



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

HUMAN RESOURCES POLICIES AND PRACTICES IN THE SUSTAINABILITY CONTEXT: LITERATURE REVIEW

POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL CONTEXTO DE LA SOSTENIBILIDAD: REVISIÓN DE LA LITERATURA

RESUMO

Objetivo: Analisar o estado atual da produção científica nacional e internacional na área de Administração sobre políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) no contexto da sustentabilidade, publicada entre 2000 a 2020, com o intuito de identificar direções futuras para o campo e propor agendas de pesquisa.

Metodologia: Este estudo adotou uma revisão sistemática da literatura com análise qualitativa. Foram identificados 161 artigos e, após aplicar critérios de exclusão, obteve-se, para a revisão, uma amostra final composta de 45 artigos publicados em periódicos internacionais.

Resultados e conclusões: Os resultados indicam que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) Verde é a mais comum na literatura da GRH Sustentável. Identificou-se, ainda, que "Recrutamento e seleção", "Treinamento, desenvolvimento e educação" e "Remuneração e recompensas" são as políticas mais citadas na literatura. Entretanto, "Condições de trabalho" possui menor frequência nos artigos.

Originalidade: Este artigo possui uma delimitação temporal que abrange as primeiras duas décadas de um século de grandes transformações nas organizações a nível global, o que impactou no modo como as políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos são percebidas, e por sugerir a necessidade de pesquisas que explorem o impacto da GRH Sustentável na agenda ESG (ambiental, social e governança) das empresas e na atração e permanência de profissionais de novas gerações.

Limitações: 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.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos. Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos. Sustentabilidade. Revisão de Literatura.

 **Luísa de Oliveira Pinheiro**

Graduanda

Universidade Federal do Espírito Santo - Brasil

luisapinheiro44@outlook.com

 **Kátia Cyrlene de Araujo Vasconcelos**

Doutora

Universidade Federal do Espírito Santo - Brasil

katiacavasconcelos@gmail.com

Submetido em: 25/01/2024

Aprovado em: 28/04/2025

Como citar: Pinheiro, L. de O., & Vasconcelos, K. C. de A. (2025). Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Contexto da Sustentabilidade: Revisão da Literatura. *Alcance* (online), 32(1), 54-69. [https://doi.org/10.14210/alcance.v32n1\(Jan/Abr\).p54-69](https://doi.org/10.14210/alcance.v32n1(Jan/Abr).p54-69)





ABSTRACT

Objective: Analyze the current state of national and international scientific articles in the area of Administration on Human Resource Management (HRM) policies and practices within the context of sustainability, published between 2000 and 2020, with the aim of identifying future research directions and proposing research agendas for the academic field.

Methodology: This study adopted a systematic literature review with qualitative analysis. 161 articles were identified and, after applying exclusion criteria, a final sample consisting of 45 articles published in international journals was obtained for the review.

Results and conclusions: The results indicate that Green Human Resource Management (Green HRM) is the most common in the Sustainable HRM literature. It was also identified that "Recruitment and selection", "Training, development and education" and "Compensation and rewards" are the most cited policies in the literature. However, "Working conditions" is less frequent in articles.

Originality: This article has a time frame that covers the first two decades of a century of major transformations in organizations at a global level, which impacted the way in which Human Resource policies and practices are perceived, and for suggesting the need for research that explore the impact of Sustainable HRM on the ESG (environmental, social and governance) agenda of companies and on attracting and retaining professionals from new generations.

Limitations: The final sample does not contain articles published in national journals and, in addition, 22 articles had to be excluded from the sample due to restricted access.

Keywords: Human Resources. Human Resources Policies and Practices. Sustainability. Literature Review.

RESUMEN

Objetivo: Analizar el estado actual de los artículos científicos nacionales e internacionales en el área de la Administración sobre políticas y prácticas de Gestión de Recursos Humanos (GRH) en el contexto de la sustentabilidad publicados del

año 2000 al 2020 para señalar el futuro de los estudios en este campo académico y proponer agendas de investigación.

Metodología: Este estudio adoptó una revisión sistemática de la literatura con análisis cualitativo. Se identificaron 161 artículos y, luego de aplicar criterios de exclusión, se obtuvo para la revisión una muestra final compuesta por 45 artículos publicados en revistas internacionales.

Resultados y conclusiones: Los resultados indican que la Gestión Verde de Recursos Humanos (GRH Verde) es la más común en la literatura sobre GRH Sostenible. También se identificó que "Reclutamiento y selección", "Capacitación, desarrollo y educación" y "Remuneración y Compensación" son las políticas más citadas en la literatura. Sin embargo, "Condiciones de trabajo" es menos frecuente en los artículos.

Originalidad: Este artículo tiene una delimitación temporal que abarca las dos primeras décadas de un siglo de grandes transformaciones en las organizaciones a nivel global, que impactaron la forma en que se perciben las políticas y prácticas de Gestión de Recursos Humanos, y por sugerir la necesidad de investigaciones que exploren el impacto de la GRH Sostenible en la agenda ESG (ambiental, social y de gobernanza) de las empresas y en la atracción y retención de profesionales de nuevas generaciones.

