

**ABORDAGENS DA GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS NOS PLANOS DE  
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS**

**VALÉRIA GARLET**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM

**THIAGO ANTÔNIO BEURON**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA

**LUCAS VEIGA ÁVILA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM

**SIMONE DIAS SARAIVA**

**ALINE FARIAS MAIA**

# ABORDAGENS DA GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS NOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

## 1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas auxilia de maneira a ultrapassar alguns aspectos necessários para a organização, a qual necessita ser flexível a fim de colaborar para o desenvolvimento de capacidades e competências (OLIVEIRA *et al.*, 2017).

A capacidade e competência de criar organizações de maneira mais flexível e inteligente do que os seus competidores, promove a cooperação, coordenação e inovação, contribuindo para a elaboração de estratégias que visem o crescimento da empresa (SILVEIRA; MIRANDA, 2011).

Baseado em Alencastro (2016), ética empresarial é o comportamento pelo qual a empresa age dentro dos princípios morais e éticos estabelecidos pelas regras, isso vai de cada empresa, cada um tem sua regra imposta. Certamente para que seja reconhecida como uma empresa ética, deve cumprir com o que for dito, respeitando de forma honesta tendo um compromisso com a entidade.

Greenwood (2013) afirma que, por ser uma atividade que tem como foco fundamental as pessoas, a gestão de pessoas (ou RH, como denomina) levanta, automaticamente, questões relacionadas à ética. Wines (2008, p. 487) define ética como a "aplicação cognitiva, analítica, sistemática e reflexiva de princípios morais a situações complexas, conflituosas ou pouco claras"; já a moral seria "um conjunto de princípios morais, as regras que todo mundo tem e que operacionalizam os nossos valores [...] e guiam as nossas ações" (WINES, 2008, p. 487). Portanto, como observa o autor, a ética é uma atividade mais abstrata e complexa do que simplesmente a aplicação de princípios morais.

A articulação da temática das competências organizacionais com os desafios da sustentabilidade constitui um campo rico de possibilidades de pesquisa ainda a ser explorado. A concepção do conceito de competência social partindo da temática da sustentabilidade é estabelecida como a capacidade de lidar com os impactos sociais e ambientais, evidenciando a necessidade de obtenção de lucros e geração de riquezas, desenvolvendo a gestão das organizações em múltiplas faces de interesse (SCHALTEGGER, HANSEN e LUDEKE-FREUND, 2016).

Ainda, tem-se a cultura como "um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização" (FLEURY, 1987, p.10); "a cultura engloba valores, percepções, imagens, formas de expressão e comunicação e muitos outros aspectos que definem a identidade das pessoas, dos grupos e das sociedades" (BARROS, 2008, p.20). A cultura tem relação direta com os direitos das pessoas, com a liberdade, com o desenvolvimento humano, valorização das identidades sociais, com a cooperação, respeito e redução das desigualdades. A realidade construída por organizações e redes de relacionamento humanas formam uma sociedade cuja "relação entre estas personagens e o meio ambiente se intensifica gradativamente pelo reconhecimento de uma influência recíproca" (SOUZA e MUNCK, 2009, p. 3), uma personagem sendo capaz de influenciar negativa ou positivamente a outra.

Além disso, "a mudança na organização somente é efetivada se processada a necessária mudança da sua cultura. É preciso que as crenças e valores culturais da organização sejam movimentados juntamente com os processos, em busca de uma congruência com os valores externos" (CROZATTI, 1998, p. 2), incluindo aqui

principalmente as legislações tanto ambientais (que cobram a preocupação com o meio ambiente) como sociais (inclusão social, não ao trabalho infantil, remuneração justa, equiparação de salário entre homens e mulheres, oferta de benefícios e auxílios aos colaboradores e sua família, atividades recreativas e esportivas para a comunidade, doações a instituições de caridade, comunicação e transparência, investimento em educação voltados para a sociedade, entre outros).

Aspectos relacionados à ética, competências para a sustentabilidade, acessibilidade, igualdade de gênero, respeito às diversidades, cultura organizacional entre outros, formam a chamada Gestão Sustentável de Pessoas, uma abordagem que vai além das tarefas básicas como treinar, capacitar e avaliar os servidores, motivar o quadro de pessoal, oferecer à instituição número suficiente de trabalhadores. O objetivo deste artigo é analisar o que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) estão desenvolvendo e executando no que se refere a uma Gestão Sustentável de Pessoas, promovendo a discussão sobre questões importantes que necessitam ser parte da gestão de pessoas organizacional.

## 2. ASPECTOS DE GESTÃO DE PESSOAS E SEUS IMPACTOS PARA AS ORGANIZAÇÕES

O presente trabalho aborda tópicos da gestão sustentável de pessoas, temas como diversidade, ética, gestão de competências para a sustentabilidade, cultura organizacional e sustentabilidade.

### 2.1 Diversidade nas organizações

A diversidade em organizações propõe uma visão ampla em vários aspectos, isso ocorre devido a troca de ideias que abrange a oportunidade da compreensão de um todo. Uma vez que, cada pessoa carrega com si uma bagagem de ideias e percepções podendo assim compartilhá-las com os demais, por este motivo se faz relevante a diversidade de conhecimento em uma empresa. “O tema diversidade é muito relevante para os estudos organizacionais. As organizações constituem um retrato do Brasil, país continental cujas diferenças entre cidades, estados e regiões são bastante acentuadas” (BARREIRO *et al.*, 2015, p. 2).

A diversidade é um tópico que engloba a igualdade de gênero, que por sua vez é um dos temas mais discutidos na atualidade. A mesma define e defende a igualdade, apontando a ausência de diferenças relacionadas ao sexo do indivíduo, uma vez que as mesmas se tratam de questões biológicas e não de capacidade e competência entre indivíduos no que se refere ao trabalho, sendo esta a base para o desenvolvimento e crescimento de uma empresa. “A diversidade é também o caminho para que as empresas se tornem mais inovadoras, capazes de produzir bens úteis e tornar os seus trabalhadores incluídos, realizados e motivados” (SANTOS *et al.*, 2017, p. 9).

