

Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas no Contexto da Sustentabilidade: Revisão da Literatura

LUÍSA DE OLIVEIRA PINHEIRO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

KÁTIA CYRLENE DE ARAUJO VASCONCELOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

Agradecimento à órgão de fomento:

À Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo (Fapes).

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE: REVISÃO DA LITERATURA

1. INTRODUÇÃO

Desde o início do século XXI, as organizações buscam por novos modelos de negócios e de gestão, como uma reação aos avanços tecnológicos, a concorrência global, a necessidade de inovação constante, ao agravamento das crises ambientais e sociais e as mudanças socioeconômicas, geopolíticas e demográficas (WEF, 2020). Entretanto, foi a pandemia de Covid-19 que acelerou as discussões sobre a importância de repensar a gestão das empresas no contexto da sustentabilidade (NICOLLETTI *et al.*, 2020).

Observa-se, também, que a pandemia acelerou transformações em curso, como, por exemplo, a *Low Touch Economy* (economia de baixo contato). Esse modelo busca maneiras de gerenciar a economia a partir do distanciamento social e indica mudanças na produção e consumo, devido à mudança de comportamento das organizações, que precisaram se adaptar aos novos hábitos de consumo e de trabalho (AMITRANO; MAGALHÃES; SILVA, 2020; BAUSCH *et al.*, 2021).

Como respostas, as organizações adotaram medidas, como a flexibilização dos modelos de trabalho, a partir da possibilidade do trabalho remoto e/ou híbrido. Entretanto, essa nova forma de trabalhar trouxe impactos às organizações, aumentando as preocupações a respeito da produtividade, bem-estar e a adoção de medidas para criar um senso de comunidade, conexão e pertencimento entre os profissionais. E quanto mais complexas e impactantes essas mudanças são no contexto organizacional, maior o desafio para gerir pessoas de forma a atender às diversas necessidades dos trabalhadores (SHRM, 2020), intensificando as demandas para a função Gestão de Pessoas (GP).

No Brasil, no fim dos anos 1990, a GP passou a ser vista como um campo da Gestão de Recursos Humanos (GRH) na busca de se distanciar da visão dos trabalhadores como um recurso das organizações para tratá-los de forma mais humana. Porém, a expressão “gestão de pessoas” não encontra correspondência na produção científica internacional, embora os pesquisadores internacionais também possuam preocupação com as pessoas (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019). Dito isso, neste artigo será adotado o termo GP compreendendo como sinônimo de GRH.

Amorim, Comini e Fischer (2019) argumentam que a função GP vem se tornando cada vez menos processual, buscando introduzir tendências que ajudam a alinhar o negócio com inovação e pessoas. Como nos últimos anos tem havido aumento de pressão para que as organizações se tornem mais sustentáveis em seu desenvolvimento, há um aumento na busca por políticas e práticas de GP que considerem tanto os resultados econômicos, quanto o impacto social e ambiental (TEIXEIRA; POLLON; MORAES, 2021).

Apesar de a GP no contexto da sustentabilidade ser um campo novo de estudos, já é considerado como a próxima abordagem na evolução da GP na literatura e nas práticas organizacionais. A literatura indica que suas práticas são a base para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva contínua para as organizações e que assumem uma posição moral explícita, requerendo uma abordagem multidisciplinar (AUST; MATTHEWS; MULLER-CAMEN, 2020; BOMBIK, 2019; EHNERT *et al.*, 2016; KRAMAR, 2014).

Assim, visto que a GP no contexto da sustentabilidade é um campo novo de estudos e que não apresenta uma literatura homogênea (KRAMAR, 2014; RANDEV; JHA, 2019), há espaço para acumular e aprofundar conhecimentos sobre as políticas e práticas de GP neste contexto. Assim, formulou-se a seguinte questão norteadora da pesquisa: Qual o estado atual dos estudos nacionais e internacionais sobre políticas e práticas de gestão no contexto da sustentabilidade, considerando a área de Administração, e o recorte temporal de 2000 a 2020?

Almeja-se com o trabalho contribuir para a literatura de políticas e práticas de GP na sustentabilidade. Neste sentido, esta revisão da literatura pode ter relevância por possuir uma delimitação temporal (2000 a 2020) que abrange especificamente as primeiras duas décadas de um século de grandes transformações nas organizações a nível global, diferentemente de estudos realizados anteriormente (KUMAR *et al.*, 2020; RENWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2013), que têm como data inicial meados da década de 1980. Ademais, o período de realização pode capturar os estudos já em decorrência da pandemia e dos possíveis reflexos e transformações nas políticas e práticas de GP.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) surgiu no fim da década de 1970 como forma de gerenciar empregados em um ambiente de instabilidade e grandes transformações. Assim, ela vinculou políticas e práticas de GP à obtenção de resultados e desempenhos organizacionais, principalmente em termos financeiros e de mercado. Entretanto, uma nova forma de gerenciar as pessoas emergiu, reconhecendo o impacto das políticas de GP nos resultados humanos e financeiros (KRAMAR, 2014).

Essa nova forma refere-se a GRH Sustentável, que pode ser definida como a adoção de estratégias e práticas de GRH que permitem alcançar metas financeiras, sociais e ecológicas, com impacto dentro e fora da organização e em um horizonte de longo prazo, controlando efeitos colaterais não intencionais e *feedback* negativo (EHNERT *et al.*, 2016). Kramar (2014) argumenta que as políticas e práticas de GP têm papel importante no alcance dessas metas financeiras, sociais e ecológicas, pois, quando sincronizadas com a estratégia do negócio, influenciam o desempenho organizacional (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018). Além disso, a GRH Sustentável levanta a legitimidade das práticas de GP na promoção de uma gama de resultados humanos e sociais para a organização (KRAMAR, 2014).

Compreende-se, no âmbito deste artigo, que as políticas de GP estão relacionadas às construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas nas organizações com o objetivo de alcançar os resultados almejados. Assim, elas servem como guias de pensamento e ação para as práticas de GP, sendo essas práticas aquilo que está relacionado à hábito, ação ou atividades componentes das políticas (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018).

Estudos indicam que as políticas e práticas de GP podem facilitar o alcance dos objetivos da GRH Sustentável e impactar na competitividade das organizações, resultando numa maior eficiência, redução de custos, retenção de talentos e melhoria da produtividade, além de outros benefícios tangíveis. Entretanto, ainda não há um consenso na literatura sobre a real eficácia disso para atingir uma cultura corporativa voltada para a sustentabilidade (AHMAD, 2015; AUST; MATTHEWS; MULLER-CAMEN, 2020).

No Quadro 1, políticas e práticas de GP serão definidas conforme Demo, Fogaça e Costa (2018) e as indicações de práticas no contexto da sustentabilidade, de acordo com Tironi (2022).

