

## **PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS QUE CONTRIBUEM PARA A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO INTEGRATIVA**

**DANIELE GALVÃO RODRIGUES**

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

**RODRIGO ANGONESE**

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

# PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS QUE CONTRIBUEM PARA A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

## 1 INTRODUÇÃO

A partir do Relatório de Brundtland, que consistiu em um documento elaborado no ano de 1987 pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada pela Assembleia Geral da ONU, passou a ser conhecido pelo mundo o conceito de desenvolvimento sustentável, definido como um processo que “satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (CASTRO, 2004). O mesmo autor aponta que no referido relatório é traçado o compromisso político entre o crescimento e a sustentabilidade à luz dos três princípios básicos do modelo proposto por Elkington, denominado Triple Bottom Line (TBL): sustentabilidade econômica, ambiental e social.

O modelo “Triple Bottom Line” ou TBL consiste em uma estrutura contábil que inclui as dimensões ambientais e sociais à financeira como forma de medir o desempenho das organizações. O modelo ganha força a partir do ano de 2002, quando ocorre a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável – RIO+10, na África do Sul. Desde então, tem crescido a adesão do modelo por organizações tanto do setor privado, quanto do público, com ou sem fins lucrativos (SCURI *et al.*, 2022).

A noção de desenvolvimento sustentável tem implicado em aumento do diálogo de questões relativas aos meios biofísico e socioeconômico (PHILIPPI; MALHEIROS, 2013; PHILIPPI JÚNIOR; ROMÉRO; BRUNA, 2004). O último relatório emitido pelo Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas – IPCC, conforme Chanlat (2022), aponta a urgente necessidade de mudança de postura no mundo organizacional, de modo a partir-se de um modelo economicista e financeiro de curto prazo, para outro, de desenvolvimento ecosocioeconômico, com a finalidade de se evitarem catástrofes ecológicas.

Chanlat (2022) aponta ainda que, de acordo com o IPCC, o homem, enquanto ator social e principal força de mudança na Terra, precisa reconhecer seu papel enquanto parte interessada no desenvolvimento, cuja ação, precisa se basear na alteridade para com o meio e com o outro, sob uma perspectiva pautada nos princípios de uma ética de finitude. O agir estratégico das organizações está no centro da questão ambiental (CHANLAT, 2022).

Nesse sentido, considerando a necessidade de inserção das dimensões ambiental e social nas estratégias das organizações, a área da gestão de pessoas (GP) torna-se fundamental, considerando as percepções, prioridades, pensamentos e valores dos atores sociais responsáveis pela mudança organizacional rumo à sustentabilidade (JABBOUR; SANTOS, 2008).

Observa-se que na hodiernidade tem crescido o interesse na relação entre práticas estratégicas de GP e suas consequências para a sustentabilidade organizacional, sendo considerada uma área emergente de pesquisa. Apesar disso, ainda há lacunas de pesquisas que ofereçam, de modo concreto, sugestões de práticas sustentáveis de GP, as quais poderiam ser reproduzidas, ou servir como fundamento para iniciativas em outras organizações.

Diante disso, o objetivo desta revisão integrativa de literatura consiste em apresentar a produção científica sobre práticas da GP que corroboram com a sustentabilidade organizacional, na área das ciências sociais aplicadas, no período de 2013 a 2022. O mapeamento de práticas pode, ainda, oferecer oportunidades de pesquisas futuras e reaplicação de estudos em diferentes contextos organizacionais.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL**

A inserção das dimensões ambiental e social na pauta das estratégias organizacionais exige uma mudança paradigmática que rompe com a visão tradicional, que visa ao desempenho financeiro de curto prazo. Fleury e Fischer (1992) apontam que mudanças contextuais políticas, econômicas e sociais interferem na função GP, que evolui em resposta a tal contexto. Nesse sentido, políticas e práticas de GP exercem importante papel de transformação organizacional em direção a esse novo paradigma, tendo em vista que as mudanças estratégicas, gerenciais, culturais e nos valores da organização somente se efetivam e se legitimam a partir do envolvimento das pessoas que compõem a organização (GONÇALVES; STEFANO; BACCARO, 2017).

A gestão sustentável de pessoas implica em práticas que, de modo concomitante, possibilitem o alcance dos objetivos da organização, a longo prazo, bem como o cuidado com os trabalhadores (EHNERT, 2009 *apud* MAZUR; WALCZYNA, 2020).

É importante considerar que a GP voltada à sustentabilidade abrange tanto aspectos de gestão de recursos humanos relativos à forma como as pessoas são tratadas dentro da organização, quanto aspectos relacionados às necessidades dos *stakeholders*, termo recorrente em estudos relacionados à sustentabilidade (STAHL *et al.*, 2020).

Em se tratando do elemento interno da GP, Carvalho, Stefano e Munk (2015) defendem que, por meio da troca de conhecimento e experiências entre os membros da organização, é possível a internalização/apropriação de novos valores e atitudes (mudança), que contribuam para a minimização de impactos sociais e ambientais negativos gerados pela rotina de trabalho e de vida. Por sua vez, em relação ao elemento externo, é importante elencar os instrumentos de controle, como a regulação, efetivados por meio da legislação e de políticas de fiscalização, além dos instrumentos econômicos, como mecanismos de mercado, que penalizam financeiramente, através da elevação de custos, empresas que não operam com vistas à racionalidade da exploração dos recursos naturais (SOUZA; BARBIERI; CSILLAG, 2023).

Diante disso, por vezes, organizações cumprem metas e exigências legais de forma instrumental sem, no entanto, preocuparem-se com a implementação de uma cultura verdadeira e essencialmente sustentável, com vistas à mudança e melhoria da qualidade de vida, à promoção de igualdade, justiça e bem estar social e de melhores condições ambientais para a posteridade. Esse, inegavelmente, consiste no grande desafio às organizações na atualidade.

### **3 PERCURSO METODOLÓGICO**

Este estudo se caracteriza como uma revisão integrativa de literatura, a qual, de acordo com Souza, Silva e Carvalho (2020) permite a compreensão completa do fenômeno estudado através de dados da literatura teórica e empírica, com propósitos diversos, como definição de conceitos, revisão de teorias e evidências, e análise de problemas metodológicos de um tópico particular.