Pacheco *et al.* (2014) trazem que os tipos de diversidade mais estudados no contexto organizacional são: diversidade de geração, de gênero, racial, de pessoas com deficiência, de orientação sexual.

A prática da valorização da diversidade deve ser tópico obrigatório do planejamento estratégico empresarial focalizadas nas políticas de ações afirmativas e de responsabilidade social devendo ser implementada no intuito de minimizar preconceitos a fim de se garantir igualdade de oportunidades para todos (PACHECO *et al.*, 2014, p. 12).

De maneira específica, diversidade é o “princípio básico de cidadania que visa assegurar a cada um, condições de pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidades, considerando a busca por oportunidades iguais e respeito à dignidade de todas as pessoas” (ABRH-BRASIL, 2015, p. 12).

## 2.2 Aspectos éticos na gestão de pessoas

A ética apresenta a transparência e honestidade, tornando-se essencial em qualquer que seja o ambiente, principalmente em locais de trabalho. A cada dia cresce o número de organizações que adotam o uso da ética dentro da empresa, isso ocorre através da Gestão de Pessoas, a fim de organizar o planejamento e controlar situações apresentadas diariamente.

Callaghan *et al.*, (2012, p.16) propõem que os códigos de ética são codificações escritas destas auto-percepções culturais e vitrine para todos que leem o *ethos* subjacente da companhia mediante sua percepção da cultura de negócios do país da qual ele emana.

Teixeira, Jabbour, C. e Jabbour, A. (2012) assinalam que as temáticas de treinamento ambiental mais frequentes são: políticas ambientais, processo de auditoria ambiental, sistema de gestão ambiental, impactos ambientais, ecoeficiência e coleta seletiva de lixo. Com relação aos cargos da alta administração, os treinamentos mais comuns incidem sobre mudanças climáticas, Protocolo de Kyoto, créditos de carbono e marketing verde.

Perante esta multiplicidade de variáveis organizacionais geradoras de potências dilemas éticos, Almeida e Galli (2014) defende que é exigido à Gestão de Recursos Humanos (GRH) uma “capacidade permanente de proceder a uma reflexão epistemológica e ética sobre si mesma, sob pena de se limitar a ser um instrumento de legitimação dos interesses e dos discursos dominantes”.

Para Gil (2013), gestão de pessoas é utilizada nos tempos atuais, os quais são usados para lidar com as pessoas nas organizações trabalhadas, e assim alcançando seus objetivos organizacionais e individuais, considera-se uma função gerencial visando objetivos juntos à organização.

Formada claramente por pessoas e organizações, para funcionar e ir para frente ambas precisam caminhar na mesma direção, com isso podemos observar que as pessoas dependem das organizações, pois é através da mesma que alcançam 4 seus objetivos pessoais e individuais, mesmo jeito são as organizações precisam das pessoas para atender a sua demanda (RIBEIRO, 2011).

Hind *et al.* (2009), em um estudo empírico sobre o desenvolvimento de liderança sustentável, assinalam a necessidade de os líderes terem comportamento ético e se tornarem pessoas mais responsáveis, por meio da aquisição de habilidades reflexivas. Portanto, os programas de treinamento e desenvolvimento devem trabalhar atributos como integridade, visão integrada, perspectiva de longo prazo, comportamento ético, cuidado com as pessoas, comunicação e gestão responsável com foco interno e externo (HIND; WILSON, LENSSEN, 2009)

Certamente alguns empresários esquecem os valores e primícias para manter ótimos funcionários nas empresas, pois os supervisores são espelhos para seus colaboradores, alguns se envolvem em notícias ou escândalos os quais acabam tirando aquela visão ética que os colaboradores possuem dos seus superiores (MATOS, 2011).

Então aqueles que eram para dar exemplos de valores éticos, acabam quebrando esses princípios ditados pela organização. Já que nenhuma empresa sem ética dificilmente sobrevive, pois é uma base pelos quais devem ser seguidos por todos, principalmente os

superiores mostrando exemplos positivos para que seus colaboradores sigam (REIS, 2011).

No entanto, as empresas notaram que a ética passou a ser um fator de agregação de valores, ou seja, a partir de tal conduta seus colaboradores serão avaliados por suas atitudes dentro da organização, respeitando de forma produtiva a empresa terá resultados positivos. Isso dependerá do comportamento de cada um, de acordo com o conjunto de princípios e valores (BARROCO; SYLVIA, 2012).

A empresa ética é aquela que cumpre com seus compromissos e age de forma honesta com todos os que mantêm relacionados com ela, sendo esses compromissos reflexo da expectativa ética da sociedade como um todo”. Ou seja, o estabelecimento de princípios e instrumentos de gestão que visem a harmonização de todos neste contexto é de fundamental importância para que as pessoas trabalhem para que a empresa crie uma imagem de isenta de dúvidas quanto sua honestidade com seus clientes (ALENCASTRO, 2016).

Entretanto, a ética nas organizações tem um significado importantíssimo que visa valores sociais. Dessa forma, o significado de ética nas organizações vem sendo a forma de ser e o modo de agir, não de maneira mecânica, mas com o fruto da reflexão com a cultura e a filosofia da organização. Todavia, uma empresa que tem seus padrões e princípios que orientam o comportamento e as relações de seus negócios com seu público alvo, torna-se um diferencial no mercado de trabalho e diante de seus opositores (MAEMURA; ABDALA, 2014).

### 2.3 Gestão de competências para a sustentabilidade

A sustentabilidade estabelece a capacidade de manter sistemas sociais funcionando, através de ações voltadas à solução de crises ambientais e ao desenvolvimento sustentável (DE OLIVEIRA, et al., 2017). A sustentabilidade concebe competências e capacidades tecnológicas, financeiras e de gerenciamento, para que seja possível um desenvolvimento sustentável, o qual mostra-se importante para as decisões cotidianas dos funcionários (ELKINGTON, 2001).