Quadro 1 - Políticas e práticas de GP no contexto da sustentabilidade

| Políticas de GP | Definição | Práticas no Contexto da Sustentabilidade |
|------------------------|--|--|
| Recrutamento e Seleção | Concepções teóricas e práticas para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com características e demandas do cargo e da organização. | Práticas de recrutamento e seleção para grupos minoritários; Processo seletivo transparente; Processo seletivo que utilize instrumentos de seleção livres de preconceitos; Recontratações; Aproveitamento interno. |

| | | |
|---|--|---|
| Envolvimento | Concepções teóricas e práticas para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para o bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação. | Participação de profissionais de todos os níveis hierárquicos nas tomadas de decisão; Comunicação aberta, flexível e direta entre chefes e trabalhadores; Práticas de concessão de <i>feedbacks</i> periodicamente; Negociações coletivas; Cultura de apoio. |
| Treinamento, Desenvolvimento e Educação | Concepções teóricas e práticas para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento. | Treinamentos; Programas de voluntariado; Programas internos de educação; Investimentos sociais internos; Mentorias; Desenvolvimento de lideranças para sustentabilidade. |
| Condições de Trabalho | Concepções teóricas e práticas para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia. | Equidade e igualdade; Inclusão e diversidade; Práticas anticorrupção; Práticas contra assédios; Ambiente de trabalho adequado; Condições seguras de trabalho; Jornadas de trabalho justas; Incentivo aos exercícios e/ou alimentação saudável; Atenção para a saúde física e mental dos funcionários; Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. |
| Avaliação de Desempenho e competências | Concepções teóricas e práticas para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento. | Transparência e clareza de papéis e responsabilidades; Avaliação de desempenho por competências; Políticas de promoção de carreira; Plano de desenvolvimento de carreira; Aconselhamento de carreira; Práticas de inserção de indicadores socioambientais. |
| Remuneração e Recompensas | Concepções teóricas e práticas para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos. | Remuneração justa; Equidade salarial; Concessão de participação nos lucros; Prêmios e bônus; Reconhecimentos; Remuneração variável. |

Fonte: Tironi (2022).

Aust, Matthews e Muller-Camen (2020) indicam que a literatura da GRH Sustentável pode ser classificada em quatro tipos: GRH Socialmente Responsável, GRH Verde, GRH *Triple Bottom Line* e GRH *Common Good*. No Quadro 2 encontra-se o detalhamento de cada tipo.

Quadro 2 – Classificação dos tipos da GRH Sustentável

| Tipos de GRH sustentável | Perspectiva organizacional (objetivo) | Inputs da GRH Sustentável | Políticas e Práticas da GRH Sustentável | Outputs da GRH Sustentável |
|--|--|---|--|---|
| Tipo 1 – GRH Socialmente Responsável | De dentro para fora - propósito econômico e social (desde que sirva a finalidade econômica) | Criar uma consciência do impacto dos negócios nas pessoas além dos limites organizacionais e do tempo atual | Comportamento, práticas, estratégias e cultura de RH socialmente responsáveis. Ex: iniciativas de saúde e bem-estar | Valores econômicos e sociais. Ex: reputação social organizacional aprimorada e atratividade do empregador |
| Tipo 2 – GRH Verde | De dentro para fora - propósito econômico e ambiental (desde que sirva a finalidade econômica) | Usando GRH para incorporar valores verdes em toda a organização; implementando práticas verdes no local de trabalho | Comportamento, práticas, estratégias e cultura de RH verdes. Ex: recrutamento verde, treinamento de conscientização e recompensas verdes | Valores econômicos e ecológicos. Ex: crescente envolvimento dos funcionários com a redução da pegada de carbono |
| Tipo 3 – GRH <i>Triple Bottom Line</i> | De dentro para fora - propósito econômico, | Usa as competências, habilidades, | Comportamento, práticas, estratégias e culturas etc., | Resultado triplo. Ex: a gestão intergeracional (verde), assegura a |

| | | | | |
|---------------------------------|--|---|--|---|
| | ambiental e social (sendo os dois últimos apenas se servirem a finalidade econômica) | conhecimentos e atitudes da GRH para criar situações em que todos ganham | permitindo contribuições para a Sustentabilidade Corporativa e para realizar a gestão de recursos humanos de forma sustentável | transferência de conhecimento e habilidades para a geração futura (sustentabilidade econômica) e melhora a autoestima e o bem-estar dos trabalhadores mais velhos (sustentabilidade social) |
| Tipo 4 – GRH <i>Common Good</i> | De fora para dentro | Usa as competências, habilidades, conhecimentos e atitudes para contribuir para o bem comum e ajudar a resolver "grandes desafios", como mudanças climáticas, corrupção e pobreza | Práticas e comportamentos de RH que melhoram os valores de bem comum. Ex: relações de trabalho confiáveis | Impacto no desenvolvimento sustentável social e ecológico. Ex: condições de trabalho dignas nas cadeias de suprimentos, criação de emprego e democracia econômica |

Fonte: Traduzido e adaptado de Aust, Matthews e Muller-Camen (2020).

Os tipos 1, 2 e 3 possuem uma perspectiva organizacional *inside-out* (de dentro para fora), ou seja, têm como foco o negócio em si, enquanto no tipo 4 as organizações têm a perspectiva *outside-in* (de fora para dentro), que tem como objetivo contribuir positivamente para superar as questões de sustentabilidade e servir para o bem comum. Na perspectiva “de fora para dentro” as empresas usam seus recursos, competências e experiências para enfrentar desafios da sociedade (DYLLICK; MUFF, 2016).

Aust, Matthews e Muller-Camen (2020) argumentam que o tipo 3, que busca maximizar e balancear os objetivos organizacionais econômicos, ambientais e sociais, é a conceituação mais comum da GRH Sustentável. Entretanto, devido às crescentes críticas aos modelos atuais da GRH Sustentável e o maior interesse pela perspectiva “de fora para dentro”, o tipo 4, *Common Good*, está começando a ser considerado ao pressupor que é de responsabilidade das organizações contribuir efetivamente para resolver os desafios de sustentabilidade que se enfrenta coletivamente.

Adicionalmente, Randev e Jha (2019) indicam que a literatura da GRH Sustentável pode ser classificada em quatro grandes temas, sendo eles a orientação econômica da GRH, orientação social da GRH, orientação ambiental da GRH e orientação para o empregado da GRH. Para os autores, estas orientações não são mutuamente excludentes e convergem quanto ao entendimento de que a sustentabilidade se refere a resultados duradouros e de longo prazo.