Essa revisão integrativa de literatura seguiu as seis etapas propostas pelos autores Botelho, Cunha e Macedo (2011) e adaptadas por Fossatti, Mozzato e Moretto (2019), as quais constam na Tabela 1. Salienta-se que tais etapas conferem o rigor metodológico que garante a validação, confiabilidade e reprodutividade de uma revisão sistemática integrativa (FOSSATTI; MOZZATO; MORETTO, 2019).

**Tabela 1 - Etapas da Revisão Integrativa de Literatura**

<b>Etapas</b>	<b>Descrição</b>	
Identificação do tema e questão de pesquisa	Gestão de Pessoas e Sustentabilidade Organizacional. Qual a produção científica sobre práticas e políticas de gestão de pessoas que contribuem para a sustentabilidade organizacional?	
Critérios de inclusão	Artigos e journals que abordem políticas e práticas de gestão de pessoas que contribuem para a sustentabilidade organizacional.	
Critérios de exclusão	Teses e livros, bem como revisões e artigos que não atendiam ao objetivo dessa pesquisa	
Período de busca	Anos de 2013 a 2022	
Bases de Dados	Web of Science, Scopus, Scielo e Spell	
Buscas e descritores (nas línguas inglesa e portuguesa): Busca 1: “Human Resources” (“Recursos Humanos”) AND “Organizational Sustainability” (“Sustentabilidade Organizacional”). Busca 2: “People Management” (“Gestão de Pessoas”) AND “Organizational Sustainability”. Busca 3: “Green Human Resource Management” (“Gestão Verde de Recursos Humanos”) AND “Organizational Sustainability”. Busca 4: “Sustainable Human Resource” (“Recursos Humanos Sustentáveis”) AND “Organizational Sustainability”. Busca 5: “People Management Practices” (“Práticas de Gestão de Pessoas”) AND “Organizational Sustainability”. Busca 6: “Human Resources Practices” (“Práticas de Recursos Humanos”) AND “Organizational Sustainability”. Busca 7: “Human Resources” AND “Corporate Sustainability” (“Sustentabilidade Corporativa”). Busca 8: “People Management” AND “Corporate Sustainability”. Busca 9: “Green Human Resource Management” AND “Corporate Sustainability”. Busca 10: “Sustainable Human Resource” AND “Corporate Sustainability”. Busca 11: “People Management Practices” AND “Corporate Sustainability”. Busca 12: “Human Resources Practices” AND “Corporate Sustainability”. Busca 13: “Human Resources” AND “TBL”. Busca 14: “People Management” AND “TBL”. Busca 15: “Green Human Resource Management” AND “TBL”. Busca 16: “Sustainable Human Resource” AND “TBL”. Busca 17: “People Management Practices” AND “TBL”. Busca 18: “Human Resources Practices” AND “TBL”.		
<b>Desenvolvimento das Buscas</b>		
Busca 1: 58 artigos	Busca 7: 111 artigos	Busca 13: 19 artigos
Busca 2: 3 artigos	Busca 8: 5 artigos	Busca 14: 2 artigos
Busca 3: 10 artigos	Busca 9: 9 artigos	Busca 15: 4 artigos
Busca 4: 5 artigos	Busca 10: 14 artigos	Busca 16: 2 artigos
Busca 5: 1 artigo	Busca 11: 1 artigos	Busca 17: 2 artigos
Busca 6: 4 artigos	Busca 12: 3 artigos	Busca 18: 0 artigos
<b>Subtotal: 253 artigos</b>		
85 artigos estavam repetidos e 145 artigos, após a leitura do resumo, introdução e conclusão, verificou-se que não atendiam ao objetivo.		
Total de artigos selecionados	23 artigos	
<b>Sistematização dos Estudos Selecionados</b>		
Tabulação dos artigos no Microsoft Excel (título; autores; periódico; ano; objetivo; resultados; criação de pasta com os artigos completos em “pdf” para análise.		
<b>Análise e Interpretação dos Resultados</b>		
Lista de artigos; publicações por ano; autores principais; busca por categorias de análise; análise dos eventos e das ações da GP que contribuem para a sustentabilidade organizacional.		
<b>Apresentação da Revisão e Síntese do Conteúdo</b>		
Exposição e discussão dos resultados, apresentando possibilidades de pesquisas futuras.		

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

Destarte, com a questão de pesquisa apresentada, o levantamento bibliográfico foi efetuado nas bases de dados Web of Science, Scopus, Scielo e Spell, abrangendo a produção científica nacional e internacional, no interstício de dez anos (2013 a 2022). Tal recorte temporal justifica-se pelo fato de que os estudos que abordam a temática aqui proposta são

recentes. Na próxima seção, tal levantamento é apresentado de forma analítica.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para operacionalizar a análise, elaborou-se um formulário de identificação, o qual foi preenchido para cada artigo da amostra, de modo a possibilitar a organização de informações relativas à identificação dos trabalhos e de seus respectivos autores, ano da publicação, objetivos das pesquisas, resultados, bem como as ações da GP que contribuem para a sustentabilidade nas empresas.

Tais resultados são apresentados na sequência através de gráficos, quadros e figura, seguidos das análises correspondentes.

Deste modo, constam na Tabela 2 os aspectos gerais dos artigos que compõem a presente revisão integrativa.