Limitaciones: La muestra final no contiene artículos publicados en revistas nacionales y, además, 22 artículos tuvieron que ser excluidos de la muestra por acceso restringido.

Palabras clave: Gestión de Recursos Humanos. Políticas y Prácticas de Gestión de Recursos Humanos. Sostenibilidad. Revisión de literatura.

INTRODUÇÃO

Desde o início do século XXI, as organizações buscam por novos modelos de negócios e de gestão, como uma reação aos avanços tecnológicos, à concorrência global, à necessidade de inovação constante, ao agravamento das crises ambientais e sociais e às mudanças socioeconômicas, geopolíticas e demográficas (WEF, 2020). Entretanto, foi a pandemia de covid-19 que acelerou as discussões sobre a importância de re-



pensar 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 et al., 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 (Society for Human Resource Management, 2020), intensificando as demandas para a função Gestão de Recursos Humanos (GRH).

Amorim, Comini e Fischer (2019) argumentam que a função da GRH 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 tornem-se mais sustentáveis em seu desenvolvimento, há um aumento na busca por políticas e práticas de GRH que considerem, tanto os resultados econômicos, quanto o impacto social e ambiental (Teixeira et al., 2021).

Apesar de ser um campo novo de estudos, a GRH no contexto da sustentabilidade já é considerado o estágio evolutivo da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) na literatura e nas práticas organizacionais (Kramar, 2022). 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 et al., 2020;

Bombiak, 2019; Ehnert et al., 2016; Kramar, 2014).

Assim, visto que a GRH 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 GRH nesse contexto. Então, formulou-se a seguinte questão norteadora da pesquisa: Quais são as abordagens, tendências e lacunas presentes nos estudos nacionais e internacionais sobre políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos no contexto da sustentabilidade, e que possibilidades se abrem para futuras investigações nesse campo? Para responder à questão, este trabalho tem como objetivo analisar o estado atual dos estudos nacionais e internacionais da área de Administração sobre políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos no contexto da sustentabilidade publicados no período de 2000 e 2020. Embora o período de análise deste estudo se encerre em 2020, aponta-se que sua contribuição para o avanço da literatura permanece relevante e atual. Isso se deve a três aspectos principais. Primeiro, a revisão propõe uma leitura sistematizada das duas primeiras décadas do século XXI, período marcado por profundas transformações institucionais, organizacionais e socioambientais no plano global. Esse marco temporal permite compreender os fundamentos e a evolução das políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP) no contexto da sustentabilidade, oferecendo uma linha de base sólida para análises comparativas com tendências emergentes no período pós-2020.

Segundo, diferentemente de estudos anteriores, como Renwick et al. (2013) e Kumar et al. (2020), este trabalho adota um enquadramento teórico específico, a partir das quatro formas de Gestão de Recursos Humanos Sustentável propostas por Aust et al. (2020). Esse referencial permite uma categorização mais precisa das contribuições empíricas e teóricas do campo, iluminando aspectos que permanecem difusos ou pouco debatidos em revisões mais abrangentes.

Por fim, o estudo parece já capturar as primeiras respostas da literatura às mudanças provocadas pela pandemia de covid-19 e ao avanço das agendas ESG e dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), que começaram a se



consolidar como direcionadores estratégicos em várias organizações nessa nova década. Assim, ao invés de representar um recorte datado, o período analisado funciona como um ponto de inflexão para compreender como o campo da GRH sustentável vem se configurando.

Nesse sentido, os resultados desta revisão não pretendem esgotar o debate, mas oferecer uma base crítica e estruturada para que pesquisas futuras — inclusive as que abarquem o período pós-2020 —, identificando rupturas, permanências e novas direções no campo.

Como metodologia, traçou-se um fluxo para busca de artigos, definindo-se as palavras-chave a serem utilizadas, as bases de dados e os pré-requisitos iniciais. Foram identificados 161 artigos e, após aplicar critérios de exclusão, obteve-se, para a revisão de literatura, uma amostra final de 45 artigos publicados em periódicos internacionais. Os resultados indicam que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) Verde é a mais comum na literatura da GRH Sustentável. Além disso, concluiu-se que “Recrutamento e seleção”, “Treinamento, desenvolvimento e educação” e “Remuneração e recompensas” são as políticas de GRH mais citadas na literatura, enquanto “Condições de trabalho” é a menos citada nos artigos. A partir dos resultados, sugere-se, para pesquisas futuras, a exploração do impacto da GRH Sustentável na agenda ESG (ambiental, social e governança) das empresas e na atração e permanência de profissionais de novas gerações. Espera-se que esta revisão contribua, em termos acadêmicos, para o aprofundamento das discussões. Do ponto de vista prático, busca-se oferecer subsídios para que organizações alinhem suas políticas e práticas de gestão de pessoas aos desafios contemporâneos da sustentabilidade, fortalecendo sua atuação estratégica frente às demandas sociais, ambientais e geracionais. Este artigo é composto por cinco seções, sendo a primeira, esta introdução. Na seção seguinte, apresenta-se o embasamento teórico. Posteriormente, é descrito o método. Na quarta seção, expõe-se os resultados e a discussão. Por fim, considerações finais são apresentadas.