A GRH com orientação econômica liga as práticas de GRH à resultados internos, focando no alcance de metas financeiras e criando uma vantagem competitiva sustentável para o negócio. Já a GRH com orientação social procura estabelecer a relação entre GRH e resultados externos que são tipicamente representativos da responsabilidade social corporativa (RSC) e o *triple bottom line*, ou seja, essa corrente explica os resultados econômicos positivos das organizações como consequência das iniciativas ambientais e sociais (RANDEV; JHA, 2019).

Quanto a GRH com orientação ambiental, pode-se dizer que tem inspiração na literatura de RH verde e busca minimizar o impacto negativo do negócio no meio ambiente. Por fim, a GRH com orientação para o empregado foca nas necessidades dos empregados e discute as implicações das práticas de GP para eles. Isso porque a intensificação do trabalho, trabalhos temporários e ambíguos podem interferir no clima e na cultura organizacional e impactar na vida dos empregados e suas famílias e na saúde e satisfação da comunidade. Assim, o foco

dessas práticas no indivíduo pode levar a resultados organizacionais positivos, através da promoção de um equilíbrio trabalho-vida dos trabalhadores, resultados econômicos positivos e processos de mudança sustentável (RANDEV; JHA, 2019).

As intensas pressões sobre gestores de GP para melhorar o desempenho financeiro das organizações ao mesmo tempo que minimizam os impactos negativos dos negócios na sociedade e no meio ambiente, além de agir de forma ética com as pessoas, faz urgir a importância de se adotar políticas e práticas que reflitam as diferentes formas de orientação da GRH Sustentável (GRHS). Dessa forma, os gestores de GP poderão contribuir para a sustentabilidade organizacional ao mesmo tempo que obtêm, desenvolvem, retêm e mantêm um acesso duradouro a trabalhadores qualificados no futuro (RANDEV; JHA, 2019).

3. MÉTODO

Orientada pelo objetivo de analisar o estado dos estudos nacionais e internacionais sobre políticas e práticas de gestão de pessoas no contexto da sustentabilidade publicados no período de 2000 e 2020, esta pesquisa de nível descritivo adotou a revisão sistemática da literatura com abordagem qualitativa e análise de conteúdo, sendo esta revisão feita de forma metodológica, replicável e transparente para minimizar a subjetividade. Os passos são a delimitação da questão a ser pesquisada; a escolha das fontes de dados; a seleção das palavras-chave para a busca (*strings*); a busca e armazenamento dos resultados; a seleção de artigos de acordo com critérios de inclusão e exclusão; a extração dos dados dos artigos selecionados; a avaliação dos artigos; e a síntese e interpretação dos dados (COSTA; ZOLTOWSKI, 2014).

Assim, buscou-se por artigos científicos da área de Administração publicados na língua inglesa e/ou portuguesa, sobre políticas e práticas de gestão de pessoas no contexto da sustentabilidade, abrangendo o período de 2000 e 2020. Para a busca da literatura nacional, inicialmente foram escolhidos o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por ser um dos maiores acervos científicos do Brasil (CAPES, 2022), e o *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), por ser um indexador e ferramenta de pesquisa que reúne produções científicas nacionais nas áreas de Administração, Contabilidade e Turismo (SPELL, 2022).

Por sua vez, as bases de dados escolhidas inicialmente para a literatura internacional foram a *Scopus*, que é o maior banco de dados de resumos e citações com revisão por pares (ELSEVIER, 2022) e a coleção principal do *Web of Science*, um banco de dados global de citações independente de editores (CLARIVATE, 2022). Na base *Scopus* a busca foi realizada foi refinada pelo título do artigo, resumo e palavras-chave e nas áreas de *Business, Management and Accounting*. Já na *Web of Science* fez-se por título na área de pesquisa de *Business Economics*.

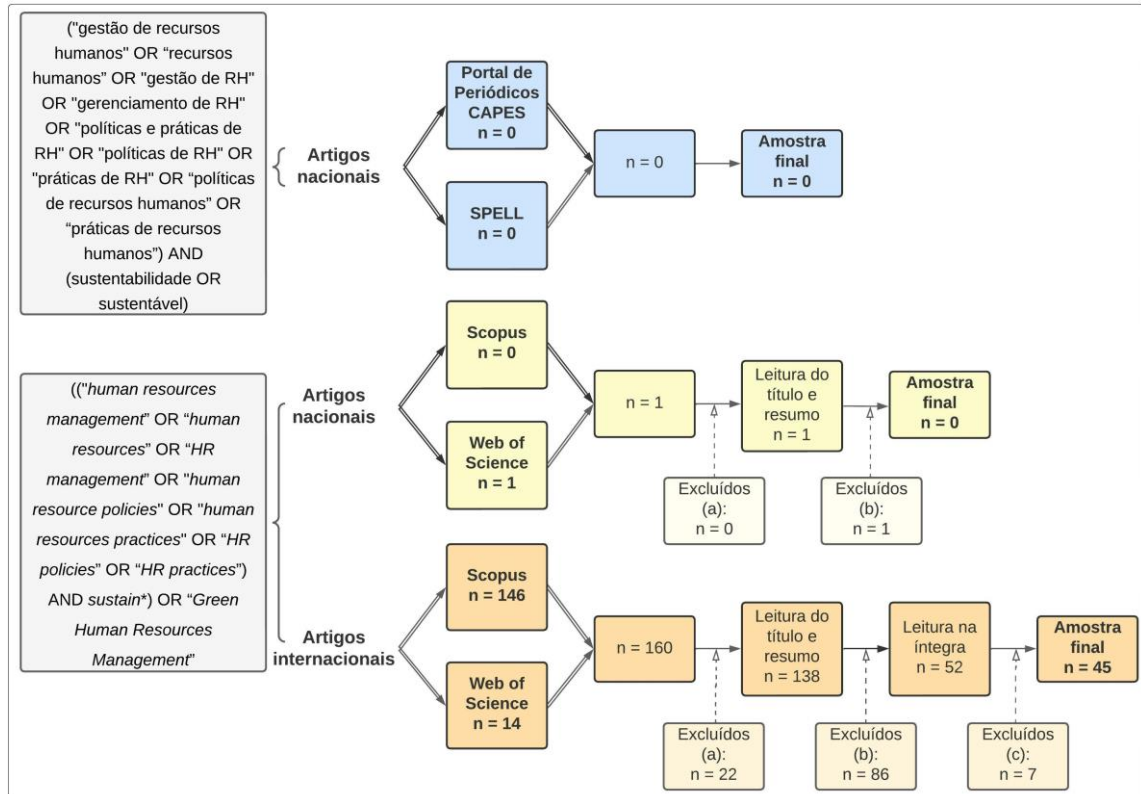
Para o levantamento de artigos nacionais no idioma português tanto no Portal de Periódicos CAPES, quando no SPELL, utilizou-se a *string* de busca em português. Entretanto nenhum resultado foi encontrado em ambas as bases utilizadas. Logo, a busca foi refeita fazendo uso de *string* em inglês, mas filtrando para o idioma português.