**Tabela 2** - Título, autores e ano de publicação dos artigos analisados

Nº	Título	Autores	Ano
1	Green human resource management e green supply chain management: conectando duas agendas emergentes	JABBOUR, C. J. C.; JABBOUR, A. B. L. D. S.	2016
2	People analytics: uma abordagem estratégica para a gestão do capital humano	GARRIDO, G.; SILVEIRA, R. D.; SILVEIRA, M. A.	2018
3	The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability	PELLEGRINI, C.; RIZZI, F.; FREY, M.	2018
4	The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study	ZAID, A.A.; JAARON, A.A.M., BON, A. T.	2018
5	People management for sustainable SMEs	KANTABUTRA, S.	2019
6	Sustainable HRM and Green HRM: The Role of Green HRM in Influencing Employee Pro-environmental Behavior at Work	SAIFULINA, N.; CARBALLO-PENELA, A.; RUZO-SANMARTÍN, E.	2020
7	Bridging sustainable human resource management and corporate sustainability	MAZUR, B.; WALCZYNA, A.	2020
8	Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM	STAHL, G.K.; BREWSTER, C.; COLLINGS, D.G.; HAJRO, A.	2020
9	Sustainability and ideology-infused psychological contracts: An organizational- and employee-level perspective	DIXON-FOWLER, H.R.; O'LEARY-KELLY, A.; JOHNSON, J.L.; WAITE, M.M.	2020
10	Enabling Corporate Sustainability from a Talent Acquisition Perspective	ROZARIO, S.D.; VENKATRAMAN, S.; CHU, M.-T.; ABBAS, A.	2020
11	A qualitative study of green hrm practices and their benefits in the organization: An indonesian company experience	SUHARTI, L.; SUGIARTO, A.	2020
12	Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance.	AMJAD, F.; ABBAS, W.; ZIA-UR-REHMAN, M.; KHAN, A.; REHMAN, H. U.	2021

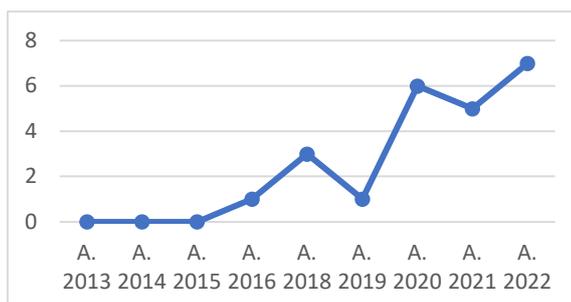
13	Perceived green human resource management practices and corporate sustainability: Multigroup analysis and major industries perspectives	JAMAL, T.; ZAHID, M.; MARTINS, J. M.; MATA, M. N.; RAHMAN, H.U.; MATA, P. N.	2021
14	Socially responsible hr in action: Learning from corporations listed on the dow jones sustainability index world 2018/2019	BAEK, P.; KIM, T.	2021
15	High-commitment work practices and the social responsibility issue: Interaction and benefits	REVUELTO-TABOADA, L.; CANET-GINER, M.T.; BALBASTRE-BENAVENT, F.	2021
16	A sustainable plan to rescue hr from itself	WESTERMAN, J.W.	2021
17	Relationship Among Green Human Resource Management, Green Knowledge Sharing, Green Commitment, and Green Behavior: A Moderated Mediation Model	KHAN, K.; SHAMS, M.S.; KHAN, Q.; AKBAR, S.; NIAZI, M. M.	2022
18	Strategic SMEShip and management factors driving sustainability in health-care organizations in Thailand	SURIYANKIETKAEW, S.; KUNGWANPONGPUN, P.	2022
19	Team Creativity and Green Human Resource Management Practices' Mediating Roles in Organizational Sustainability	ZAHRANI, A.A.	2022
20	The Mediating Effect of Organisational Sustainability and Employee Behaviour on the Relationship between GHRM and Sustainable Performance in Qatar	ALENZI, M.; JAAFAR, A.; KHUDARI, M.	2022
21	Worker Involvement and Performance in Italian Social Enterprises: The Role of Motivations, Gender and Workload	TORTIA, E.C.; GAGO, M.; DEGAVRE, F.; POLEDRINI, S.	2022
22	Exploring Green Human Resource Adoption and Corporate Sustainability in Nigerian Manufacturing Industry	ADUBOR, N.V.; ADENIJI, A.A.; SALAU, O.P.; OLAJUGBA, O.J.; ONIBUDO, G.O.	2022
23	The Role of Sustainable Training and Reward in Influencing Employee Accountability Perception and Behavior for Corporate Sustainability	KANG, Y.-C.; HSIAO, H.-S.; NI, J.-Y.	2022

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

Analisando os resultados fica evidente a prevalência da produção internacional, no idioma inglês, em relação à produção nacional, tendo sido mapeados apenas dois estudos nacionais: os dois primeiros expostos na Tabela 2.

Levando em consideração o ano de publicação dos artigos, observando o Gráfico 1, que apresenta o período delimitado de dez anos (2013 – 2022), percebe-se que as pesquisas que abordam exemplos concretos de práticas sustentáveis de GP cresceram, principalmente, nos últimos cinco anos, sendo, no entanto, limitado o número de estudos, tendo em vista ser esse um tema emergente de pesquisa.

**Gráfico 1 – Quantidade de artigos por ano**



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

Dando sequência às análises, nos Quadros 1, 2 e 3 são expostos os objetivos dos artigos selecionados e os principais resultados alcançados com as pesquisas. Salienta-se que os estudos foram categorizados da seguinte forma: no Quadro 1 constam os estudos mapeados com enfoque em práticas de GP na dimensão ambiental da sustentabilidade; no Quadro 2 constam os estudos que enfatizaram a dimensão social e no Quadro 3 constam os estudos que focaram em ambas as dimensões.