EMBASAMENTO TEÓRICO

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 e tornou-se uma das abordagens mais populares da GRH. Assim, ela vinculou políticas e práticas de GRH 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 GRH nos resultados humanos e financeiros (Kramar, 2014).

Essa nova forma refere-se à 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 GRH têm papel importante no alcance dessas metas financeiras, sociais e ecológicas, pois, quando sincronizadas com a estratégia do negócio, influenciam o desempenho organizacional (Demo et al., 2018).

As políticas e práticas de recursos humanos podem ser interpretadas de várias formas. Uma dessas vertentes enxerga as políticas de RH como diretrizes, objetivos ou intenção para a GRH, enquanto as práticas, como as técnicas, ações e processos reais utilizados para implementá-las no dia a dia do negócio (Boon et al., 2019; Wright & Boswell, 2002). Compreende-se, no âmbito deste artigo, que as políticas de GRH 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 GRH, sendo essas práticas aquilo que está relacionado à hábito, ação ou atividades componentes das políticas (Demo et al., 2018).

As políticas e práticas de GRH são projetadas para ajudar a desenvolver mindset e ações para alcançar a sustentabilidade corporativa (Genari & Macke, 2022). Estudos indicam que as políticas e práticas de GRH 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 et al., 2020).

A maneira com que as políticas de RH são implementadas varia de acordo com cada organização e diferenças significativas podem existir entre as políticas promulgadas e como elas desdobram-se na prática (Gerhart et al., 2000). Na Tabela 1, políticas universais de GRH (Gerhart et al., 2000) serão definidas conforme Demo et al. (2018) e as indicações de práticas no contexto da sustentabilidade, de acordo com Tironi e Vasconcelos (2022).

Tabela 1
Políticas e práticas de Recursos Humanos no contexto da sustentabilidade

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	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 feedbacks 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: Adaptado de Tironi e Vasconcelos (2022).

Aust et al. (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. Na Tabela 2 encontra-se o detalhamento de cada tipo.



Tabela 2
Classificação dos tipos da GRH Sustentável

TIPOS DE GRH SUSTENTÁVEL	PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL (OBJETIVO)	INPUTS	POLÍTICAS E PRÁTICAS	OUTPUTS
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 Recursos Humanos 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 à 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 Recursos Humanos 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 Triple Bottom Line	De dentro para fora – propósito econômico, ambiental e social (sendo os dois últimos apenas se servirem à finalidade econômica)	Usa as competências, habilidades, conhecimentos e atitudes da GRH para criar situações em que todos ganham	Comportamento, práticas, estratégias e culturas, etc., permitindo contribuições para a Sustentabilidade Corporativa e para realizar a gestão de recursos humanos de forma sustentável	Resultado triplo. Ex.: a gestão intergeracional (verde), assegura a 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 Common Good	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 Recursos Humanos 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 et al. (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 et al. (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.

Assim, a GRH Sustentável é considerada a evolução da GERH, sendo que a sua maior diferença é o reconhecimento da existência de tensões e contradições entre os resultados econômicos, sociais e ambientais das organizações, além da GRH Sustentável promover a ideia de stakeholders trabalhando juntos para atingir objetivos que estão acima das metas financeiras das organizações, tais como a Agenda 2030 para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) (Kramar, 2022).



Embora a análise de grandes desafios e o estabelecimento de metas ambiciosas sejam passos importantes, a contribuição eficaz para os ODS requer o apoio ativo das organizações empresariais, que devem adotar políticas e práticas de GRH voltadas para atingir esses objetivos em todo o mundo (Aust et al., 2024).

Com isso, as crescentes pressões sobre os gestores de GRH para melhorar o desempenho financeiro das organizações, ao mesmo tempo em que minimizam os impactos negativos nos contextos social e ambiental, tornam urgente a adoção de políticas e práticas da GRH Sustentável. Dessa forma, os gestores 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).

METODO

Orientada pelo objetivo de analisar o estado dos estudos nacionais e internacionais sobre políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos no contexto da sustentabilidade publicados no período de 2000 e 2020 para apontar o futuro dos estudos nesse campo acadêmico e propor agendas de pesquisa, esta pesquisa de nível descritivo, adotou a revisão sistemática da literatura com abordagem qualitativa e análise de conteúdo, sendo a revisão feita de forma metodológica, e replicável e 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 o 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 Recursos Humanos 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 (Portal de Periódicos da 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 (Anpad 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 realizada foi refinada pelo título do artigo e nas áreas de Business, Management and Accounting. Já na Web of Science fez-se por título e, a partir dos resultados, filtrou-se por Research Areas (área de pesquisa) de Business Economics.