Destaca-se que a mesma *string* foi usada para a busca tanto dos artigos nacionais, quanto dos internacionais, sendo que para os nacionais, utilizou-se filtro para o idioma português. Em relação à nacional, obteve-se 1 resultado na base *Web of Science* e nenhum na *Scopus*. Já sobre a literatura internacional, obteve-se 146 resultados no *Scopus* e 14 na *Web of Science*, totalizando 160 artigos internacionais. Todos os resultados foram organizados em pastas no *Mendeley*, um gerenciador de referências gratuito que permite ao usuário armazenar, organizar e fazer anotações.

A Figura 1 ilustra o mapeamento e a seleção dos artigos, indicando as 3 etapas de exclusão, sendo seus critérios iniciais, a partir da leitura de título e resumo: a) idioma e acesso

aberto; b) adequação ao tema da pesquisa; c) artigos duplicados e *article retracted* (artigo retirado pelo periódico). Na etapa seguinte, a partir da leitura na íntegra, buscou-se certificar-se que o artigo estava relacionado com políticas e práticas de GP no contexto da sustentabilidade.

Figura 1 – Mapeamento e seleção da literatura



Fonte: Autoria própria.

Destaca-se que o único artigo nacional encontrado foi excluído na etapa b e que a amostra final dos artigos internacionais foi de 45 artigos. Então, os 45 artigos da amostra final foram lidos na íntegra e seus dados compuseram um mapa da literatura utilizando-se a versão gratuita e online do *software* Microsoft Excel, registrando-se: o título do periódico, DOI, título do artigo, ano de publicação, autores, instituição de vínculo, natureza do artigo, objeto de investigação, natureza da pesquisa, estratégia de pesquisa, método de análise, principais conclusões e contribuições. A lista de todos os artigos lidos, com as respectivas autorias e DOIs encontram-se no Apêndice A. A partir daí, para analisar os dados e apresentar os resultados, optou-se pelas seguintes categorias: (1) periódicos, (2) ano de publicação, (3) principais autores, (4) natureza do artigo, natureza da pesquisa e estratégia de pesquisa, (5) políticas e práticas de GP no contexto da sustentabilidade, (6) lacunas, oportunidades e agenda de pesquisas futuras.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

a. Periódicos

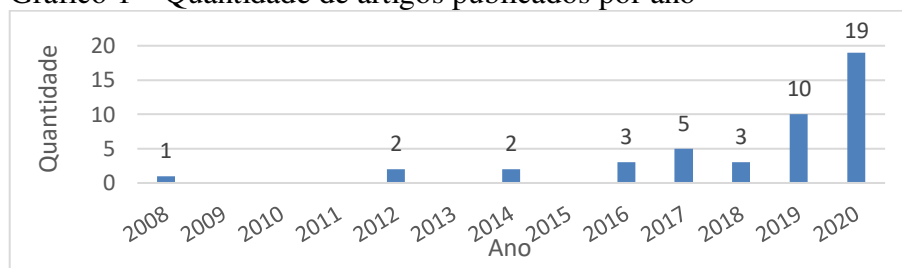
Identificou-se 31 periódicos, sendo todos internacionais. Destes, os três que mais publicaram foram o *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* e *The International Journal of Human Resource Management*, com 4 artigos cada, além do *Journal*

of *Cleaner Production*, com 3 artigos. Destaca-se que o *Journal of Cleaner Production* concentrou 2 desses artigos em 2017 e o *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* concentrou 2 em 2019 e 2 em 2020.

b. Ano de publicação

No Gráfico 1 apresenta-se a quantidade de artigos publicados por ano. A representação gráfica se inicia em 2008 por ser o ano do primeiro artigo da amostra final. Além disso, há um crescente aumento de publicações ao longo dos anos, especialmente em 2019 e 2020. Essa tendência vai ao encontro com os achados de Aust, Matthews e Muller-Camen (2020), ao argumentarem que na última década houve um crescente aumento de interesse dos pesquisadores sobre a temática da GRH Sustentável.

Gráfico 1 – Quantidade de artigos publicados por ano



Fonte: Dados da pesquisa.

c. Principais autores

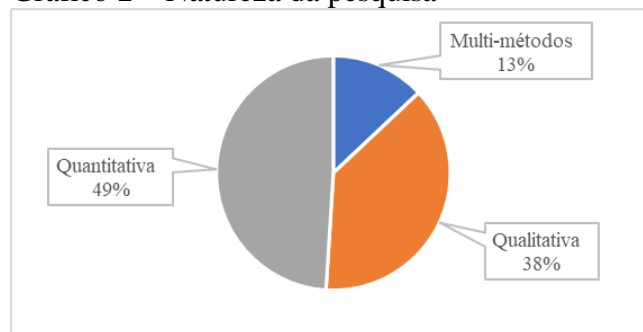
Observa-se que os autores ou coautores mais frequentes foram Jorge Henrique Caldeira de Oliveira, Wesley Ricardo Souza Freitas e Charbel José Chiappetta Jabbour, que aparecem em 3 artigos, e Edyta Bombiak, Richa Chaudhary, Choo Wei Chong, Md Asadul Islam, Amer Hamzah Jantan, Venkatesh Mani, Nelson Oliveira Stefanelli, Adriano Alves Teixeira, Jing Yi Yong e Yusmani Mohd Yusoff, que têm participação em 2 artigos.

Salienta-se que, apesar de nenhum artigo nacional ter sido encontrado, 5 dos 14 autores ou coautores mais frequentes são brasileiros. Assim, infere-se que isso pode ter ocorrido pelo desinteresse dos pesquisadores em publicar sobre a GRH Sustentável em periódicos nacionais, seja por acreditarem que seus trabalhos serão mais valorizados e terão mais alcance em periódicos internacionais, ou pela temática ainda ser pouco reconhecida pelos periódicos brasileiros. Isso porque a associação entre GRH e a sustentabilidade é recente no Brasil, visto que as primeiras publicações sobre o tema surgiram a partir de 2006 em periódicos nacionais (FREITAS *et al.*, 2013).

d. Natureza do artigo, natureza da pesquisa e estratégia de pesquisa

Quanto a natureza do artigo, 84% foram classificados como teórico-empíricos e 16% como teóricos. Dessa forma, infere-se que há um esforço para realizar pesquisas de campo, visto que é uma área em evolução. Em relação a natureza da pesquisa, nota-se no Gráfico 2 um certo equilíbrio de quantidade de artigos qualitativos (38%) e de quantitativos (49%). Entretanto, apenas 13% dos artigos são multi-métodos, integrando tanto análise qualitativa, quanto quantitativa dos dados. A menor frequência, de acordo com Creswell (2015), pode indicar que, apesar da natureza multi-métodos ter ganhado força ao longo do século XXI, ainda não supera os outros dois tipos.