**Quadro 1 – Objetivos e resultados dos artigos revisados (enfoque na dimensão ambiental)**

<b>Nº</b>	<b>Objetivo (s)</b>	<b>Principais resultados</b>
1	Propor uma estrutura sinérgica e integradora para a relação Green Human Resource Management (GHRM) e Green Supply Chain Management (GSCM).	Apontam a necessidade de integração de questões ambientais nas práticas interorganizacionais - compras verdes, fabricação verde, distribuição mais verde de produtos e logística reversa).
4	Investigar a ligação entre as práticas do pacote de gerenciamento de recursos humanos verdes e o gerenciamento da cadeia de suprimentos verde, bem como seu impacto no desempenho sustentável das organizações.	Práticas de Gestão Verde de Recursos Humanos (contratação verde; formação e envolvimento verde; gestão de desempenho verde e compensação) mediadas pelas Práticas Verdes de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, exercem efeito direto no desenvolvimento sustentável.
11	Destacar a implementação de Green HRM através de várias funções de GRH e analisar os impactos positivos do GHRM em indivíduos e organizações.	Indivíduos: melhorias nos resultados de empregos verdes e não verdes; Empresa: cultura e clima organizacional ambientalmente corretos, eficiência de recursos, imagem corporativa positiva e aumento do desempenho econômico e ecológico).
12	Explorar o efeito das práticas de GHRM no desempenho ambiental e no desempenho dos funcionários do setor têxtil do Paquistão.	O treinamento pode aprimorar o desempenho dos funcionários. Há desafios administrativos em relação ao sistema de recompensas. A avaliação de desempenho verde (associada ao desempenho do funcionário) exerce um impacto significativo no desempenho organizacional. Há mediação do desempenho dos funcionários na relação treinamento x desenvolvimento verde e sustentabilidade.
13	Explorar a perspectiva da indústria sobre o impacto das práticas de GHRM (recrutamento e seleção verdes, pagamento e recompensa verdes e envolvimento verde dos funcionários) nas práticas de sustentabilidade corporativa.	As descobertas mostram um impacto positivo das práticas de recrutamento e seleção, remuneração e recompensas e envolvimento verdes dos funcionários na sustentabilidade corporativa. No entanto, o treinamento verde não tem associação significativa com a sustentabilidade corporativa. A análise multigrupo revelou diferenças parciais e significativas entre diferentes setores.
17	Examinar o mecanismo subjacente da relação entre o gerenciamento de recursos humanos verde percebido (GHRM) e o comportamento verde percebido do funcionário (EGB).	Confirmou-se que o Compromisso Verde (GC) medeia a relação entre GHRM e EGB. No entanto, o Compartilhamento de Conhecimento Verde (GKS) moderou a influência indireta do GHRM no comportamento verde via GC.
19	Examinar as estratégias subjacentes para aumentar a criatividade das equipes verdes, bem como as práticas de gestão de recursos humanos verdes e seus efeitos na sustentabilidade das empresas.	A criatividade da equipe verde e as práticas de gestão de recursos humanos verdes exercem um impacto significativo na sustentabilidade organizacional. Há evidências do efeito mediador da criatividade da equipe e da prática de gerenciamento de recursos humanos verdes nas ligações entre diversas práticas verdes (recrutamento e seleção; treinamento; envolvimento e desenvolvimento; desempenho e compensação; gestão e avaliação de desempenho; apoio da gestão de topo e orientação ambiental).

20	Examinar a influência das práticas de gestão de recursos humanos verdes (GHRM) no desempenho sustentável (SP) e como as práticas de GHRM podem ajudar as organizações a melhorarem seu desempenho ambiental (EP) por meio da sustentabilidade organizacional (OS) e do comportamento dos funcionários (EB).	As práticas de GHRM impactam consideravelmente o SP, com o EB atuando como um fator mediador. Identificou-se uma ligação entre as práticas do GHRM e os resultados do EP em empresas privadas do Catar. Verificaram-se efeitos indiretos das práticas de GHRM em SP via OS e EB. As práticas de GHRM podem encorajar os funcionários a se envolverem em comportamentos ecológicos.
22	Investigar a gestão verde de recursos humanos (GHRM) e a sustentabilidade corporativa (CS), com foco em empresas de manufatura no estado de Lagos, na Nigéria.	Há um efeito significativo entre antecedentes do GHRM e a CS na indústria de manufatura. As organizações obtêm vantagens com a aplicação do GHRM (redução desperdício, melhoria imagem, atração e retenção clientes ecológicos e redução efeitos ambientais).

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

### **Quadro 2 – Objetivos e resultados dos artigos revisados (enfoque na dimensão social)**

<b>Nº</b>	<b>Objetivo (s)</b>	<b>Principais resultados</b>
5	Identificar as práticas de gestão de pessoas adotadas por pequenas e médias empresas sustentáveis que adotam a filosofia tailandesa de economia da suficiência.	Identificaram as seguintes práticas emergentes de gestão de pessoas: 1) identificar competências centrais consistentes com valores como ética, moderação, perseverança, diligência e generosidade; 2) estar genuinamente preocupado com os funcionários, com disposição para investimento; 3) oferecer treinamentos que englobem o desenvolvimento de habilidades de vida; 4) oportunizar maior participação dos funcionários na tomada de decisão; 5) incentivar o desenvolvimento interno dos funcionários; 6) incentivar os funcionários a contribuírem com a sociedade e o meio ambiente.
8	Dissertar sobre o papel crucial da gestão de recursos humanos (HRM), para a sustentabilidade corporativa (CS) e a responsabilidade social corporativa (CSR).	Propõe-se uma abordagem multidimensional e multistakeholder para HRM sustentável que engloba atividades destinadas a evitar consequências prejudiciais para as partes interessadas e contribuir para resultados positivos ao longo do Triple Bottom Line.
14	Identificar e revisar os relatórios de sustentabilidade corporativa preparados pelas empresas multinacionais (MNEs) listadas no Índice Dow Jones de Sustentabilidade Mundial 2018/2019. Realizar análise de conteúdo de suas políticas e práticas relacionadas a RH. Capturar temas abrangentes de suas atividades para uma modelagem conceitual do nexo Responsabilidade Social Corporativa e Recursos Humanos (RSC-RH).	Propõe-se uma estrutura que consiste em uma pirâmide triangular para RH socialmente responsável, construída com oito grandes temas nos níveis individual, organizacional e institucional: Nível individual: prioridades de segurança e bem-estar dos funcionários; Gestão de pessoas justa e centrada no aprendizado; Prestação de contas ampliada para a transição de carreira. Nível organizacional: Desenvolvimento organizacional para stakeholders internos; coalizão com parceiros de negócios; promoção da cidadania corporativa. Nível institucional: Institucionalização de valores fundamentais; democratização do trabalho.
21	Estudar o empoderamento do trabalhador e como isso afeta o desempenho organizacional em termos de qualidade e inovação de serviços.	A combinação de engajamento do trabalhador e um contexto relacional adequado no ambiente organizacional é mais propícia para a prestação de serviços melhores e inovadores.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