Para o levantamento de artigos nacionais no idioma português tanto no Portal de Periódicos Capes, quanto no Spell, utilizou-se a string de busca em português ("gestão de recursos humanos" OR "recursos humanos" OR "gestão de RH" OR "gerenciamento de RH" OR "políticas e práticas de RH" OR "políticas de RH" OR "práticas de RH" OR "políticas de recursos humanos" OR "práticas de recursos humanos") AND (sustentabilidade OR sustentável). 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. Ressalta-se que na string em não se utilizou o termo "gestão de pessoas", pois se decidiu utilizar os termos mais utilizados na literatura norte americana.

Destaca-se que a mesma string [{"human resources management" OR "human resources" OR "HR management" OR "human resources policies" OR "human resources practices" OR "HR policies" OR "HR practices") AND sustain*} OR "green human resources management"] 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 um 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

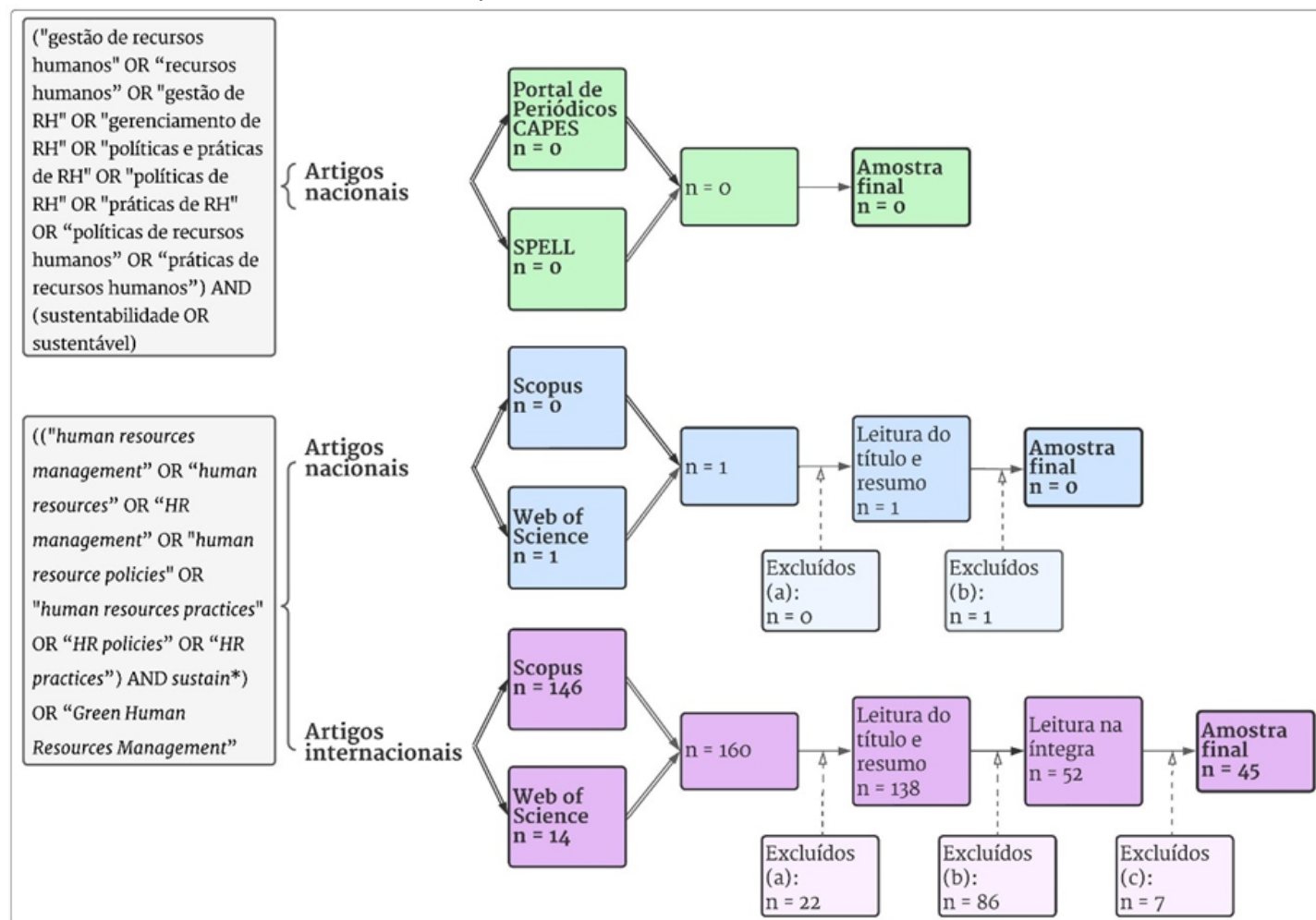


gerenciador de referências gratuito que permite ao usuário armazenar, organizar e fazer anotações.

A Figura 1 ilustra o mapeamento e a seleção dos artigos, indicando as três 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 e

tendo como tema central políticas e/ou práticas de GRH no contexto da sustentabilidade; 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 GRH no contexto da sustentabilidade.

Figura 1
Mapeamento e seleção da literatura



Fonte: Autoria própria (2023).

Destaca-se que o único artigo nacional encontrado foi excluído na etapa b por seu tema central não ser políticas e/ou práticas de GRH no contexto da sustentabilidade, mas, sim, por abordar questões socioambientais genéricas de empresas de setor elétrico negociadas na bolsa de valores (Oliveira et al., 2020). Além disso, 22 artigos tiveram que ser excluídos da amostra por serem de acesso restrito.