Segundo Zioni (2005, p. 39), “para discutir a relação entre as ciências sociais e o meio ambiente, é fundamental uma reflexão sobre o cenário em que essas questões emergiram: a modernidade”. Através do discurso da autora, o ambiente sofreu uma série de alterações em séculos passados promotoras de uma sociedade fadada aos dizeres capitalistas. Alguns exemplos podem ser relatados pelas reformas religiosa e social, e revoluções industriais.

A sustentabilidade econômica, conforme afirmam Lorenzetti, Cruz e Ricioli (2008), diz respeito à atuação da empresa, influenciando as condições econômicas, o sistema econômico em seus diversos níveis, a geração de riquezas para a sociedade e o fornecimento de bens e serviços. A viabilidade econômica é o argumento central do desenvolvimento sustentável, uma vez que é por meio da circulação de riquezas e da geração de lucros que são providos os empregos e proporciona-se à comunidade a possibilidade de melhoria de suas condições de vida (AUTIO *et al.*; KENNEY; MUSTAR *et al.*, 2014).

As três sustentabilidades da sustentabilidade organizacional (social, ambiental e econômica) devem confluir de forma articulada para o alcance do desenvolvimento sustentável (CALLADO, 2010). Dessa maneira é possível inferir que uma visão equilibrada a respeito de como fazer uso dos recursos que a natureza oferece é essencial para se garantir às gerações futuras uma sociedade de prosperidade e justiça, com melhores qualidades ambiental e de vida.

Sisinno e Moreira (2005) ainda defendem que várias são as vantagens ocasionadas pela implantação da ecoeficiência, tanto tangíveis como intangíveis: minimização dos danos ambientais, o que reduz os riscos e as responsabilidades derivadas; promoção de condições ótimas de segurança e saúde ocupacional; melhoria da eficiência e competitividade, que impulsionam a inovação; melhoria da reputação e do relacionamento com os órgãos ambientais e com a comunidade; entre outras. Salgado (2004) lembra que a partir do momento em que os executivos reconhecem que a implementação de práticas ecoeficientes não só reduz os impactos ambientais, mas também agrega valor ao processo produtivo elas passam a ser mais adotadas nas organizações.

O enfoque do presente trabalho na competência foco ecoeficiência deve-se ao fato de a necessidade de que ela surgiu para atender simultaneamente ao consumo em ascensão de uma população cada vez mais global e para alcançar uma qualidade ambiental justa (HUPPES; ISHIKAWA, 2005). Além disso, Lorenzetti, Cruz e Riciolli (2008) argumentam que dada a importância reconhecida nos temas ambientais por governos e organizações em todo o mundo, são as medidas ecoeficientes as que participam de maior consenso e aplicação.

Sendo assim, em contexto organizacional, a ecoeficiência depende de um mecanismo de gestão que concede a ela a capacidade de ser avaliada, mensurada e, principalmente, aprimorada (KAPTEIN; WEMPE, 2002). Dentre as alternativas de ferramentas gerenciais valorizadas pela administração contemporânea, destacam-se as competências organizacionais, abordadas com maior profundidade na próxima seção.

Fleury e Fleury (2008) argumentam que, quando relacionado com o ambiente de trabalho, o conceito de competência assume facetas tanto individuais como coletivas e até mesmo organizacionais. Bitencourt (2005) defende que as competências, quando analisadas sobre o prisma individual, dizem respeito à formação e ao desenvolvimento das pessoas, e quando estudadas sobre o organizacional referem-se aos aspectos conceituais da organização: estratégia, negócio e competitividade. Fleury e Fleury (2008, p. 30) definem de modo completo e abrangente a competência individual como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social aos indivíduos.

## 2.4 Cultura organizacional e sustentabilidade

Cultura organizacional é denominada como o resultado da colisão entre pessoas, a forma como as mesmas interagem entre si em um ambiente, cujo o mesmo é baseado nessas interações (SEBRAE, 2017). Neste caso, o que acontece é que acabamos misturando, compartilhando novos conhecimentos e saberes, os quais são de grande valia para o resultado final.

Na busca por fontes que interessem aproximações entre a comunicação e a sustentabilidade essa obra mostrou-se como um marco na área acadêmica e de relevância, embora os artigos tratam quase em sua totalidade sobre a questão da comunicação organizacional e do papel da comunicação na promoção da sustentabilidade, elas já representam um avanço.

[...] a comunicação na era moderna, mais do que suprir as demandas por mediações entre os indivíduos e entre estes e as organizações, demonstra também o seu poder em promover a coesão social em torno de determinadas visões de mundo, de determinados ideais. Esses ideais, agora postos em contradição pelo discurso corrente sobre a sustentabilidade, estiveram

profundamente vinculados a uma visão econômica das relações sociais (SOARES, 2009. p. 23).

Aproximando-se dessa visão de interface entre a comunicação e o meio ambiente, sob a ótica de transcender a comunicação como ferramenta para a sustentabilidade, novamente é levantado por Bueno (2012) em seu artigo “Comunicação e sustentabilidade: aproximações e rupturas”. E em consonância com os discursos apresentados no livro organizado por Kunsch e Oliveira (2009), Bueno (2012, s/p) argumenta que “o desenvolvimento sustentável é, portanto, quase sempre assumido de maneira superficial [...] e elas não evidenciam disposição em promovê-lo porque isso significaria rever o paradigma que rege os seus negócios”.

O termo desenvolvimento sustentável pode servir aos mesmos fins justificadores do modo de produção e exploração capitalista, mas a questão não se resume a isso. Por ser um conceito relativamente novo, sobre o qual ainda não há um raciocínio ou um legado lógico consolidado, a sustentabilidade é encarada por muitos como um ideal, uma utopia. Neste ponto, discordamos e nos alinhamos ao pensamento de Veiga (2008, p. 164).

As novas perspectivas de arquitetura organizacional baseadas na pluralização democrática de oportunidades, informação e poder, contando ainda com descentralização de cérebros e, conseqüentemente, de lideranças denota-se como uma evolução ao status quo então predominante, apresentando-se como ponto de ruptura ao tradicionalismo e ampliando as oportunidades organizacionais em direção à sua sustentabilidade (ARAUJO *et al.*, 2009, p. 7).