**Quadro 3 – Objetivos e resultados dos artigos revisados (ênfase nas dimensões ambiental e social)**

Nº	Objetivo (s)	Principais resultados
2	Desenvolver um modelo integrado para a inserção estratégica do <i>People Analytics</i> na realidade dos negócios.	O modelo proposto consiste na integração (sinergia) de pessoas, processos e competências, com metodologias de gestão de pessoas e algoritmos analíticos, visando à gestão humana objetiva, estratégica e sustentável.
3	Teorizar e testar empiricamente (no setor de varejo da Itália) a relação entre as percepções dos funcionários sobre as práticas sustentáveis de recursos humanos (SHR) e a propensão a adotar o comportamento sustentável.	O nível de engajamento dos funcionários com as metas de sustentabilidade foi influenciado pelo senso de apego e compromisso com mudança para a sustentabilidade no local de trabalho. As práticas de SHR estimulam o engajamento.
6	Propor um modelo de referencial teórico que reúna políticas e práticas de GHRM, fatores organizacionais e individuais para entender a promoção (antecedentes) do Comportamento Pró-Ambiental Voluntário (PEB) no trabalho	O framework proposto aborda que tanto o PEB obrigatório, quanto o voluntário podem ser influenciados direta e indiretamente por algumas políticas e práticas organizacionais de GHRM, as quais também podem ser influenciadas por fatores organizacionais e individuais
7	Destacar o papel da Gestão de Recursos Humanos (GRH) no caminho para uma organização sustentável.	Os resultados confirmaram plenamente a hipótese adotada no estudo quanto ao desempenho das atividades pelos departamentos de RH nas áreas psicológica e social da GRH Sustentável.
9	Explorar os contratos psicológicos (IPCs) infundidos de ideologia com base na sustentabilidade, tanto da perspectiva organizacional quanto individual.	Quando há alinhamento entre a missão da organização e os programas de sustentabilidade e quando a ideologia do funcionário se alinha à missão da empresa é mais provável a formação de IPCs.
10	Apresentar contribuições para a sustentabilidade empresarial através do reforço das melhores práticas (transparentes) na captação de talentos.	Propõe-se a adoção de um modelo de decisão conceitual denominado Abordagem DSRVG, de seleção de funcionários para reduzir a subjetividade da tomada de decisão, aumentar a transparência.
15	Elucidar o papel estratégico das Práticas de Trabalho de Alto Compromisso (HCWP) como parceiro de Sustentabilidade Corporativa (CS) e analisar as implicações da sua integração na competitividade da empresa.	A interação HCWP-CS estimula a formulação e implementação de novas iniciativas organizacionais socialmente responsáveis que ajudam a empresa a melhorar sua posição competitiva no mercado por meio do desenvolvimento do comportamento inovador dos funcionários. Fatores culturais e estruturais devem ser considerados nesse aspecto. O HCWP se integra às iniciativas de CS quando os valores de CS fazem parte da missão e estratégia da empresa. Além disso, o HCWP suporta a implantação da CS, principalmente em sua dimensão interna.
16	Fornecer modelos estratégicos e táticos, com etapas específicas para implementação, para auxiliar o RH a reafirmar seu papel na condução da competitividade da empresa por meio do RH Sustentável (SHR).	É proposta uma estrutura contendo 10 etapas a serem seguidas pelo SHR, que envolve as funções básicas de RH; alinhamento do RH às principais funções de negócio; alinhamento do RH a outros sistemas da organização; o papel dos altos executivos (liderança) na sustentabilidade.
18	Identificar os fatores essenciais de liderança estratégica e gestão subjacentes à sustentabilidade na saúde. Examinar quais fatores impulsionam os resultados de desempenho de sustentabilidade (SPO).	Foram identificados 20 fatores unidimensionais de liderança estratégica e gestão (gestão/desenvolvimento de recursos humanos, ética, qualidade, meio ambiente e responsabilidade social e considerações das partes interessadas) para a sustentabilidade na saúde.
23	Verificar se as percepções dos funcionários sobre as Práticas Corporativas de RH (treinamento e recompensas) e as percepções dos funcionários sobre a Responsabilidade Corporativa pela Sustentabilidade afetam a adoção de comportamentos sustentáveis.	O treinamento em sustentabilidade e as recompensas sustentáveis têm um impacto significativo no comportamento sustentável dos funcionários. De modo geral, o comportamento sustentável dos funcionários pode ser alcançado por meio de aspectos ambientais e sociais, bem como pela governança cooperativa.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Analisando-se os artigos selecionados, verifica-se que há diversos pontos de convergência entre os estudos realizados quanto às práticas em GP que contribuem para a sustentabilidade das organizações. Pellegrini, Rizzi e Frey (2018) abordam o comportamento “pró-social” dos trabalhadores, o qual é discricionário/voluntário e implica em uma postura proativa e responsável. Abordaram quatro práticas de recursos humanos sustentáveis: orientação interna para a sustentabilidade, suporte de supervisão, treinamento e recompensa ao comportamento sustentável *extra-papel*<sup>i</sup>.

Apontaram, também, a mudança como componente necessário para a promoção à sustentabilidade. Defendem que os trabalhadores apoiarão a mudança para a sustentabilidade organizacional na medida em que a empresa for percebida como disposta e capaz de retribuir sua contribuição, oferecendo liderança, treinamento e recompensas apropriados. A mudança se condiciona, ainda, à capacidade da empresa comunicar a visão e o compromisso com as questões de sustentabilidade, por meio de políticas e práticas corporativas.

Analisando pequenas e médias empresas tailandesas reconhecidas como sustentáveis, Kantabutra (2019) identifica valores sustentáveis, como ética, perseverança, diligência e generosidade em tais organizações, os quais são traduzidos em competências essenciais e são levados em consideração no recrutamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho e promoção de trabalhadores. Rozario *et. al.* (2020) também fazem referência aos aspectos éticos traduzido na confiabilidade, transparência e compreensão dos processos de seleção de trabalhadores para a sustentabilidade.