Dessa forma, obteve-se uma amostra final composta por 45 artigos internacionais. Esses 45

artigos 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 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 GRH no contexto da sustentabilidade, (6) Recomendações para futuros estudos sobre políticas e práticas da GRH Sustentável.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

1. Periódicos

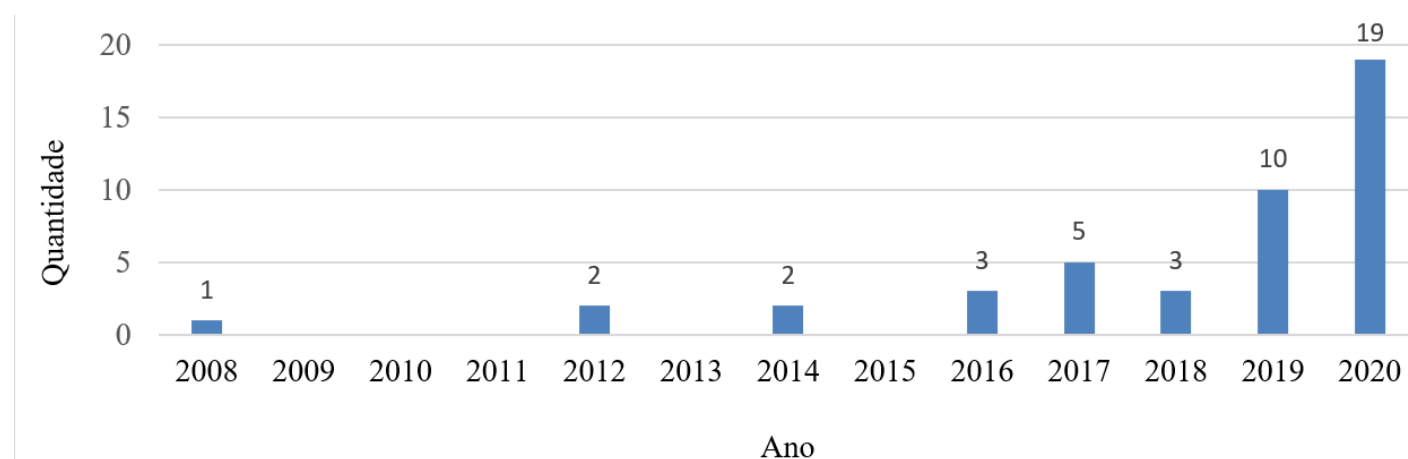
Identificou-se 31 periódicos, sendo todos internacionais. Destes, os três que mais publicaram foram o *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* e *The International Journal of Human Resource Management*, com quatro artigos cada, além do *Journal of Cleaner Production*, com três artigos.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

desses artigos em 2017 e o *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* concentrou dois em 2019 e dois em 2020.

2. Ano de publicação

Na Figura 2, apresenta-se a quantidade de artigos publicados por ano. A representação gráfica inicia-se 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 et al. (2020), ao argumentarem que, na última década, houve um crescente aumento de interesse dos pesquisadores sobre a temática da GRH Sustentável.

Figura 2
Quantidade de artigos publicados por ano



Fonte: Dados da pesquisa.

3. 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 três 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 dois artigos.

Salienta-se que, apesar de nenhum artigo nacional ter sido encontrado, cinco dos 14 autores ou coautores mais frequentes são brasileiros. Assim, infere-se que isso pode ter ocorrido pelo desinteresse dos pesquisadores em publicar so-

bre 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).

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

Quanto à 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 à natureza da pesquisa, nota-se na Figura 3 um certo equilíbrio de quantidade de artigos qualitativos (38%) e de quantitativos (49%). Entretanto, apenas 13% dos artigos são multimétodos, integrando tanto análise qualitativa, quanto quantitativa dos dados. A menor frequência, de acordo com Creswell (2015), pode indicar que, apesar da natureza multimétodos ter ganhado força ao longo do século XXI, ainda não supera os outros dois tipos.

Já a estratégia de pesquisa mais utilizada foi o *survey puro*, com 58% dos artigos da amostra final, evidenciando a predominância na estratégia de levantamento em relação às demais estratégias levantadas. Estas, por sua vez, incluem entrevista ensaio teórico, pesquisa documental, estudo de caso, estudo multicaso e revisão de literatura.

5. Políticas e práticas de GRH no contexto da sustentabilidade

Baseando-se na tipologia de GRH Sustentável de Aust et al. (2020) e nas políticas e práticas de GRH no contexto da sustentabilidade descritas por Tironi e Vasconcelos (2022), buscou-se identificar quais as abordagens predominantes nos artigos. A análise permite indicar que: dos sete 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 GRH no contexto da sustentabilidade de Tironi e Vasconcelos (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 GRH isolada e 29% abordaram todas as seis políticas indicadas na Figura 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 à 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 quatro práticas mais citadas ("Treinamento, desenvolvimento e educação", "Recrutamento e seleção", "Remuneração e recompensas" e "Avaliação de desempenho e competências"), 24% as cinco 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 seis práticas em conjunto.

