum/article/view/1706>. Acesso em: 6 jul. 2023.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de; LEÃO, A. L. M. de; MELLO, S. C. B. de. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, [s. l.], v. 13, n. 31, p. 190-209, set/dez. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2011v13n31p190>. Acesso em: 30 de mar. 2022.

PARRA, L. M. R.; LARA, M. S. Estratégias para fortalecer el proceso de gestión del talento humano en una entidad pública. **Signos - Investigación En Sistemas de Gestión**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 99-117, 30 jun. 2019. Universidad Santo Tomas. DOI: <http://dx.doi.org/10.15332/24631140.5084>. Acesso em: 20 dez. 2022.

PETERS, B. Guy. **American public policy: Promise and performance**. Cq Press, 2018.

PFEFFER, Jeffrey. **The human equation: Building profits by putting people first**. Harvard Business Press, 1998.

RHODES, Rod AW. **Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability**. Open University, 1997.

SACHS, I. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

SANTOS, K. da S. *et al.* O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 2, p. 655–664, 2020. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020252.12302018>. Acesso em: 20 jun. 2023.

SENGE, P. M. **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday, 1990. 423 p.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. John Wiley & Sons, 2010.

SCHLEICH, M. V. Quais são as políticas e práticas em recursos humanos mais utilizadas pelas empresas com melhores índices ESG no BRASIL?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220511>. Acesso em: 20 mar. 2022.

SCHNEIDER, B. *et al.* Organizational climate and culture. **Annual review of psychology**, [s. l.], v. 64, p. 361-388, 2013. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-psych-113011-143809>. Acesso em: 11 abr. 2023.

SILVA, V. R. N. da. **Corporate Social Responsibility uma visão da geração Milênio: o papel da confiança organizacional**. 2019. Dissertação (Mestrado em Recursos Humanos e Análise das Organizações) – Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Universidade de Lusíadas, Lisboa, 2019. Disponível em: <http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/5653>. Acesso em: 20 set. 2022.

SIMIONE, A. Al. Gestão Estratégica de Recursos Humanos: já se pode falar dela na Administração Pública em Moçambique?. **Revista Foco**, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 138-160, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21902/jbslawjbs.v12i3.21>. Acesso em: 14 nov. 2022.

STAHLA, G. K. *et al.* A. Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multistakeholder, multidimensional approach to HRM. **Human Resource Management Review**, Amsterdã, v. 30, n. 3, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>. Acesso em: 28 set. 2022.

TACHIZAWA, T. *et al.* **A. Gestão com pessoas**: Uma Abordagem aplicada às estratégias de Negócio. 5 ed. Editora FGV. Rio de Janeiro, 2006.

TEIXEIRA, J. M. B.; RIBEIRO, M. T. F. R. **Gestão de Pessoas na administração pública: teorias e conceitos**. Curitiba: InterSaberes, Série Gestão Pública, 2017.

TEIXEIRA, M. L.; HANASHIRO, D. **Gestão do Fator Humano**: Uma visão baseada na era digital: Uma visão baseada na era digital. Saraiva Educação SA, 2020.

THEISEN, J. V. **A aplicabilidade da Gestão de Recursos Humanos Sustentável (GRHS) no contexto brasileiro**: estudo de caso no sul do país. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2022.

THIRY-CHERQUES, H. R., *et al.* Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 20-27, 2009. Disponível em: https://revistapmkt.com.br/wp-content/uploads/2009/03/SATURACAO_EM_PESQUISA_QUALITATIVA_ESTIMATIVA_EMPIRICA_DE_DIMENSIONAMENTO.pdf. Acesso em: 20 jul. 2023.

ULRICH, Dave; DULEBOHN, James H. Are we there yet? What's next for HR?. **Human Resource Management Review**, v. 25, n. 2, p. 188-204, 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-Reitoria de Planejamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. João Pessoa, 2019. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/menu/ploplan/pdi>. Acesso em: 16 jun 2022.

VASCONCELOS, I. F. F. G. de *et al.* Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. **Cadernos Ebape**. Br, v. 13, p. 910-929, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395155896>. Acesso em: 20 abr. 2023.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional**: conceitos básicos. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VIEIRA, J. M. L.; CORRÊA, R. F. Visualização da informação na construção de interfaces amigáveis para sistemas de recuperação de informação. **Encontros Bibli**, v. 16, n. 32, p. 73-93, 2011. DOI: 10.5007/1518-2924.2011v16n32p73 Acesso em: 17 out. 2023.