Saifulina *et al.* (2020), salientam que o comportamento ambiental (PEB) voluntário, ou *in-role* e *extra-papel* também pode ser influenciado por fatores organizacionais, além dos individuais, o que corrobora com o defendido por Pellegrini, Rizzi e Frey (2018) e defendem, assim como Suharti e Sugiarto (2020), que várias práticas de recursos humanos podem ter o elemento verde introduzido, elencando: análise e design de trabalho verde, planejamento de trabalhadores verdes, recrutamento verde, seleção verde, indução verde, avaliação de desempenho verde, gestão verde de saúde e segurança, relações verdes com trabalhadores, treinamento e desenvolvimento verde.

Apesar disso, estudos observam que recompensas são preferíveis a punições e que tais instrumentos podem, por vezes, gerar efeitos indesejados – desmotivação, ansiedade, entre outros (KANTABUTRA, 2019; SUHARTI; SUGIARTO, 2020), sendo que, somente quando houver, de fato práticas efetivas, que vão além do cumprimento de normas, mas que promovam

satisfação e senso de suporte organizacional nos trabalhadores, poderá haver o PEB voluntário. Desse modo, as dimensões ambiental e social andam, indiscutivelmente, juntas.

Mazur e Walczyna (2020), recorrendo à literatura, propõem práticas passíveis de implementação pelo setor de recursos humanos visando ao meio ambiente, as quais devem ser implementadas em uma estratégia de RH planejado com precisão e como parte do conceito de estratégia geral da organização (AMJAD *et al.*, 2021), o que corrobora com o defendido por outros pesquisadores em relação à junção de práticas verdes de RH e cadeia de suprimentos (JABBOUR; JABBOUR, 2016; ZAID; JAARON; BON, 2018; STAHL *et al.*, 2020).

Tratando da dimensão social da sustentabilidade, Revuelto-Taboada, Canet-Giner e Balbastre-Benavent (2021) apontam que a Responsabilidade Social Corporativa (parte integrante da sustentabilidade) e a GRH mantém uma relação complexa, mutuamente dependente e interativa, sendo que, quando integrada na estratégia, a orientação socialmente responsável exerce efeitos diretos nas atitudes e comportamentos positivos dos colaboradores.

A dimensão social da GRH sustentável envolve, em grande parte, a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores (SUHARTI; SUGIARTO 2020; AMJAD *et al.*, 2021), não apenas em termos de saúde, mas incluindo sua segurança no trabalho. A justiça representa um fator importante a ser observado em práticas de RH, como contratação, promoção, pagamento, recompensa ou desempenho/classificações, comunicação e promoção do bem estar do trabalhador, inclusive, no final de sua carreira (STAHL *et al.*, 2020; BAEK; KIM, 2021).

Considerando os achados nos artigos analisados, buscou-se uma síntese por meio de um mapeamento de práticas de GP que contribuem para a sustentabilidade organizacional.

#### Quadro 4 – Práticas de GP para a Sustentabilidade Organizacional

N.	Práticas Sustentáveis de GP
1	Desenvolver uma sistemática de contratação marcada pela transparência, baseada em valores e quesitos ambientais e sociais, concedendo preferências a contratações com competências e experiência na implementação de projetos ecológicos e sociais.
2	Ofertar, de modo sistemático, treinamentos que abordem habilidades além das instrumentais - habilidades de vida (meditação e gerenciamento financeiro doméstico, respeito à diversidade, etc.).
3	Ofertar, de modo sistemático, treinamentos que abordem práticas verdes (para eliminar ou minimizar a emissão de gases poluentes ambientais e melhorar as habilidades gerenciais e técnicas para a preservação e conservação dos recursos naturais).
4	Ofertar treinamentos para reemprego/recolocação no mercado de trabalho.
5	Implementar programas de incentivos financeiros (bônus, dinheiro e taxas) e não financeiros (férias, licenças e presentes, pontuação de crédito) a indivíduos e equipes pelo atingimento de objetivos sustentáveis – observando-se, sempre, o contexto da organização.
6	Criar e implementar programas permanentes de incentivo/oportunidades para que os trabalhadores se envolvam em diferentes atividades corporativas de responsabilidade social e ambiental.
7	Promover o desenvolvimento dos próprios gerentes por meio do treinamento apropriado e promoção dentro da organização.

8	Implementar sistema de pontos de promoção - projetado para acumular e converter os resultados das avaliações de competência e desempenho em pontos a serem usados para decisões de colocação e promoção.
9	Implementar a inclusão de critérios ecológicos na avaliação dos trabalhadores, inclusive dos gerentes e CEOs.
10	Incorporar indicadores e metas sustentáveis na Cadeia de Suprimentos da organização e em ferramentas de gestão (como <i>People Analytics</i> ).
11	Incluir práticas sociais nas atividades diárias, como: promoção e incentivo à participação dos trabalhadores em eventos sociais, inclusive durante o horário de trabalho e instituição de programas de voluntariado, que permitem licença remunerada para que os funcionários invistam em atividades voluntárias.
12	Disseminar o conhecimento, políticas e valores sustentáveis através de um canal de comunicação transparente com todos os membros da organização.
13	Incluir práticas ambientais nas atividades diárias, como: reciclagem de papel, impressão em ambos os lados, arquivamento eletrônico, carona compartilhada, flexibilidade no local de trabalho, seleção virtual e conferências telefônicas - com a inserção de incentivos/recompensas individuais e por equipes .
14	Promover a participação de todos os níveis da organização em decisões envolvendo questões ambientais e sociais, com vistas à formulação estratégica.
15	Proceder à formação de <i>joint ventures</i> , ou outras alianças entre fornecedores e parceiros com vistas à implementação de programas ambientais e/ou sociais.
16	Realizar diagnóstico organizacional de diversidade e inclusão em termos de gênero, idade, cultura e pessoas com diferentes habilidades.
17	Implementar programas de transição após aposentadoria. Workshops para gerenciamento de mudanças e projeto financeiro.
18	Implementar programa que considere as minorias na cadeia de suprimentos, como negócios pertencentes a mulheres e pessoas com deficiência ou LGBT, refugiados, além de operação de processos de prevenção a qualquer discriminação.
19	Promover, de forma sistemática, o gerenciamento e segurança no trabalho (ergonomia, saúde psicológica, redução do estresse e doenças ocupacionais, etc.) e inclusão de indicadores de bem estar.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

Como resultado, os artigos revisados trazem importantes contribuições que podem ser levadas às diferentes organizações a fim de que possam implementar iniciativas semelhantes, adequadas à realidade de cada uma.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegando ao final dessa revisão integrativa, entende-se que o objetivo foi alcançado, sendo possível mapear práticas de GP que contribuem para o alcance da sustentabilidade nas organizações, inclusive, de forma mais sintética no Quadro 4 apresentado.