O fato das políticas "Recrutamento e seleção", "Treinamento, desenvolvimento e educação" e "Remuneração e recompensas" serem 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 Guerri et al. (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 et al. (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 à "Remuneração e recompensas"



verdes, podendo provocar danos colaterais e minar a motivação intrínseca dos empregados para a sustentabilidade.

A GRH do tipo 2 (Verde), focada exclusivamente em objetivos ambientais a serviço do desempenho econômico, foi a mais recorrente nos artigos analisados, diferindo de Aust et al. (2020), que apontam a GRH do tipo 3 (Triple Bottom Line) – que também incorpora a dimensão social – como a mais comum. Infere-se que esse ocorrido 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 Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), que vincula políticas e práticas de GRH 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 confirmado com estudos que estendam o período da análise para além de 2020.

Outro ponto de destaque é 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 et al., 2018). Segundo Bombiak (2019) e Islam et al. (2020), 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 GRH 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 GRH são integrados à política geral dos negócios de uma empresa.

6. O que vem a seguir: perspectivas para os estudos em políticas e práticas da GRH sustentável

A temática da Gestão de Recursos Humanos Sustentável (GRH Sustentável) tem atraído atenção crescente na literatura, e os resultados desta revisão indicam uma tendência de consolidação do campo, com expansão de pesquisas empíricas que avancem na aplicação prática das teorias existentes, aliada ao uso equilibrado de métodos qualitativos e quantitativos.

Observa-se, ainda, um espaço promissor para estudos voltados a políticas de recursos humanos pouco exploradas, o que pode representar uma oportunidade estratégica para autores que desejam destacar suas contribuições em periódicos qualificados. No contexto brasileiro, espera-se um aumento no engajamento de pesquisadores, acompanhando o movimento internacional e fortalecendo a produção nacional sobre o tema.

Outro ponto relevante refere-se à ampliação do interesse pela abordagem da GRH orientada ao bem comum (*Common Good HRM*), especialmente diante da centralidade assumida por temas como mudanças climáticas, equidade social e sustentabilidade humana. Nesse cená-



rio, devem ganhar força as conexões entre GRH Sustentável, a agenda dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e as práticas ESG (ambientais, sociais e de governança).

Além disso, questões emergentes como a relação entre diversidade no ambiente de trabalho e a capacidade de inovação em práticas sustentáveis, bem como o uso de tecnologias – como inteligência artificial e análise de dados – na otimização das práticas de gestão de pessoas voltadas à sustentabilidade humana, tendem a definir novas fronteiras para a pesquisa na área.

Logo, existe a oportunidade, tanto para a literatura internacional, como a nacional, de publicação de 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 às consequências nas relações de trabalho e no seu formato. Outra oportunidade é a produção de artigos que usem multimétodos, possibilitando aprofundamento das pesquisas.

Observa-se, ainda, a possibilidade de estudar o papel das políticas e práticas sustentáveis de GRH na atração e permanência de profissionais de novas gerações, com destaque para aqueles que nasceram na era da informação e digitalização, visto que pesquisas indicam que é uma geração que tem demonstrado preocupação com assuntos relacionados à saúde mental, mudanças climáticas, diversidade e inclusão, e que nos próximos anos irá se tornar dominante no mercado de trabalho (Deloitte, 2019).

Nota-se, também, a necessidade de pesquisas sobre o impacto da GRH Sustentável na realização de agenda ESG. Isso pois os efeitos da covid-19 e a exigência crescente da sociedade por justiça social, diversidade e inclusão levaram as empresas a amadurecerem 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 ESG; (2) estudos que discutam os efeitos das políticas e práticas de GRH Sustentável na atração e permanência de profissionais de novas gerações; (3) o impacto da GRH *Common Good* na sustentabilidade or-

ganizacional e na resolução de grandes desafios; (4) estudos sobre os efeitos ambiental, social e econômico das políticas de GRH no contexto das relações de trabalho pós-pandemia de covid-19; (5) estudos que relacionem as contribuições das práticas de GRH sustentável na consolidação das condições do trabalho decente; (6) estudos que relacionem a GRH Sustentável com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS); (7) a ocorrência de *greenwashing* em empresas a partir de políticas e práticas de GRHS.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo analisar o estado atual da produção científica nacional e internacional na área de Administração sobre políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) no contexto da sustentabilidade, publicada entre 2000 a 2020, com o intuito de identificar direções futuras para o campo e propor agendas de pesquisa. Após utilizar critérios de inclusão e exclusão, obteve-se uma amostra final de 45 artigos, conteúdo 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 cinco dos 14 autores ou coautores mais frequentes são brasileiros. Todavia, as publicações constam em periódicos internacionais. Dessa forma, conclui-se que na literatura nacional existe uma lacuna de artigos que tratam de políticas e práticas de GRH 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 GRH.