Gráfico 2 – Natureza da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa.

Já a estratégia de pesquisa mais utilizada foi o *survey*, com 58% artigos da amostra final, evidenciando a predominância na estratégia de levantamento.

e. Políticas e práticas de GP no contexto da sustentabilidade

Baseando-se na tipologia de GRH Sustentável de Aust, Matthews e Muller-Camen (2020) e nas políticas e práticas de GP no contexto da sustentabilidade descritas por Tironi (2022), buscou-se identificar quais as abordagens predominantes nos artigos. A análise permite indicar que: Dos 7 artigos teóricos encontrados, 57% eram do tipo GRH Verde e 43%, GRH *Triple Bottom Line*. Ao analisar os artigos dessa natureza, segundo a classificação de políticas e práticas de GP no contexto da sustentabilidade de Tironi (2022), todos trataram, de forma combinada ou não, de “Recrutamento e seleção”, “Treinamento, desenvolvimento e educação”, “Avaliação de desempenho e competências” e “Remuneração e recompensas”. Além disso, 43% abordaram “Envolvimento” e 57%, “Condições de trabalho”. Ademais, nenhum artigo teórico tratou de uma política de GP isolada e 29% abordaram todas as 6 políticas indicadas no Quadro 1, inclusive “Envolvimento” e “Condições de trabalho”.

Já em relação aos 38 artigos teórico-empíricos, observa-se que 5% eram predominantemente do tipo GRH Socialmente Responsável, 66% do tipo GRH Verde, 18% do tipo GRH *Triple Bottom Line* e 11% do tipo GRH *Common Good*. A respeito do tipo GRH *Common Good* pode-se citar os trabalhos de Freitas *et al.* (2012) e Alcaraz *et al.* (2019).

Quanto a frequência das políticas abordadas nos artigos teórico-empíricos observa-se a seguinte frequência: “Treinamento, desenvolvimento e educação” (89%), “Recrutamento e seleção” (82%), Remuneração e recompensas” (82%), “Avaliação de desempenho e competências” (74%), “Envolvimento” (50%) e “Condições de trabalho” (26%). Entre os artigos teórico-empíricos, identifica-se que 11% testaram uma única política, sendo elas: “Envolvimento” (3%), “Condições de trabalho” (3%) e “Treinamento, desenvolvimento e educação” (5%). Ademais, 21% dos artigos trabalharam em conjunto as 4 práticas mais citadas (“Treinamento, desenvolvimento e educação”, “Recrutamento e seleção”, “Remuneração e recompensas” e “Avaliação de desempenho e competências”), 24% as 5 mais frequentes (“Treinamento, desenvolvimento e educação”, “Recrutamento e seleção”, “Remuneração e recompensas”, “Avaliação de desempenho e competências” e “Envolvimento”), e 13% trataram de todas as 6 práticas em conjunto.

O fato das políticas “Recrutamento e seleção”, “Treinamento, desenvolvimento e educação” e “Remuneração e recompensas” sejam as mais frequentes nos artigos, corrobora com a pesquisa de Randev e Jha (2019), que afirmam que elas são o atual foco da GRH

Sustentável, e com autores como Zibarras e Coan (2015) e Guerci, Longoni e Luzzini (2016), cujos achados apontam que essas três políticas são efetivas para o desempenho ambiental.

Autores como Chaudhary (2019), Ghouri *et al.* (2020) e Mousa e Othman (2020) afirmam que “Recrutamento e seleção”, “Treinamento, desenvolvimento e educação”, “Avaliação de desempenho e competências” e “Remuneração e recompensas” estão positivamente relacionados ao desempenho ambiental. Entretanto, para outros autores, como Ahmed, Alzgoool e Shah (2019) e Masri e Jaaron (2017), “Treinamento, desenvolvimento e educação” é uma das políticas que menos afetam a sustentabilidade ambiental. Por sua vez, para Jerónimo *et al.* (2020), empregados tendem a ser indiferentes a “Remuneração e recompensas” verdes, podendo provocar danos colaterais e minar a motivação intrínseca dos empregados para a sustentabilidade.

A GRH do tipo Verde, cujo foco é o meio ambiente, esteve presente em mais da metade dos artigos, contrariando a afirmação de Aust, Matthews e Muller-Camen (2020), que a GRH *Triple Bottom Line* é o tipo mais comum atualmente. Infere-se que essa ocorrência pode ser explicado, entre outros fatores, pelo maior interesse dos pesquisadores neste tipo e pelo uso do termo “*green human resource management*” na *string* de busca, apesar do termo “sustent*” também ter sido utilizado.

Dessa forma, também se infere, tanto para os artigos teóricos, quanto para os teórico-empíricos, que a menor presença de artigos do tipo GRH Socialmente Responsável, *Triple Bottom Line* e *Common Good* perante a quantidade dos de tipo Verde resultou num baixo número de artigos que tratam de “Condições de trabalho”, pois é uma política mais comumente associada a aspectos sociais. E, apesar da GRH Sustentável possuir o seu espaço no âmbito acadêmico, ela é recente. Assim, infere-se que a GERH, que vincula políticas e práticas de GP à obtenção de retornos organizacionais em termos financeiros e de mercado (KRAMAR, 2014), ainda é predominante.

Apesar de autores como Jabbour e Santos (2008) e Freitas *et al.* (2012) terem discutido de “Condições de trabalho” no contexto da sustentabilidade há alguns anos, os artigos que citam essa política concentram-se em 2020, a exemplo dos trabalhos de Mousa e Othman (2020), Freitas *et al.* (2020) e Bombiak (2020). Infere-se que o aumento na frequência de pesquisas discutindo tal política, deva-se as preocupações que já estavam sendo sinalizadas em termos de saúde física e mental, inclusão e novos modelos de trabalho e que foram aceleradas em função dos impactos gerados pela pandemia de Covid-19, o que poderá ser confirmada com estudos que estendam o período da análise para além de 2020.

Outro ponto de destaque e que esteve presente em diversos artigos é a associação do apoio da alta e média administração com o sucesso da implementação da sustentabilidade em uma organização, pois ela seria fundamental para facilitar comportamentos sustentáveis dos empregados (MISHRA, 2017; MTEMBU, 2019; PELLEGRINI; RIZZI; FREY, 2018). Segundo Bombiak (2019) e Islam *et al.* (2020a), a ausência de gerentes com conhecimentos e competências necessárias para o alcance da GRH Sustentável é um dos grandes desafios de sua implementação.