### 3. MÉTODO

Este estudo trata-se de uma pesquisa documental com abordagem qualitativa com a utilização de dados secundários constituídos pelos PDIs das instituições acessados por meio dos *websistes* institucionais. “Na pesquisa documental, o trabalho do pesquisador (a) requer uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico” (OLIVEIRA, 2007, p. 70). Além disso, a

pesquisa documental é aquela realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos (não fraudados); tem sido largamente utilizada nas ciências sociais, na investigação histórica, a fim de descrever/comparar fatos sociais, estabelecendo suas características ou tendências (PÁDUA, 1997, p. 62).

Foram buscadas todas as universidades federais, porém várias delas não apresentavam o PDI no *website* (ou não foram encontrados pelos autores) e alguns estavam desatualizados. Foram analisados um total de 53 PDIs, sendo que destes 23 foram abordados neste trabalho por tratarem do tema de interesse, ainda que de forma incipiente. Buscou-se analisar, nos PDIs, tudo aquilo que se referia à Gestão de Pessoas, por meio de palavras compostas por “human” ou “gestão de pessoa”, a fim de encontrar todas as informações que pudessem englobar a gestão sustentável de pessoas.

### 4. RESULTADOS

Nesta seção do estudo, serão apresentados os resultados, relacionando cada universidade federal (que apresentou informações a respeito da Gestão Sustentável de Pessoas) com suas respectivas ações.

A Universidade Federal do ABC apresenta um capítulo específico da Ética na Universidade Pública, referindo-se ao bem comum como “objetivo que deve ser buscado através da conduta de todos os agentes que prestam algum tipo de serviço público” (UFABC, 2013, p. 107-108). A instituição ainda traz o desenvolvimento do servidor numa visão mais ampla e humanista, abrangendo não só as competências para o trabalho, mas também os desenvolvimentos: cultural, social, educacional que têm impacto sobre o desenvolvimento profissional. No que se refere à qualidade de vida, a instituição define que uma maior atenção está sendo dada à saúde mental por meio de práticas de “interdisciplinaridade, atendimento humanizado, combate aos preconceitos, evitar práticas restritivas de liberdade e compreensão do indivíduo em seus contextos familiares, sociais e culturais” (UFABC, 2013, p. 121). Importante destacar que “a ética e o respeito no convívio humano e a responsabilidade ambiental foram definidos como cláusulas pétreas, pois vão além da dimensão acadêmica: são norteadores das ações humanas” (UFABC, 2013, p.16).

A política de gestão de pessoal da Universidade Federal do Acre é ancorada em uma filosofia alicerçada na cooperação. Além disso, traz o valor “respeito ao Ser Humano: respeitar incondicionalmente os direitos humanos”. A perspectiva de pessoas visa ao objetivo “implementar gestão moderna de pessoas, com mecanismos claros e objetivos de reconhecimento, de incentivos e de valorização, verificando as necessidades da instituição e as expectativas de todos os servidores, para promover um clima harmonioso, integrado e construtivo; investir no potencial humano, reconhecendo-o como o recurso estratégico mais importante para o desenvolvimento e sucesso institucional” (UFAC, 2015).

No que se refere à Universidade Federal do Amazonas, o senso de responsabilidade e os horizontes éticos da instituição visam buscar o desenvolvimento humano sustentável por meio da prática da solidariedade e do cumprimento dos objetivos/metas do milênio como erradicar a extrema pobreza e a fome; promover a igualdade de gênero e a autonomia das mulheres; e realizar todas as metas sem racismo (UFAM, 2016).

No mesmo sentido, a Universidade Federal da Bahia dispõe da diretriz estratégica aperfeiçoar o processo de transversalidade e visibilidade das questões relativas aos Direitos Humanos em Educação, bem como o respeito à convivência e à diversidade nas políticas institucionais da UFBA. Nesse sentido, busca realizar ações e projetos que promovam relações interpessoais e institucionais baseadas no respeito à diferença e no enfrentamento ao sexismo, racismo, etarismo, capacitismo e LGBTfobia institucional. Devem ser promovidos eventos gerais e setoriais, discussões com Colegiados de Cursos para inclusão dessas questões em seus currículos e projetos pedagógicos. Orientar, nesse mesmo sentido, as práticas de gestão de pessoas, com o combate às formas de assédio no ambiente de trabalho (UFBA, 2017). A UFBA também tem um objetivo estratégico de “consolidar, aperfeiçoar e qualificar a infraestrutura física, tecnológica e de serviços da Universidade à luz do paradigma do *Campus* Inteligente, Sustentável e Humanizado” (UFBA, 2017, p. 117).

A Universidade de Brasília traz “além dos princípios norteadores de gestão democrática e participativa, os direitos humanos devem ser incorporados na cultura institucional e na sua organização, bem como o modo de mediação dos conflitos” (UnB, 2017, p. 71) e busca lidar com os processos de violação com base nas ouvidorias, comissões, políticas e fóruns de direitos humanos. A universidade também trata da diversidade (situação econômica desfavorecida, discriminação racial, sexual, étnica e de gênero), mas não especifica ser diretamente ligada aos servidores.



No que tange às finalidades, a Universidade Federal de Campina Grande define uma delas como sendo “promover a paz, a solidariedade, a defesa dos direitos humanos e a preservação do meio ambiente” (UFMG, 2014, p. 19), embora não trate especificamente dessa finalidade na gestão de pessoas.

A Universidade do Cariri apresenta, em seu PDI, que

é muito importante o papel da Universidade na construção de uma cultura de paz e respeito aos valores do Estado democrático. O diálogo, a mediação de situações conflituosas, a divulgação de direitos fundamentais e de políticas públicas, em especial aquelas que visam a proteção de minorias para erradicação de preconceitos e situações de desrespeito a dignidade humana por meio da Ouvidoria e uma importante estratégia de contribuição para o desenvolvimento da região do Cariri e promoção de uma sociedade sustentável (UFCA, 2017, p.287).