ZULPO, M. *et al.* Universidades e as dimensões da sustentabilidade: econômica, social e ambiental, uma revisão bibliográfica. **Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais**, [s. l.], v. 11, n. 4, p. 406-415, 28 abr. 2020. Companhia Brasileira de Producao Cientifica. DOI: <http://dx.doi.org/10.6008/cbpc2179-6858.2020.004.0033>. Acesso em: 20 mar. 2023.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista (Adaptado de Theisen, 2022)

Roteiro para Entrevista Estruturada Entrevistados: Agente de Gestão de Pessoas (AGP)

Abertura

- 1- Informar sobre o tema da pesquisa e seu objetivo principal
- 2- Informar sobre como ocorrerá a entrevista: recursos que serão utilizados para a gravação e tempo da entrevista.
- 3- Explicar aos entrevistados que não existem respostas certas ou erradas para as perguntas, mas apenas a coleta da percepção dos gestores e AGP e algumas, eventuais interferências da entrevistadora, com o fito de melhor esclarecer as indagações.

Questões sócio-profissionais

- 1- Qual a sua idade?
- 2- Qual o seu grau de instrução?
- 3- Qual o seu cargo/função na Universidade Federal da Paraíba?
- 4- Qual o seu tempo de experiência na função?
- 5- Qual o setor em que você trabalha?
- 6- Há quanto tempo você trabalha na UFPB?
- 7- Em que setores você já trabalhou?
- 8- Quais funções você já exerceu na UFPB?
- 9- Você já teve alguma experiência de trabalho em outra instituição pública? Se sim, qual?

Questões gerais sobre o fenômeno estudado - Práticas de GSP na UFPB

- 1- O que você entende por Gestão Sustentável de Pessoas?
- 2- Qual a sua compreensão sobre o papel da Gestão de Pessoas para o desenvolvimento e sustentabilidade organizacional?
- 3 - Você já escutou falar ou leu sobre práticas de gestão sustentável de pessoas na UFPB? Se sim, através de quais canais de comunicação?
- 4 - Quais práticas de GSP são adotadas na UFPB que contribuem para a promoção da sustentabilidade na organização? Fale-me sobre o processo de desenvolvimento dessas práticas (quem participa, se existe alguma inspiração)
- 5 - Existe avaliação da GSP? Se sim, como é feita? Existem indicadores relacionados a essas práticas?
- 6 - Quais os pontos que você percebe que esta IFE ainda precisa evoluir em termos de GSP?
- 7 - Quais práticas de GSP você entende que poderiam ser implementadas?
- 8 - Em sua visão, quais os principais empecilhos para implementações de práticas de gestão sustentável de pessoas nesta IFE?
- 9 - Tendo em vista o cenário atual, em especial da gestão pública no Brasil, qual sua projeção em termos práticos para a GSP?

Questões sobre práticas de GSP ligadas à dimensão social da sustentabilidade organizacional

1 - Aspecto - Governança Corporativa

- a. A gestão de pessoas adota práticas que colaboram com a transparência das atividades organizacionais? Quais são elas? Como ocorrem?
- b. A gestão de pessoas dá visibilidade às informações definindo responsabilidades e comportamentos esperados? Através de quais práticas?
- c. A gestão de pessoas participa diretamente e ativamente de algum comitê de Governança e sugere a implementação de boas práticas de governança? Através de quais práticas?

2 - Aspecto - Motivação e incentivos

- a. A gestão de pessoas trabalha com temas vinculados à sustentabilidade e incentiva os servidores a se capacitarem no que tange à formação de uma visão sustentável? Através de quais práticas?
- b. A gestão de pessoas conhece as necessidades e fatores de motivação relacionados aos servidores, com o objetivo de implementar a sustentabilidade organizacional? Através de quais práticas?
- b. A gestão de pessoas dá suporte à administração para agir de forma sustentável? Através de quais práticas?
- b. A gestão de pessoas desenvolve incentivos e sistemas de recompensas (financeiros e não financeiros) para os servidores? Quais? Como se desenvolve?

3 - Aspecto - Saúde e Segurança

- a. A gestão de pessoas busca garantir a não existência de riscos para a saúde e segurança dos servidores? Através de quais práticas?
- b. A gestão de pessoas busca eliminar condições que poderão impactar negativamente na saúde dos servidores? Através de quais práticas?
- c. A gestão de pessoas desenvolve programas destinados aos servidores, com o objetivo de prevenir riscos e garantir que permaneçam saudáveis? Através de quais práticas?