Assim, os resultados evidenciam a importância das práticas em GP na implementação da sustentabilidade corporativa, uma vez que determinadas práticas implementadas de modo efetivo, sistemático e coerente com os propósitos da organização, exercem impacto direto no desempenho, na melhoria da imagem perante os diferentes *stakeholders*, dentre outros elementos proporcionadores de longevidade às organizações.

Ressalta-se que as práticas aqui encontradas se estendem para além das fronteiras organizacionais, consistindo em práticas sustentáveis perenes que impactam os indivíduos, as organizações e a sociedade, tendo em vista que quando se fala em sustentabilidade é preciso visualizar além da dimensão local, mas em nível global.

Os trabalhadores precisam ser reconhecidos como elementos essenciais no desempenho sustentabilidade das organizações. Conforme abordado pelas pesquisas analisadas, comportamentos que contribuem efetivamente para a sustentabilidade organizacional podem ser prescritivos ou voluntários (KANTABUTRA, 2019; SAIFULINA *et. al*, 2022), evidenciando-se a importância de as organizações assumirem uma postura ativa, pautada e essencialmente comprometida com questões que perpassam o aspecto econômico, rompendo, portanto, com o *mainstream* que tem imperado no mundo das organizações.

Desse modo, a presente revisão integrativa contribui na sintetização das práticas de GP, as quais podem ser implementadas de forma estratégica e sistêmica (FLEURY; FISCHER, 1992) por aquelas organizações que buscam essencialmente ser longevas e éticas no atual contexto marcado pela globalização e, conseqüentemente, por mudanças paradigmáticas, constante pressão e competitividade.

É importante considerar que, previamente à aplicação/reprodução de tais práticas, precisa haver a avaliação de aspectos relacionados ao contexto (SUHARTI; SUGIARTO, 2020; CHANLAT, 2022), tendo em vista os vieses e outros aspectos relacionados, principalmente, à cultura das organizações, que interferem consideravelmente nos resultados de tais práticas em diferentes realidades.

Finalmente, entende-se que a contribuição teórica desse trabalho se dá no percurso do método percorrido, considerando que não foram localizados estudos semelhantes, que abordassem concomitantemente, as dimensões ambiental e social da sustentabilidade, através de práticas complementares, principalmente no Brasil, onde tais pesquisas são ainda mais escassas.

As limitações desta pesquisa se concentram no uso centralizado dos descritores em detrimento de outros, cuja ampliação consiste em uma sugestão para pesquisas futuras. Ainda, destaca-se a indicação de estudos empíricos mapeando e analisando as práticas sustentáveis aqui demonstradas por meio do Quadro 4. Tais práticas podem ser analisadas sob diferentes perspectivas e em diferentes contextos organizacionais, como já dito. Enfim, considerando o apontado até aqui, ainda há inúmeras possibilidades de pesquisa neste campo latente de pesquisa, sobretudo no Brasil.

## REFERÊNCIAS

- ADUBOR, N. V.; ADENIJI, A. A.; SALAU, O. P.; OLAJUGBA, O. J.; ONIBUDO, G. O. Exploring Green Human Resource Adoption and Corporate Sustainability in Nigerian Manufacturing Industry. **Sustainability**, v. 14, n. 12635, 2022. DOI: 10.3390/su141912635.
- ALENZI, M.; JAAFAR, A.; KHUDARI, M. The Mediating Effect of Organisational Sustainability and Employee Behaviour on the Relationship between GHRM and Sustainable Performance in Qatar. **Wseas Transactions on Business and Economics**, v. 19, p. 1430-1442, 2022. DOI: 10.37394/23207.2022.19.129.
- AMJAD, F., *et al.* Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. **Environmental Science and Pollution Research**, v. 28, p. 28191–28206, 2021. DOI: 10.1007/s11356-020-11307-9
- BAEK, P.; KIM, T. Socially Responsible HR in Action: Learning from Corporations Listed on the Dow Jones Sustainability Index World 2018/2019. **Sustainability**, v.13, n.3237, 2021. DOI: 10.3390/su13063237.
- CARVALHO, A. C. V.; STEFANO, S. R.; MUNCK, L. Competências voltadas à sustentabilidade organizacional: um estudo de caso em uma indústria exportadora. **Gestão & Regionalidade**, v. 31, n. 91, 2015. DOI: 10.13037/gr.vol31n91.2278.
- CASTRO, C. J. Sustainable development mainstream and critical perspectives. **Organization & Environment**, v. 17, n. 2, p. 195-225, 2004.
- CHANLAT, J-F. Repensando Organizações e Sociedade a Partir de uma Perspectiva Ética. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 29, n. 100, p. 125-153, 2022. DOI 10.1590/1984-92302022v29n0005PT-.
- DIXON-FOWLER, H.R.; O'LEARY-KELLY, A.; JOHNSON, J.L.; WAITE, M.M. Sustainability and ideology-infused psychological contracts: An organizational- and employee-level perspective. **Human Resource Management Review**, v.30, p. 100690, 2020. DOI:10.1016/j.hrmmr.2019.100690.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **RAUSP Management Journal**, v. 27, n. 4, p. 5-15, 1992.
- FOSSATTI, E. C.; MOZATTO, A. R.; MORETTO, C. F. O uso da revisão integrativa na administração: um método possível? **Revista Eletrônica Científica do CRA- PR**, v.6, n. 1, p. 55-72, 2019.
- GARRIDO, G.; SILVEIRA, R. D.; SILVEIRA, M. A. People Analytics: uma abordagem estratégica para a gestão do capital humano. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, vol. 11, n. 1, p. 28 +, Jan.-Apr. 2018. DOI: 10.19177/reen.v11e1201828-52.
- GONÇALVES, M.F.; STEFANO, S. R.; BACCARO, T. A sustentabilidade organizacional e suas relações com a gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial. **Revista de Administração da Unimep**, v.15, n. 3, p. 51-73, 2017.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, v.19, n. 12, p. 2133–2154, 2008. DOI: 10.1080/09585190802479389.