As políticas públicas da Universidade Federal de Juiz de Fora são voltadas a implementar e acompanhar as ações afirmativas, entre discentes, técnicos e docentes, trabalhando questões como a diversidade social existente na universidade e na sociedade, questões étnico-raciais, culturas, direitos das pessoas com deficiência, cotas, sexualidade, entre outros. Ainda, a universidade reconhece que, para se tornar sustentável, “são necessários o respeito, a parcimônia e o compromisso, não só com o meio ambiente e seus recursos, mas também com os recursos humanos e com o patrimônio material que é adquirido com dinheiro público” (UFJF, 2015, p. 83).

A Universidade Federal Fluminense afirma ser importante ressaltar “que sob a pressão da avassaladora modernidade técnica, cuja eficiência independe da moral, que a missão verdadeiramente universitária não pode abrir mão de valores éticos e humanistas” (UFF, 2018, p. 28-29). A instituição também apresenta a missão de contribuir com a sustentabilidade na gestão administrativa e acadêmica.

Uma das linhas da Universidade Federal da Grande Dourados é o compromisso social, com a ética e com o meio ambiente.

A Universidade Federal de Lavras define que “as políticas e ações acadêmicas e administrativas deste PDI deverão, também, ser norteadas pelo conceito de inclusão social, defesa e promoção dos direitos humanos e igualdade étnico-racial” (UFLA, 2016, p. 279). A mesma universidade promove “o fomento à atividade cultural e a promoção de interações culturais e artísticas entre membros da comunidade acadêmica e local” (UFLA, 2016, p. 210).

Um dos objetivos da Universidade Federal de Ouro Preto é proporcionar condições que favoreçam a saúde dos servidores e a qualidade de vida no trabalho. Para isso, algumas das ações planejadas são: discussão da temática “Assédio Moral” com a força de trabalho da UFOP; estímulo à reformulação do Comitê de Mediação e Humanização das Relações de Trabalho, sugerindo que contemple terceirizados e anistiados; implantação da ouvidoria institucional, sugerindo que contemple terceirizados e anistiados; promoção de ações que estimulem o respeito e a tolerância no convívio interpessoal; promoção de práticas/ações sobre inclusão, acessibilidade e diversidade; estabelecimento de práticas de promoção de saúde mental (UFOP, 2016, p. 128). A universidade também tem como objetivo promover economia de energia, equipamentos, insumos e recursos humanos dentro dos conceitos de sustentabilidade.

Entre os princípios da Universidade Federal do Pará tem-se a defesa dos direitos humanos e a preservação do meio ambiente, e também ressalta que

a moderna gestão de pessoas acompanha essa tendência e eleva o indivíduo a principal elemento agregador no processo que reúne tecnologia,

sustentabilidade, recursos financeiros e *accountability* para o alcance dos resultados institucionais que deslocam a UFPA em uma trilha de melhoria contínua. Sem as pessoas e suas competências, esse processo não existiria (UFPA, 2016, p. 90).

A Universidade Federal de Pernambuco traz a melhoria no clima organizacional, a oferta de ações de capacitação com a finalidade de desenvolver competências essenciais para o desempenho institucional e alguns dos princípios da Gestão de Pessoas (UFPE, 2015): Imparcialidade e equidade na gestão, participação paritária dos servidores em todas as instâncias da Universidade, transparência e ética profissional nas ações e integração entre as equipes, estética institucional, preservando a identidade, a memória e respeitando as diversidades, gestão baseada em meritocracia, cuidado com as pessoas. A instituição dispõe do seguinte objetivo estratégico: promover uma política de sustentabilidade, baseado em discussões de sustentabilidade ambiental como algo indissociável do bem-estar humano.

A função social da Universidade Federal do Rio de Janeiro requer “tornar pensáveis os grandes dilemas da humanidade, desde a problemática socioambiental as desigualdades advindas do metabolismo social da vida” (UFRJ, 2018, p. 10). Além disso, a UFRJ busca, para estudantes e trabalhadores, reforçar a acessibilidade e os direitos humanos fundamentais como a eliminação do racismo, discriminação sexual, machismo, a homo e a transfobia e as diferentes sensibilidades e histórias culturais.

Ademais, a Universidade Federal de Santa Catarina define que “a capacitação é orientada pelas metas de formar para o exercício do cargo, para a atuação no ambiente organizacional e para o exercício da função com a premissa básica de que o ser humano, ao transformar-se, transforma também o ambiente no qual interage” (UFSC, 2015, p. 78).

A Universidade Federal de Santa Maria dispõe de sete desafios institucionais, tendo como princípio básico a relevância social para o desenvolvimento humano, científico, cultural e tecnológico. A inclusão social e a gestão ambiental estão entre eles.

Nas suas políticas transversais, a Universidade Federal de São Paulo apresenta a promoção de medidas e valores como: direitos humanos, meio ambiente e sustentabilidade, internacionalização, e comunicação institucional. Como uma das diretrizes de desenvolvimento institucional define: a implantação e desenvolvimento de políticas de inclusão e de permanência, de direitos humanos, de questões étnico-raciais e de gênero e políticas de gestão ambiental e sustentabilidade.

A Universidade Federal Rural do Semi-Árido afirma que “tem a necessidade de implantar políticas de gestão de pessoas que priorizem o desenvolvimento humano, a saúde e a segurança dos seus servidores e a sistematização de processos administrativos” (UFERSA, 2015, p. 28).

A Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará desenvolve programas de atenção aos portadores de necessidades especiais (servidores). Além disso, apresenta como desafio da gestão o “desenvolvimento de práticas que garantam a humanização do ambiente de trabalho, a qualidade das relações interpessoais, saúde, segurança e qualidade de vida do servidor” (UNIFESSPA, 2014, p. 80).