4 - Aspecto - Desenvolvimento do capital humano

- a. A gestão de pessoas propicia o desenvolvimento do capital humano quanto às questões sobre sustentabilidade, por meio de programas permanentes de educação, orientação ou treinamento? Através de quais práticas?
- b. A gestão de pessoas age em uma perspectiva transversal, por intermédio da ampliação e enriquecimento das atividades, a fim de tornar os servidores cientes dos diferentes desafios e questões sobre a sustentabilidade organizacional? Através de quais práticas?

5 - Aspecto - Comportamento ético e direitos humanos

- a. A gestão de pessoas fomenta o comportamento ético, vinculado à sustentabilidade, no que diz respeito aos pressupostos e princípios relativos à cooperação dentro da organização e ao comportamento em relação aos demais stakeholders (externos)? Através de quais práticas?
- b. A gestão de pessoas colabora para o estabelecimento de uma cultura baseada no respeito, regras claras e justas, comportamentos dentro da organização, distribuição justa de incentivos e valorização das necessidades dos servidores? Através de quais práticas?
- c. A gestão de pessoas fomenta o respeito aos e entre os servidores, considerando suas crenças religiosas, gênero, nacionalidade, raça, idade, deficiências? Através de quais práticas?

6 - Aspecto - **Atividades não controversas**

- a. A gestão de pessoas colabora para que a organização e servidores não se envolvam consideradas não sustentáveis? Através de quais práticas?

7 - Aspecto - **Não existência de corrupção**

- a. A gestão de pessoas colabora para a disseminação e consolidação dos Valores do Serviço Público Federal e adota práticas de combate ao nepotismo e à corrupção? Através de quais práticas?

8 - Aspecto - **Cidadania**

- b. A gestão de pessoas preocupa-se com a melhoria das condições de vida da sociedade como um todo e apoia os servidores quanto a essas iniciativas, participa ou cria atividades relacionadas à sustentabilidade para a comunidade local? Através de quais práticas?

Fechamento

- 1- Agradecer pela entrevista
- 2- Informar sobre os próximos passos da pesquisa
- 3- Finalizar da gravação

APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Convido o (a) senhor (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa intitulada como: **GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS APLICADA À GESTÃO PÚBLICA: CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL** que está sendo desenvolvida pela mestrandia FABIANA DE CÁSSIA RAMOS DE MEDEIROS FERNANDES ALVES DE ANDRADE, aluna regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e em Cooperação Internacional (PGPCI/UFPB), do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo, lotada no Departamento de Administração/CCSA/UFPB. A pesquisa tem como objetivo geral compreender as práticas de gestão sustentável de pessoas na Universidade Federal da Paraíba (UFPB). A sua participação é de suma importância para a concretização desta pesquisa, todavia é voluntária, assim não lhe cabe qualquer obrigação de fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pela pesquisadora. Caso opte por não participar do estudo ou decida, a qualquer tempo desistir da participação, isto não lhe implicará nenhum prejuízo. Esclarece-se que se consideram mínimos os riscos da sua participação na pesquisa e estes limitam-se à ocorrência de possível eventual desconforto psicológico ao responder às questões apresentadas pela pesquisadora pertinentes ao estudo. Por outro lado, destaca-se que os resultados alcançados a partir desta pesquisa serão relevantes e vertidos em elucidações para a população estudada. O seu nome será mantido em sigilo, assegurando assim a sua privacidade. Caso deseje, poderá acessar livremente todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, ou seja, tudo o que queira saber antes, durante e após a sua participação. Frisa-se que os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins desta pesquisa e os resultados poderão ser publicados. Após a leitura desse documento, compreensão e esclarecimento de dúvidas com a pesquisadora responsável, o presente termo deverá ser assinado, caso concorde em participar.

CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO COMO SUJEITO DA PESQUISA

Eu, _____, declaro que fui devidamente esclarecido (a) quanto ao objetivo da pesquisa, e consinto a minha participação, bem como autorizo o registro das informações fornecidas por mim, através de participação em entrevista ou grupo focal, a fim de serem aproveitadas integralmente ou em partes para a publicação dos resultados. Declaro, por fim, que recebi uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado pela pesquisadora responsável e por mim.

João Pessoa, _____ de _____ de 2023.

Entrevistado(a)

Fabiana de Cássia Ramos de Medeiros Fernandes Alves de Andrade - Pesquisadora responsável
E-mail: advfabianafernandes@gmail.com
Mestranda em Gestão Pública e em Cooperação Internacional (PGPCI/UFPB)