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 de artigos desse tipo nos últimos dez anos, o que pode indicar um crescente interesse no tema. Já a política mais



citada foi “Treinamento, desenvolvimento e educação”, seguida de “Recrutamento e seleção” e “Remuneração e recompensas”.

Como possibilidades para o futuro das pesquisas sobre políticas e práticas de GRH Sustentável, destaca-se o aumento da sua relevância para as organizações perante grandes problemas mundiais, como a covid-19 e as mudanças climáticas, o crescente interesse pela GRH *Common Good*, a possibilidade de inter-relação entre a GRH Sustentável, a agenda ESG e os ODS e a correlação entre organizações sustentáveis e marca empregadora.

Apesar da limitação decorrente do acesso restrito à parte da produção científica, o estudo contribui ao analisar publicações sobre políticas e práticas de GRH no contexto da sustentabilidade e ao indicar caminhos promissores para futuras pesquisas. Outrossim, pode gerar impactos práticos ao reforçar a importância da GRH na promoção de organizações mais sustentáveis, alinhadas às demandas sociais, ambientais e econômicas contemporâneas.

AGRADECIMENTOS

À Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo (Fapes) pelo apoio financeiro que foi essencial para o incentivo e continuidade desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business and Management*, 2(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>

Ahmed, U., Alzgool, M. D. H., & Shah, S. M. M. (2019). The impact of green human resource practices on environmental sustainability. *Polish Journal of Management Studies*, 20(1), 9-18. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.1.01>

Alcaraz, J. M., Susaeta, L., Suarez, E., Colón, C., Gutiérrez-Martínez, I., Cunha, R., Leguizamón, F., Idrovo, S., Weisz, N., Correia, M. F., Correia, M. F., & Pin, J. R. (2019). The human resources management contribution to social responsibility and environmental sustainability: explorations from Ibero-America. *International Journal of Human Resource Management*, 30(22), 3166-3189. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1350732>

Alharbi, M. F. (2020). Empirical evidence on impact of green human resource management practices and organization's sustainability. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(2), 1-9. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/360210429_Empirical_evidence_on_impact_of_green_human_resource_management_practices_and_organization_s_sustainability

Amitrano, C., Magalhães, L. C. G. & Silva, M. S. (2020). 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. Ipea, Brasília. Recuperado de: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9978/1/td_2559.pdf

Amorim, W. A. de C., Comini, G. M., & Fischer, A. L. (2019). Ensino e Pesquisa em Gestão de Pessoas/Gestão de Recursos Humanos no Brasil: convergência ou divergência. *RAE Revista de Administração de Empresas*, 59(3), 215-221. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190307>

Anpad Spell. [n.d]. Sobre o Spell: características. c2012-2024. Recuperado de: <http://www.spell.org.br/sobre/caracteristicas>

Aust, I., Cooke, F. L., Muller-Camen & M., Wood, G. (2024). Achieving sustainable development goals through common-good HRM: Context, approach and practice. *German Journal of Human Resource Management*, 38(2), 93-110. <https://doi.org/10.1177/23970022241240890>

Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>

Bausch, C. L., Milan, G. S., Graciola, A. P., Eberle, L., & Bebbler, S. (2021). The Covid-19 pandemic and the changes in consumer habits and behaviour. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 18(3), 3-25. <http://doi.org/10.25112/rgd.v18i3.2846>

Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>

Bombiak, E. (2019). Green human resource ma-



nagement- the latest trend or strategic necessity? *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(4), 1647-1662. [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4\(7\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4(7))

Bombiak, E. (2020). Advances in the implementation of the model of sustainable human resource management: Polish companies' experiences*. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 1667-1687. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(16\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(16))

Braga, C. (2021). Como o ESG está mudando o mercado financeiro? In: Braga, C. (ed.). Sessão 2: ESG: um olhar do mercado financeiro para a sustentabilidade (pp. 3-6). Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral. Recuperado de: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/livro-eletronico-e-book-35399>

Portal de Periódicos da Capes. [n.d]. Sobre: quem somos. c2020. Recuperado de: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez43.periodicos.capes.gov.br/index.php/sobre/quem-somos.html>

Costa, A. B., & Zoltowski, A. P. C. (2014). Como escrever um artigo de revisão sistemática. In: Koller, S. H., Couto, M. C. P. de P., & Hohendorff, J. V. (Orgs.). *Manual de Produção Científica* (pp. 55-70). Porto Alegre: Penso.

Chaudhary, R. (2019). Green human resource management in Indian automobile industry. *Journal of Global Responsibility*, 10(2), 161-175. <https://doi.org/10.1108/JGR-12-2018-0084>

Clarivate. [n.d.] Web of Science. c2022. Recuperado de: <https://clarivate.com/webofsciencelgroup/solutions/web-of-science/>

Creswell, J. W. (2015). Revisiting mixed methods and advancing scientific practices. In: Hesse-Biber, S., & Johnson, R. B. (Eds). *The Oxford handbook of multimethod and mixed methods research inquiry* (Chap. 4, pp. 57-71) Nova Iorque: Oxford University Press.