A cultura da sustentabilidade é promovida na Universidade Federal do Tocantins por meio da administração pública “buscando desenvolver métodos novos que adotem os 5R’s da Agenda A3P (reduzir, repensar, reaproveitar, reciclar e recusar produtos que gerem impactos socioambientais)” (UFT, 2016, p. 51). Além disso, “a presença da diversidade social e cultural, da pluralidade étnica e racial, impõe o desafio da busca pelo respeito às diversidades e da equidade de oportunidades nos processos formativos (UFT, 2016, p. 52-53) sendo necessária a “implementação do direito à igualdade, promovendo medidas compensatórias voltadas à concretização da igualdade racial” (UFT, 2016, p.

53). A instituição também dispõe de uma diretoria de acessibilidade que tem o objetivo de apoiar a inclusão de pessoas com deficiência na universidade (não deixa claro se são só alunos ou também servidores).

Da mesma forma, A Universidade do Vale do São Francisco “adota o interesse público como referencial de sua atuação e orienta-se pelos valores básicos da humanidade, como democracia, justiça, solidariedade e respeito à diversidade” (UNIVASF, 2016, p. 23).

Também, a Universidade de Viçosa traz o objetivo de aprimorar as políticas de saúde, esporte e lazer para melhoria da qualidade de vida da comunidade universitária com a meta de estabelecer políticas para promoção dos direitos humanos e da diversidade na universidade. Não especifica se trata de servidores, mas apresenta ser um objetivo para a comunidade universitária, o que pressupõe abranger os servidores.

O quadro 1 retrata as abordagens da Gestão Sustentável de Pessoas nas universidades analisadas:

Quadro 1: as abordagens da Gestão Sustentável de Pessoas nas universidades

Universidade	Diversidade	Ética	Competências para a sustentabilidade	Cultura organizacional e sustentabilidade	Direitos Humanos
UFABC		X	X		
UFAC					X
UFAM	X	X			
UFBA	X		X	X	X
UnB	X				X
UFCE					X
UFCA	X			X	X
UFJF	X				
UFF		X		X	
UFGD		X			
UFLA	X			X	
UFOP	X		X		X
UFPA			X		X
UFPE	X	X	X	X	
UFRJ	X				X
UFSC			X		
UFSM	X			X	
UNIFESP	X			X	X
UFERSA			X		X
UNIFESSPA	X				X
UFT	X		X		X
UNIVASF	X				X
UFV	X				X

Percebe-se, por meio deste quadro, que a maioria das universidades analisadas se preocupam com a diversidade (considerando-se quase um sinônimo de Direitos Humanos). A maioria das universidades não traz especificamente o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade. Por isso, considerou-se que itens como busca de um campus sustentável/sociedade sustentável, sustentabilidade na administração pública e gestão ambiental como formadores das competências para a sustentabilidade. A ética, da mesma forma, encontra-se implícita quando se trata de Direitos Humanos. Ainda há muito que se evoluir no que se refere à cultura organizacional para a sustentabilidade.

Necessário ressaltar que este quadro, tanto como a apresentação feita das ações das universidades são apenas um recorte, não sendo possível, neste trabalho, ter um panorama específico de tudo o que cada universidade pratica no que tange à Gestão Sustentável de Pessoas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o objetivo de analisar como a Gestão Sustentável de Pessoas é abordada nos PDIs das universidades federais brasileiras. A intenção foi analisar todas as universidades federais, porém algumas delas não apresentavam PDI no seu *website* (ou não foi encontrado), ou o PDI estava desatualizado. Foram encontrados 53 PDIs para análise e destes 23 apresentavam o tema de interesse neste estudo e foram, portanto, objeto de análise.

Observou-se que a abordagem de Gestão Sustentável de Pessoas nos PDIs é ainda incipiente. Os PDIs analisados priorizam muito mais o atendimento ao público externo do que as necessidades apresentadas nessa nova Gestão Sustentável de Pessoas, como apontado no trecho de um dos objetivos do planejamento e desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas: “Aprimorar o atendimento integral “pessoa a pessoa”, como forma de atenção e de garantia de esclarecimento dos pareceres oficiais” (UFLA, 2016, p.99).

Melhoria nas rotinas administrativas e aperfeiçoamento dos processos também são pontos muito comentados nos PDIs no que tange à Gestão de Pessoas: “consolidação das políticas de desenvolvimento de pessoas, qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho e aperfeiçoamento dos processos administrativos e de gestão de pessoas, bem como melhoria nas rotinas administrativas” (UFPB, 2014, p. 11).

Também as questões humanas que aparecem em grande parte dos PDIs se refere à formação cidadã dos futuros profissionais, relacionando com o ensino, a pesquisa e a extensão, não focando na humanização da força de trabalho institucional. Como exemplo dessa situação temos em um dos princípios em que a pesquisa e o ensino de Pós-Graduação da Universidade Federal Fluminense: adesão estrita à integridade, à ética e aos princípios fundamentais dos desenvolvimentos humano, científico e tecnológico, com promoção de igualdade de oportunidades, respeito aos direitos humanos e combate ao preconceito e ao racismo (UFF, 2017, p. 37).

Embora a maioria dos PDIs tragam questões de ética, diversidade, inclusão social, sustentabilidade, acessibilidade, gestão por competências, respeito aos direitos humanos, a abordagem é voltada muito mais à política de ensino, à formação do futuro profissional, à pesquisa, à extensão, aos valores, missão e/ou visão institucionais, mas não especificamente desenvolvidas na instituição a nível de gestão de pessoas.

Também houve dificuldades em identificar a relação com a gestão de pessoas. Por exemplo, na Universidade Federal da Paraíba tem-se os seguintes valores: respeito e compromisso com o bem público, ética, transparência, respeito à diversidade, valorização do ser humano, sustentabilidade ambiental, econômica e social (UFPB, 2014, p. 14), mas não fica claro se esses valores se remetem à gestão de pessoas de maneira específica.