JABBOUR, C. J. C.; JABBOUR, A. B. L. D. S. Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. **Journal of Cleaner Production**, n. 112(Part 3), p. 1824-1833, 2016. DOI:10.1016/j.jclepro.2015.01.052.

JAMAL, T.; ZAHID, M.; MARTINS, J. M.; MATA, M. N.; RAHMAN, H.U.; MATA, P. N. Perceived Green Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability: Multigroup Analysis and Major Industries Perspectives. **Sustainability**. N. 13(6):3045, 2021. DOI: 10.3390/su13063045.

KANG, Y.-C.; HSIAO, H.-S.; NI, J.-Y. The Role of Sustainable Training and Reward in Influencing Employee Accountability Perception and Behavior for Corporate Sustainability. **Sustainability**, v. 14, n. 18, 11589, 2022. DOI: 10.3390/su141811589.

KANTABUTRA, S. (2019). People management for sustainable SMEs. **International Journal of Productivity and Quality Management**, v. 28, n. 4, p. 438-456. DOI: 10.1504/IJPQM.2019.103688.

KHAN, K.; SHAMS, M.S.; KHAN, Q.; AKBAR, S.; NIAZI, M. M. Relationship Among Green Human Resource Management, Green Knowledge Sharing, Green Commitment, and Green Behavior: A Moderated Mediation Model. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 2022. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.924492.

MAZUR, B.; WALCZYNA, A. Bridging Sustainable Human Resource Management and Corporate Sustainability. **Sustainability**, v. 12, 8987, 2020. DOI: 10.3390/su12218987.

PELLEGRINI, C.; RIZZI, F.; FREI, M. (2018). "The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability," **Business Strategy and the Environment**, Wiley Blackwell, v. 27(8), p. 1221-1232. DOI: 10.1002/bse.2064.

PHILIPPI JÚNIOR, Arlindo; ROMERO, Marcelo de Andrade; BRUNA, Gilda Collet. **Curso de gestão ambiental**. 2 ed. São Paulo: Manole, 2004.

PHILIPPI JR, A.; MALHEIROS, T.F. **Indicadores de sustentabilidade e gestão ambiental**. 1. ed. Barueri: Manole, 2013.

REVUELTO-TABOADA, L.; CANET-GINER, M.T.; BALBASTRE-BENAVENT, F. High-Commitment Work Practices and the Social Responsibility Issue: Interaction and Benefits. **Sustainability**, v.13, n. 2, p. 459, 2021. DOI: 10.3390/su13020459.

ROZARIO, S.D.; VENKATRAMAN, S.; CHU, M.-T.; ABBAS, A. (2020). Enabling corporate sustainability from a talent acquisition perspective. **Journal of Sustainability Research**, v. 2, e200014, 2020. DOI:10.20900/jsr20200014.

SAIFULINA, N.; CARBALLO-PENELA, A.; RUZO-SANMARTÍN, E. Sustainable HRM and Green HRM: The Role of Green HRM in Influencing Employee Pro-environmental

Behavior at Work. **Journal of Sustainability Research**, v. 2, n. 3: e200026, 2020. DOI: 10.20900/jsr20200026.

SCHLEICH, M. What are the human resources policies and practices most used by companies with the best ESG ratios in Brazil?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, 2022. DOI: 10.1590/s0034-759020220511x.

SCURI, S.; FERREIRA, M.; NUNES, N.; NISI, V.; MULLIGAN, C. **Hitting the Triple Bottom Line: Widening the HCI Approach to Sustainability**, p. 1-19, 2022. DOI: 10.1145/3491102.3517518.

STAHL, G.K.; BREWSTER, C.; COLLINGS, D.G.; HAJRO, A. Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. **Human Resource Management Review**, v. 30, n. 100708, 2020. DOI: 10.1016/j.hrmr.2019.100708.

SUHARTI, L.; SUGIARTO, A. A qualitative study OF Green HRM practices and their benefits in the organization: an Indonesian company experience. **Business: Theory and Practice**, v. 21, n. 1, p. 200-211, 2020. DOI: 10.3846/btp.2020.11386.

SURIYANKIETKAEW, S.; KUNGWANPONGPUN, P. Strategic leadership and management factors driving sustainability in health-care organizations in Thailand", **Journal of Health Organization and Management**, v. 36, n. 4, p. 448-468, 2022. DOI: 10.1108/JHOM-05-2021-0165.

TEODÓSIO, A. S. S.; BARBIERI, J. C.; CSILLAG, J. M. Sustentabilidade e competitividade: novas fronteiras a partir da gestão ambiental. **Revista Gerenciais**, v. 5, p. 37-49, 2006.

TORTIA, E.C.; GAGO, M.; DEGAVRE, F.; POLEDRINI, S. Worker Involvement and Performance in Italian Social Enterprises: The Role of Motivations, Gender and Workload. **Sustainability**, v. 14, n. 2, p. 1022, 2022. DOI: 10.3390/su14021022.

WESTERMAN, J.W. A Sustainable Plan to Rescue HR from Itself. **Sustainability**, v. 13, 7587, 2021. DOI: 10.3390/su13147587.

VEIGA, J. E. **Do global ao local**. Campinas: Armazém do Ipê, 2005.

ZAHRANI, A.A. Team Creativity and Green Human Resource Management Practices' Mediating Roles in Organizational Sustainability. **Sustainability**, v.14, n. 19, p. 12827, 2022. DOI: 10.3390/su141912827.

ZAID, A.A., JAARON, A.A.; BON, A.T. The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. **Journal of Cleaner Production**, v. 204, p. 965-979, 2018. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.09.062.

---

<sup>i</sup> Por comportamento sustentável extra-papel entende-se que o comportamento existe independentemente de recompensas, incentivos, ou punições, mas é intrínseco e voluntário, não passível de ser barganhado.