Gerhart, B., Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2000). Measurement error in research on the human resources and firm performance relationship: Further evidence and analysis. *Personnel Psychology*, 53(4), 855-872. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb02420.x>

Gomez, K., Mawhinney, T., & Betts, K. (2019). Welcome to Generation Z.[S.l.]: Deloitte. Recuperado

de: <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. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos Ebape.BR*, 16(2), 250-263. <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>

Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization and Environment*, 29(2), 156-174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>

Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>

Elsevier. [n.d.]. Sobre a solução Scopus. c2022. Recuperado de: <https://www.elsevier.com/pt-br/solutions/scopus>

Freitas, W. R. S., Jabbour, C. J. C., Mangili, L. L., Filho, W. L., & de Oliveira, J. H. C. (2012). 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*, 18(2), 147-159. <https://doi.org/10.1177/0971685812454483>

Freitas, W. R. S., de Oliveira, J. H. C., Teixeira, A. A., & Stefanelli, N. O. (2020). Green human resource management, corporate social responsibility and customer relationship management: relationship analysis in the Brazilian context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(7), 1705-1727. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2019-0597>

Freitas, W. R. S., Souza, M. T. S., Teixeira, A. A., & Jabbour, C. J. C. (2013). *Produção Científica sobre Gestão de Recursos Humanos e Sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa*. *Revista de Ciências da Administração*, 15(36), 11-27. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n36p11>

Genari, Denise, & Macke, Janaina. (2022). Sustainable Human Resource Management Practices



and the Impacts on Organizational Commitment. *Revista de Administração de Empresas*, 62(5), 1-23. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220505>

Ghourri, A. M., Mani, V., Khan, M. R., Khan, N. R., & Srivastava, A. P. (2020). Enhancing business performance through green human resource management practices: an empirical evidence from Malaysian manufacturing industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(8), 1585-1607. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2019-0520>

Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262-289. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1065431>

Islam, M. A., Hunt, A., Jantan, A. H., Hashim, H., & Chong, C. W. (2020). 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*, 3(3), 332-343. <https://doi.org/10.1002/bsd2.99>

Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154. <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>

Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., Lacerda, T. C. D., da Silva, F. P., & Vieira, P. R. (2020). Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability. *Journal of Business Research*, 112, 413-421. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.036>

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>

Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management: six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 146-170. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12321>

Kumar, A., Bhaskar, P., Nadeem, S. P., Tyagi, M., &

Garza-Reyes, J. A. (2020). Sustainability adoption through sustainable human resource management: A systematic literature review and conceptual framework. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 5(6), 1014-1031. <https://doi.org/10.33889/IJMEMS.2020.5.6.078>

Masri, H. A., & Jaaron, A. A. M. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474-489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087>

Mishra, P. (2017). Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 762-788. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2016-1079>

Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 4(2), 115-132. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>

Mtembu, V. (2019). Does having knowledge of green human resource management practices influence its implementation within organizations? Problems and Perspectives in Management, 17(2), 267-276. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.20](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.20)

Nicolletti, M., Alem, G., Blazek, M., Fillippi, P., & Bismarchi, L. F. (2020). Atuação Empresarial para Sustentabilidade e Resiliência no Contexto da Covid-19. *Revista de Administração de Empresas*, 60(6), 413-425. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200605>

Oliveira, T.B., Ferreira, D. D. M., & Oliveira, M. C. (2020). Sustentabilidade: nível de evidenciação de informações sobre meio ambiente, recursos humanos, gestão ambiental e informações sociais das empresas do setor elétrico. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 16(42), 38-57. <https://doi.org/10.3895/rts.v16n42.8413>

Pellegrini, C., Rizzi, F., & Frey, M. (2018). The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environ-*



ment, 27(8), 1221-1232. <https://doi.org/10.1002/bse.2064>

Randev, K. K., & Jha, J. K. (2019). Sustainable Human Resource Management: A literature-based introduction. *NHRD Network Journal*, 12(3), 241-252. <https://doi.org/10.1177/2631454119873495>

Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>

Society for Human Resource Management. (2020). The future of work arrives early how HR leaders are leveraging the lessons of disruption. Alexandria: SHRM - Society for Human Resource Management & Oxford Economics. Recuperado de: <https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/research/SAP-SHRM-OE-Pandemic-Impact-Study---Spain-11-6-2020.pdf>

Teixeira, M. L., Pollon, V. C. Z., & Moraes, F. A. (2021). Os Desafios da Atuação Digna e Socialmente Responsável. In: Hanashiro, D. M. M., & Teixeira, M. L. M. (Orgs.). *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada na era digital* (Chap. 5, pp. 117-147). São Paulo, SP: Saraiva.

Tironi, L. P., & Vasconcelos, K. C. A. (2022). Gestão de pessoas no contexto da sustentabilidade: mapeamento e análise de práticas em empresas capixabas. In: *Anais - XXV Seminários em Administração (SemeAd'22)* (pp. 1-16). https://submissao.semead.com.br/25semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1707

Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00128-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00128-9)

Zahidi, S., Ratcheva, V., Hingel, G., & Brown, S. The future of jobs report 2020. (2020). Geneva: WEF - World Economic Forum. Recuperado de: <https://www.weforum.org/reports/>