Como limitações a este estudo tem-se que foi apresentado um recorte da gestão sustentável de pessoas nas instituições com base apenas no PDI. Informações relevantes que constem em outros documentos podem ter sido omitidas deste trabalho. Da mesma forma, informações interessantes relativas ao tema podem ter passado despercebidas na análise. Por isso, estudos futuros podem focar cada uma das temáticas da gestão sustentável de pessoas, bem como analisar como acontecem na prática.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS, ABRH-BRASIL. **Valorização da diversidade**. 2ª edição. São Paulo, SP, 2015.
- ALENCASTRO, M. S. C. **Ética empresarial na prática: liderança, gestão e responsabilidade corporativa**. 2 ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2016.
- ALMEIDA, M.; GALLI, R. A. **Ética e Responsabilidade social**. 1. Ed. São Paulo: Editora UniSEB, 2014.
- ARAÚJO, Fernando. **Sistema de Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: Uma Proposta Baseada no Estudo de Caso de uma Organização Multinacional da Indústria Automobilística do Brasil**. Dissertação do Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense – UFF. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2004b.
- AUTIO, E. et al. **Entrepreneurial innovation: the importance of context**. Research Policy, v. 43, p. 1097-1108, 2014.
- BARREIRO, J. H. L. C. D. **Diversidade nas organizações: uma análise de resultados**. XI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 13 e 14 de agosto de 2015.
- BARROS, J. M. (Org.) **Diversidade Cultural Da Proteção à Promoção**. Belo Horizonte. Autêntica Editora, 2008.
- BARROCO, M. L. S.; SYLVIA, H. T. **Código de ética do assistente Social comentado**. São Paulo: Editora Cortez, 2012.
- BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005, p.19-38.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação, Jornalismo e Meio Ambiente: teoria e pesquisa**. São Paulo – SP: Mojoara Editorial, 2012
- CALLADO, A. L. C **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha**. 2010. Tese (Doutorado em Agronegócios)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010.
- CALLAGHAN, M.; *et al.* **Code of ethics quality: an international comparison of corporate staff support and regulation in Australia, Canada and the United States**. Business Ethics: A European Review, v.21, n.1, p.15-30, 2012.
- CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional : conceitos e interações. **Cad. estud.** Nº.18 São Paulo,1998 <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-92511998000200004>
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FLEURY, Maria T. Leme. **Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho**. RAE - Revista de administração de empresas. Rio de Janeiro, v.27, n. 4, out./dez. 1987.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. Ed. – 13. São Paulo. Editora Atlas, 2013.
- Greenwood, M. (2013). **Ethical analysis of HRM: A review and research agenda**. Journal of Business Ethics, 114(2), 355-366.
- HIND, P.; WILSON, A.; LENSSEN, G. **Developing leaders for sustainable business**. Emerald Group Publishing Limited, v. 9, n. 1, p. 7-20, 2009.
- HUPPES, G.; ISHIKAWA, M. **A framework for quantifies eco-efficiency analysis**. Journal of Industrial Ecology, v. 9, n. 4, p. 25-41, 2005.
- KAPTEIN, M.; WEMPE, J. **The balanced company: a theory of corporate integrity**. Oxford: Oxford University Press, 2002.

KUNSCH, Margarida K.; OLIVEIRA, Maria de Lourdes. **A Comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

LORENZETTI, D. H.; CRUZ, R. M.; RICIOLI, S. **Estratégia empresarial e sustentabilidade: um modelo integrador**. Revista da Pós-graduação: Administração, v. 2, n. 3, p. 33-57, 2008.

MAEMURA, M. M. D.; ABDALA, A. **Ética e Responsabilidade Social/ Livro didático do Centro Universitário Estácio da Amazônia**. – Rio de Janeiro: UniSEB, 2014.

MATOS, F. G. **Ética na gestão empresarial**. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

OLIVEIRA, J. M. de; *et al.* **Gestão de pessoas e sustentabilidade: construindo caminhos por meio das práticas de capacitação**. Revista Administração da UFSM. Santa Maria, v. 10, Edição Especial, p. 108-126, 2017.

PACHECO, W. M., *et al.* **O Impacto da Gestão da Diversidade nas Relações Raciais no Ambiente Organizacional: um Fator Crítico de Sucesso**. In: XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2014.

REIS, C. N. dos. **Responsabilidade social das empresas e balanços social: meios propulsores do desenvolvimento econômico e social**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

SALGADO, V. G. **Proposta de indicadores de ecoeficiência para o transporte de gás natural**. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências do Planejamento Energético)-Universidade Federal do Rio de Janeiro.

SANTOS, J. V. M. Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégia competitiva? **Psicologia.pt o portal dos psicólogos**. 2017. ISSN 1646-6977

SCHALTEGGER, S., HANSEN, E. G., LUDEKE-FREUND, F. L. **Business models for sustainability: origins, present research, and future avenues**. Organizations and Environment, v. 29, n. 1, p. 3-10, 2016

**SEBRAE**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/cultura-organizacional-o-que-e-como-se-forma-e-meios-de-fortalecer,bcc3e6def171e510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>

SILVEIRA, V. N. S.; MIRANDA, D. L. A. **Estratégias de Gestão de Pessoas e as Abordagens Normativas: Uma Análise Conceitual no Contexto da Gestão Estratégica de Pessoas**. In: XXXV ENANPAD, 2011, Rio de Janeiro, Anais Rio de Janeiro, RJ: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2011.

SISINNO, C. L. S.; MOREIRA, J.C. **Ecoeficiência: um instrumento para a redução da geração de resíduos e desperdícios em estabelecimentos de saúde**. Cadernos de Saúde Pública, v.21, n.6, p.1893-1900, 2005.

SOARES, A. T. **Comunicação sobre a sustentabilidade organizacional em sociedades complexas**. In: KUNSCH, Margarida. K. e OLIVEIRA, Maria de Lourdes (orgs.). A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

SOUZA, R. B., MUNCK, L. **A relevância do ser humano no contexto de institucionalização e legitimação do paradigma de sustentabilidade**. SEMEAD, 2009.