Por fim, diversos acadêmicos afirmam a importância de se implementar a GRH Sustentável. Para Alharbi (2020), ajuda a reter empregados, reduzir rotatividade e aumentar o desempenho sustentável. Jabbour e Santos (2008) apontam que as empresas que passam a operar de maneira sustentável com o apoio da GP melhoram sua reputação perante seus consumidores e acionistas. Já Bombiak (2019) alerta que a GRH Sustentável gera valor agregado apenas quando objetivos pró-ambientais da GP são integrados à política geral dos negócios de uma empresa.

f. Lacunas, oportunidades e agenda de pesquisas futuras

Na literatura nacional existe uma lacuna de artigos que tratam de políticas e práticas de GP no contexto da sustentabilidade. Portanto, existe a oportunidade de periódicos nacionais abrirem editais com chamadas especiais para essa temática emergente, atraindo pesquisadores da área de GP.

Além disso, existe a oportunidade, tanto para a literatura internacional como a nacional, publicarem artigos cujo foco é a GRH *Common Good* e que discutam “Condições de trabalho”. Isso porque, conforme evidenciado nesta revisão, ainda é pouco frequente, mas que possui relevância no contexto pós pandemia de Covid-19, devido as consequências nas relações de trabalho e no seu formato. Outra oportunidade, é a produção de artigos que usem multi-métodos, possibilitando aprofundamento das pesquisas.

Observa-se ainda, a possibilidade de estudar o papel das políticas e práticas sustentáveis de GP na atração e retenção de talentos da “geração Z”, composta por pessoas nascidas entre os anos de 1995 e 2009 (MCCRINDLE, 2014), visto é que uma geração que, em linhas gerais, é conhecida por ter interesse e preocupação com assuntos relacionados a saúde mental, mudanças climáticas, diversidade e inclusão, e que nos próximos anos irá se tornar dominante no mercado de trabalho (DELOITTE, 2019).

Nota-se, ainda, a necessidade de pesquisas sobre o impacto da GRH Sustentável na realização de agenda ASG (ambiental, social e governança). Isso pois os efeitos da Covid-19 e a exigência crescente da sociedade por justiça social, diversidade e inclusão levaram as empresas a amadurecer tal agenda rapidamente, em busca de maior credibilidade junto ao mercado (BRAGA, 2021).

Portanto, como agenda de pesquisas futuras sugere-se: (1) estudos que relacionem a GRH Sustentável com práticas ASG; (2) estudos que discutam os efeitos das políticas e práticas de GRH Sustentável na atração e retenção de talentos da “Geração Z”; (3) o impacto da GRH *Common Good* na sustentabilidade organizacional e na resolução de grandes desafios; (4) estudos sobre os efeitos ambiental, social e econômico das políticas de GP no contexto trabalhista pós pandemia de Covid-19.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o estado atual dos estudos nacionais e internacionais da área de Administração sobre políticas e práticas de gestão de pessoas no contexto da sustentabilidade publicados no período de 2000 e 2020. Para isso, fez-se o uso das ferramentas de busca Portal de Periódicos CAPES e SELL, além das bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. Foram encontrados 1 artigo nacional e 160 internacionais, que foram organizados em pastas no gerenciador de referências *Mendeley*. Após utilizar critérios de inclusão e exclusão, obteve-se uma amostra final de 45 artigos, contento trabalhos internacionais, cujos conteúdos foram lidos na íntegra e seus dados foram categorizados para compor um mapa da literatura.

Por meio da revisão sistemática da literatura realizada, identificou-se uma tendência de crescimento de artigos que contemplam o tema, principalmente entre os anos de 2019 e 2020. Além disso, entre os artigos levantados, nota-se que 5 dos 14 autores ou coautores mais frequentes são brasileiros. Todavia, as publicações constam em periódicos internacionais.

Para mais, o tipo de GRH Sustentável predominante foi o chamado Verde e o que teve menor frequência de publicações foi o de tipo GRH Socialmente Responsável. E, apesar do GRH *Common Good* ser considerado o tipo mais recente, nota-se um aumento sutil de artigos desse tipo nos últimos 10 anos, o que pode indicar um crescente interesse no tema. Já a política mais citada foi “Treinamento, desenvolvimento e educação”, seguido de “Recrutamento e seleção” e “Remuneração e recompensas”.

Este estudo contribui no âmbito acadêmico ao indicar o estado atual e futuras agendas de pesquisa da literatura de políticas e práticas de GP no contexto da sustentabilidade. Também contribui no campo profissional e social ao evidenciar a emergência da temática e a importância da GP para a construção de organizações mais sustentáveis, que busquem o alcance de suas metas sem comprometer os recursos para as gerações futuras.

Contudo, este relatório possui algumas limitações: Apesar de ter sido proposto revisar tanto a literatura nacional, quanto a internacional, a amostra final não contém artigos publicados em periódicos nacionais e, além disso, 22 artigos tiveram que ser excluídos da amostra por serem de acesso restrito. Para pesquisas futuras propõe-se pesquisas que relacionem a GRH Sustentável com a agenda ASG (ambiental, social e governança) das empresas e com a atração e retenção de talentos da “Geração Z”.

REFERÊNCIAS

- AHMAD, S. Green Human Resource Management: Policies and practices. **Cogent Business and Management**, v. 2, n. 1, 2015.
- AHMED, U.; ALZGOOL, M. D. H.; SHAH, S. M. M. The impact of green human resource practices on environmental sustainability. **Polish Journal of Management Studies**, v. 20, n. 1, p. 9–18, 2019.
- ALCARAZ, J. M. *et al.* The human resources management contribution to social responsibility and environmental sustainability: explorations from Ibero-America. **International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 22, p. 3166–3189, 16 dez. 2019.
- ALHARBI, M. F. Empirical evidence on impact of green human resource management practices and organization’s sustainability. **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, v. 9, n. 2, p. 1–9, 2020.
- AMITRANO, C.; MAGALHÃES, L. C. G.; SILVA, M. S. Medidas de Enfrentamento dos Efeitos Econômicos da Pandemia Covid-19: panorama internacional e análise dos casos dos Estados Unidos, do Reino Unido e da Espanha. **Texto para Discussão / IPEA**, v. 2559, p. 73, 2020.
- AMORIM, W. A. DE C.; COMINI, G. M.; FISCHER, A. L. Ensino e Pesquisa em Gestão de Pessoas/Gestão de Recursos Humanos no Brasil: convergência ou divergência. **RAE Revista de Administracao de Empresas**, v. 59, n. 3, p. 215–221, 2019.
- AUST, I.; MATTHEWS, B.; MULLER-CAMEN, M. Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? **Human Resource Management Review**, v. 30, n. 3, p. 100705, 2020.
- BAUSCH, C. L. *et al.* The Covid-19 pandemic and the changes in consumer habits and behaviour. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 18, n. 3, p. 3–25, 23 nov. 2021.
- BOMBIK, E. Green human resource management- the latest trend or strategic necessity? **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, v. 6, n. 4, p. 1647–1662, 2019.
- BOMBIK, E. Advances in the implementation of the model of sustainable human resource management: Polish companies’ experiences*. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, v. 7, n. 3, p. 1667–1687, 2020.
- BRAGA, Carlos. Como o ESG está mudando o mercado financeiro? In: BRAGA, Carlos (ed.). **Sessão 2: ESG: um olhar do mercado financeiro para a sustentabilidade**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2021. p. 3-6. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/livro-eletronico-e-book-35399>. Acesso em: 07 set 2022.

CAPES. Sobre: quem somos. **Portal de Periódicos da CAPES**. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez43.periodicos.capes.gov.br/index.php/sobre/quem-somos.html>. Acesso em 15 ago. 2022.

COSTA, A. B.; ZOLTOWSKI, A. P. C. **Como escrever um artigo de revisão sistemática**. In: KOLLER, S. H.; COUTO, M. C. P. de P.; HOHENDORFF, J.V. (Org.). *Manual de Produção Científica*. Porto Alegre: Penso. p. 55-70, 2014.

CHAUDHARY, R. Green human resource management in Indian automobile industry. **Journal of Global Responsibility**, v. 10, n. 2, p. 161–175, 2019.

CLARIVATE. Web of Science. **Clarivate**. Disponível em: <https://clarivate.com/webofsciencelgroup/solutions/web-of-science/>. Acesso em 15 jul. 2022.

CRESWELL, J.W. Revisiting mixed methods and advancing scientific practices. In: HESSE-BIBER, Sharlene; JOHNSON, R. Burke (ed.). **The Oxford handbook of multimethod and mixed methods research inquiry**. Nova Iorque: Oxford University Press, 2015. Cap. 4. p. 57-71.

DELOITTE. **Welcome to Generation Z**. 2019. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>. Acesso em: 08 set. 2022.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos Ebape.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 250-263, 2018.

DYLLICK, T.; MUFF, K. Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. **Organization and Environment**, v. 29, n. 2, p. 156–174, 2016.

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

ELSEVIER. Sobre a solução Scopus. **Elsevier**. Disponível em: <https://www.elsevier.com/pt-br/solutions/scopus>. Acesso em 15 jul. 2022.

FREITAS, W. R. S. *et al.* Building sustainable values in organizations with the support of human resource management: Evidence from one firm considered as the “best place to work” in Brazil. **Journal of Human Values**, v. 18, n. 2, p. 147–159, 2012.

FREITAS, W. R. S. *et al.* *Produção Científica sobre Gestão de Recursos Humanos e Sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa*. p. 11–27, 2013.

FREITAS, W. R. S. *et al.* Green human resource management, corporate social responsibility and customer relationship management: relationship analysis in the Brazilian context. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2020.

GHOURI, A. M. *et al.* Enhancing business performance through green human resource management practices: an empirical evidence from Malaysian manufacturing industry. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 69, n. 8, p. 1585–1607, 2020.

GUERCI, M.; LONGONI, A.; LUZZINI, D. Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices. **International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 2, p. 262–289, 2016.

ISLAM, M. A. *et al.* Exploring challenges and solutions in applying green human resource management practices for the sustainable workplace in the ready-made garment industry in Bangladesh. **Business Strategy and Development**, v. 3, n. 3, p. 332–343, 2020.

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

JERÓNIMO, H. M. *et al.* Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability. **Journal of Business Research**, v. 112, p. 413–421, 2020.

KRAMAR, R. Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? **International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 8, p. 1069–1089, 2014.

KUMAR, A. *et al.* Sustainability adoption through sustainable human resource management: A systematic literature review and conceptual framework. **International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences**, v. 5, n. 6, p. 1014–1031, 2020.

MASRI, H. A.; JAARON, A. A. M. Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. **Journal of Cleaner Production**, v. 143, p. 474–489, 2017.

MCCRINDLE, M. **The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations**. 3 ed. Bella Vista: McCrindle, 2014.

MISHRA, P. Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 25, n. 5, p. 762–788, 2017.

MOUSA, S. K.; OTHMAN, M. The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. **Journal of Cleaner Production**, v. 243, 2020.

MTEMBU, V. Does having knowledge of green human resource management practices influence its implementation within organizations? **Problems and Perspectives in Management**, v. 17, n. 2, p. 267–276, 2019.

NICOLLETTI, M. *et al.* Atuação Empresarial para Sustentabilidade e Resiliência no Contexto da Covid-19. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 6, p. 413–425, 2020.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Evaluating the initial impact of COVID-19 containment measures on economic activity**. Paris: OCDE, 2020. Disponível em: <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/evaluating-the-initial-impact-of-covid-19-containment-measures-on-economic-activity-b1f6b68b/>. Acesso em: 17 fev. 2022.

PELLEGRINI, C.; RIZZI, F.; FREY, M. The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 27, n. 8, p. 1221–1232, 2018.

RANDEV, K. K.; JHA, J. K. Sustainable Human Resource Management: A literature-based introduction. **NHRD Network Journal**, v. 12, n. 3, p. 241–252, 2019.

RENWICK, D. W.; REDMAN, T.; MAGUIRE, S. Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 1, p. 1–14, 2013.

SHRM - SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. **The future of work arrives early how HR leaders are leveraging the lessons of disruption**. 2020. Disponível em: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/documents/sap%20oe%20shrm%20global%20report.pdf> Acesso em: 18 fev. 2022.

SPELL. Sobre o SPELL: características. **ANPAD SPELL**. Disponível em: <http://www.spell.org.br/sobre/caracteristicas>. Acesso em: 15 ago. 2022.

TEIXEIRA, M. L. M.; POLLON, V. C. Z.; MORAES, F. A. Os Desafios da Atuação Digna e Socialmente Responsável. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada na era digital**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2021. Cap. 5. p. 117-147.

TIRONI, L.P. **Gestão de Pessoas no Contexto da Sustentabilidade**: mapeamento e análise de práticas em empresas capixabas. 2022. Relatório de Pesquisa de Iniciação Científica (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2022.

WEF - WORLD ECONOMIC FORUM. **The future of jobs report 2020**. 2020. Disponível em: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/?DAG=3&gclid=EAIaIQobChMIvsmtgsiQ-gIV1RXUAR3h0gCgEAAYASAAEgIkHvD_BwE. Acesso em: 16 ago. 2022.