TEIXEIRA, A. A; JABBOUR, C. J. C; JABBOUR, A. B. L. S. **Relationship between green management and environmental training in companies located in Brazil: a theorichal framework and case studies**. International Journal of Production Economics, v. 140, n. 1, p. 318-329, 2012. Disponível em

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, UFBA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022**. Salvador, BA, 2017. Disponível em: <<https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/pdi-2018-2022.pdf>> Acesso em 12/06/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS, UFGD. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2020**. Dourados, MS, 2017. Disponível em: <<http://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/ADMINISTRACAO-UFGD/PDI%20Prorrogado.pdf>> Acesso em 12/06/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE BRASÍLIA, UnB. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022**. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <[http://planejamentodpo.unb.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20&Itemid=791](http://planejamentodpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=791)> Acesso em 12/06/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, UFCG. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2019**. Campina Grande, PB, 2014. Disponível em: <[http://www.ufcg.edu.br/administracao/documentosOficiais/PDI%20da%20UFCG\\_outubro%20de%202014.pdf](http://www.ufcg.edu.br/administracao/documentosOficiais/PDI%20da%20UFCG_outubro%20de%202014.pdf)> Acesso em 12/06/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, UFJF. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019**. Minas Gerais, 2015. Disponível em: <<https://www2.ufjf.br/noticias/2016/03/11/plano-de-desenvolvimento-institucional-ja-esta-disponivel-on-line/>> Acesso em: 02/08/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS, UFLA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020**. Lavras, Minas Gerais, 2016. Disponível em: <[http://ufla.br/pdi/wp-content/uploads/2017/04/PLANO\\_DE\\_DESENVOLVIMENTO\\_INSTITUCIONAL-UFLA-2016-2020\\_V1\\_1.pdf](http://ufla.br/pdi/wp-content/uploads/2017/04/PLANO_DE_DESENVOLVIMENTO_INSTITUCIONAL-UFLA-2016-2020_V1_1.pdf)> Acesso em 12/06/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO, UFOP. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2025**. Ouro Preto, MG, 2016. Disponível em: <<https://ufop.br/noticias/institucional/pdi-ufop-2016-2025>> Acesso em 12/06/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, UFPE. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018**. Pernambuco, 2015. Disponível em: <[https://www.ufpe.br/documents/38954/713399/pdi\\_14\\_18\\_of.pdf/28b6c0d5-ed53-4484-9936-1b8a9236e9ec](https://www.ufpe.br/documents/38954/713399/pdi_14_18_of.pdf/28b6c0d5-ed53-4484-9936-1b8a9236e9ec)> Acesso em 12/06/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, UFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019**. Santa Catarina, 2015. Disponível em: <<http://pdi.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>> Acesso em 12/06/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO, UNIFESP. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020**. SP, 2016. Disponível em: <[https://www.unifesp.br/world/images/arquivos/PDI\\_2016-2020.pdf](https://www.unifesp.br/world/images/arquivos/PDI_2016-2020.pdf)> Acesso em 12/06/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, UFV. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2023**. Viçosa, 2018. Disponível em: <[http://www.planejar.ufv.br/?page\\_id=15](http://www.planejar.ufv.br/?page_id=15)> Acesso em 12/06/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC, UFABC. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2022**. Santo André, 2013. Disponível em: <<http://www.ufabc.edu.br/a-ufabc/documentos/plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi>> Acesso em: 12/08/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE, UFAC. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019**. Rio Branco, AC, 2015. Disponível em: <<http://www.ufac.br/site/idades-administrativas/informativos-oficiais/plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi-1>> Acesso em 12/06/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS, UFAM. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2025**. Manaus, Amazonas 2016. Disponível em: <[http://www.proplan.ufam.edu.br/Arquivos\\_DPE/PDI%20UFAM%202016-2025.pdf](http://www.proplan.ufam.edu.br/Arquivos_DPE/PDI%20UFAM%202016-2025.pdf)> Acesso em 12/06/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI, UFCA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020**. Juazeiro do Norte, CE, 2017. Disponível em: <<https://www.ufca.edu.br/portal/pei/pdi>> Acesso em 12/06/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, UFPA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2025**. Pará, 2016. Disponível em: <[https://portal.ufpa.br/images/docs/PDI\\_2016-2025.pdf](https://portal.ufpa.br/images/docs/PDI_2016-2025.pdf)> Acesso em 12/06/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO, UFRJ. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2012-2023**. Rio de Janeiro, RJ, 2018. Disponível em: <<https://ufrj.br/pdi-ufrj>> Acesso em 12/06/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL E SUDESTE DO PARÁ, UNIFESSPA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018**. Marabá, PA, 2014. Disponível em: <<https://seplan.unifesspa.edu.br/pdi.html>> Acesso em 12/06/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, UFT. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020**. Tocantins, 2016. Disponível em: <<http://ww2.uft.edu.br/index.php/pdi/pdi-2016-2020>> Acesso em 12/06/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO, UNIVASF. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2025**. Petrolina, PE, 2017. Disponível em: <<http://portais.univasf.edu.br/pdi/pdi-univasf/pdi-univasf-2016-2025>> Acesso em 12/06/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE, UFF. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022**. Niterói, RJ, 2017. Disponível em: <[http://www.uff.br/sites/default/files/informes/pdi\\_2018-2022\\_final\\_cuv.pdf](http://www.uff.br/sites/default/files/informes/pdi_2018-2022_final_cuv.pdf)> Acesso em 12/06/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO, UFRSA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019**. Mossoró, RN, 2015. Disponível em: <[https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2015/03/PDI\\_arquivo-2017.compressed.pdf](https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2015/03/PDI_arquivo-2017.compressed.pdf)> Acesso em 12/06/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, UFSM. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026**. RS, 2016. Disponível em: <<http://pdi.ufsm.br/images/DocPDI/00-DocumentoPDI-TextoBaseCONSU.pdf>> Acesso em 12/06/2018.

VEIGA, José Eli da. **Desenvolvimento sustentável o desao do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

Wines, W. (2008). **Seven pillars of business ethics: Toward a comprehensive framework**. *Journal of Business Ethics*, 79(4), 483-499.

ZIONI, F. **Ciências Sociais e Meio Ambiente**. In: PHILIP Jr, Arlindo; PELICIONI, Maria Cecília Focesi. Educação ambiental e sustentabilidade. Barueri: Manole, 2005, p.39-58.