ZIBARRAS, L. D.; COAN, P. HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. **International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 16, p. 2121–2142, 2015.

APÊNDICE A – Lista dos artigos da amostra final

Quadro 3 – Lista dos artigos lidos

| TÍTULO DO ARTIGO | AUTORES | PERIÓDICO |
|---|--|--|
| A conceptual approach to green human resource management and corporate environmental responsibility in the hospitality industry | Tulsi, P.; Ji, Y. | Journal of Asian Finance, Economics and Business |
| Advances in the implementation of the model of sustainable human resource management: Polish companies' experiences* | Bombiak, E. | Entrepreneurship and Sustainability Issues |
| Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and Type-2 fuzzy DEMATEL | Tooranloo, H. S.; Azadi, M. H.; Sayyahpoor, A. | Journal of Cleaner Production |
| Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study | Masri, H. A.; Jaaron, A. A. M. | Journal of Cleaner Production |
| Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? | Kramar, R. | The International Journal of Human Resource Management |
| Building sustainable values in organizations with the support of human resource management: Evidence from one firm considered as the 'best place to work' in Brazil | Freitas, W. R. S. <i>et al.</i> | Journal of Human Values |
| Conceptual viewpoint on the needs for creating green human resource management practices awareness of hotel industry in Nigeria; issues and challenges | Emmanuel, A. A. <i>et al.</i> | International Journal of Management |
| Does having knowledge of green human resource management practices influence its implementation within organizations? | Mtembu, V. | Problems and Perspectives in Management |
| Effects of green human resource management and managerial environmental concern on green innovation | Song, W.; Yu, H.; Xu, H. | European Journal of Innovation Management |
| Empirical evidence on impact of green human resource management practices and organization's sustainability | Alharbi, M. F. | African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure |
| Enhancing business performance through green human resource management practices: an empirical evidence from Malaysian manufacturing industry | Ghouri, A. M. <i>et al.</i> | International Journal of Productivity and Performance Management |

| | | |
|---|---|--|
| Exploring challenges and solutions in applying green human resource management practices for the sustainable workplace in the ready-made garment industry in Bangladesh | Islam, M. A.; Hunt, A.; Jantan, A. H.; Hashim, H.; Chong, C. W. | Business Strategy and Development |
| Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability | Jeronimo, H. M. <i>et al.</i> | Journal of Business Research |
| Green Human Resource Management (GHRM) Practices and Millennial Employees' Turnover Intentions in Tourism Industry in Malaysia: Moderating Role of Work Environment | Islam, M. A. <i>et al.</i> | Global Business Review |
| Green human resource management and corporate social responsibility: Evidence from Brazilian firms | Freitas, W. R. S. <i>et al.</i> | Benchmarking |
| Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis | Chaudhary, R. | Corporate Social Responsibility and Environmental Management |
| Green human resource management bundle practices and sustainable manufacturing performance: Understanding potential relationships | Zaid, A. A.; Jaaron, A. | International Journal of Scientific and Technology Research |
| Green human resource management in Indian automobile industry | Chaudhary, R. | Journal of Global Responsibility |
| Green human resource management research in emergence: A review and future directions | Ren, S.; Tang, G.; E. Jackson, S. | Asia Pacific Journal of Management |
| Green human resource management- the latest trend or strategic necessity? | Bombiak, E. | Entrepreneurship and Sustainability Issues |
| Green human resource management, corporate social responsibility and customer relationship management: relationship analysis in the Brazilian context | Freitas, W. R. S. <i>et al.</i> | International Journal of Productivity and Performance Management |
| Green human resource management: A comparative qualitative case study of a United States multinational corporation | Haddock-Millar, J.; Sanyal, C.; Müller-Camen, M. | The International Journal of Human Resource Management |
| Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy | Mishra, P. | International Journal of Organizational Analysis |
| Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda* | Renwick, D. W. S.; Redman, T.; Maguire, S. | International Journal of Management Reviews |
| Human resource management policy choices, management practices and health workforce sustainability: remote Australian perspectives | Onnis, L. | Asia Pacific Journal of Human Resources |
| Human Resources Practices for Environmental Sustainability in Lodging Operations | Stalcup, L. D.; Deale, C. S.; Todd, S. Y. | Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism |
| Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry | Yusoff, Y. M. <i>et al.</i> | Global Business Review |
| Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management | Yong, J. Y. <i>et al.</i> | Business Strategy and the Environment |
| Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices | Saeed, B. B. <i>et al.</i> | Corporate Social Responsibility and Environmental Management |

| | | |
|---|--|--|
| Promoting environmental performance through green human resource management practices in higher education institutions: A moderated mediation model | Gilal, F. G. <i>et al.</i> | Corporate Social Responsibility and Environmental Management |
| Studying the influence of strategic human resource competencies on the adoption of green human resource management practices | Yong, J. Y.; Mohd-Yusoff, Y. | Industrial and Commercial Training |
| Sustainability adoption through sustainable human resource management: A systematic literature review and conceptual framework | Kumar, A. <i>et al.</i> | International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences |
| The central role of human resource management in the search for sustainable organizations | Jabbour, C. J. C.; Santos, F. C. A. | The International Journal of Human Resource Management |
| The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance | Kim, Y. J. <i>et al.</i> | International Journal of Hospitality Management |
| The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: The mediating role of sustainable environment | Cheema, S.; Javed, F. | Cogent Business and Management |
| The human resources management contribution to social responsibility and environmental sustainability: explorations from Ibero-America | Alcaraz, J. M. <i>et al.</i> | The International Journal of Human Resource Management |
| The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations | Rawashdeh, A. M. | Management Science Letters |
| The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework | Mousa, S. K.; Othman, M. | Journal of Cleaner Production |
| The impact of green human resource management to gain enterprise sustainability | Andjarwati, T. <i>et al.</i> | Polish Journal of Management Studies |
| The impact of green human resource practices on environmental sustainability | Ahmed, U.; Alzgool, M. D. H.; Shah, S. M. M. | Polish Journal of Management Studies |
| The profitable relationship among corporate social responsibility and human resource management: A new sustainable key factor | Lombardi, R. <i>et al.</i> | Corporate Social Responsibility and Environmental Management |
| The Role of Corporate Support for Employee Volunteering in Strengthening the Impact of Green Human Resource Management Practices on Corporate Social Responsibility in the Egyptian Firms | Al Kerdawy, M. M. A. | European Management Review |
| The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis | Pham, N. T. <i>et al.</i> | International Journal of Hospitality Management |
| The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability | Pellegrini, C.; Rizzi, F.; Frey, M. | Business Strategy and the Environment |
| Using human resource activities to implement sustainability in SMEs | Langwell, C.; Heaton, D. | Journal of Small Business and Enterprise Development |

Fonte: Aatoria própria.