

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

Modalidade: **Jovem**

Prêmio Ser Humano (ABRH-ES)

2024

SINOPSE

Nos últimos anos, as pressões para que as organizações sejam mais sustentáveis em seus negócios têm crescido, o que vem levando a um aumento na busca por políticas e práticas de gestão de pessoas (GP) que considerem os impactos econômicos, sociais e ambientais.

Como efeito, entende-se que organizações que adotam atitudes e comportamentos sustentáveis no campo da gestão de pessoas de forma contínua, têm vantagem competitiva no mundo dos negócios.

Assim, considerando que a GP no contexto da sustentabilidade é um campo novo de estudos, há espaço para acumular e aprofundar conhecimentos sobre as políticas e práticas de GP neste contexto.

Este estudo adotou uma revisão sistemática da literatura com análise qualitativa com o objetivo de analisar o estado atual dos artigos científicos nacionais e internacionais sobre políticas e práticas de gestão de pessoas no contexto da sustentabilidade publicados de 2000 a 2020. 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.

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.

Este artigo é relevante por 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 Pessoas são percebidas. Além disso, por evidenciar a emergência da discussão e implementação da temática nas organizações 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.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. DESENVOLVIMENTO	2
3. AVALIAÇÃO	6
4. ORÇAMENTO	9
5. PRINCIPAIS RESULTADOS	9
4.1. PERIÓDICOS.....	9
4.2. ANO DE PUBLICAÇÃO.....	9
4.3. PRINCIPAIS AUTORES.....	10
4.4. NATUREZA DO ARTIGO, NATUREZA DA PESQUISA E ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	11
4.5. POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GP NO CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE	
11	
6. APLICABILIDADE	15
7. CONCLUSÃO	15
REFERÊNCIAS	17

1. INTRODUÇÃO

Desde o início do século XXI, as organizações buscam por novos modelos 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 que a pandemia acelerou transformações em curso, como a *Low Touch Economy*, que busca maneiras de gerenciar a economia a partir do distanciamento social (Amitrano *et al.*, 2020). Como respostas, as organizações adotaram medidas, como a flexibilização dos modelos de trabalho (remoto e/ou híbrido). Entretanto, essa nova forma de aumentou as preocupações a respeito da produtividade, bem-estar e a adoção de medidas para criar um senso de comunidade 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).

Amorim, Comini e Fischer (2019) argumentam que a função da 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 *et al.*, 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 *et al.*, 2020; Bombiak, 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. Então, 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 ao indicar seu estado atual e futuras agendas de pesquisa. Neste sentido, esta revisão da literatura tem 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 *et al.*, 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. DESENVOLVIMENTO

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos surgiu no fim da década de 1970 e

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 *et al.*, 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).

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 *et al.*, 2020).

Na Figura 1, políticas e práticas de GP serão definidas conforme Demo *et al.* (2018) e as indicações de práticas no contexto da sustentabilidade, de acordo com Tironi (2022).

Figura 1. Políticas e práticas de Gestão de Pessoas no contexto da sustentabilidade

POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	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 *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 Figura 2 encontra-se o detalhamento de cada tipo.

Figura 2. Classificação dos tipos da GRH Sustentável

TIPOS DE GRH SUSTENTÁVEL	PERSPECTIVA (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 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 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 <i>Triple Bottom Line</i>	De dentro para fora - propósito econômico, ambiental e social (sendo os dois últimos apenas se servirem a 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 <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 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.

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. AVALIAÇÃO

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, e replicável e para minimizar a subjetividade.

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) e o *Scientific Periodicals Electronic Library* (Spell).

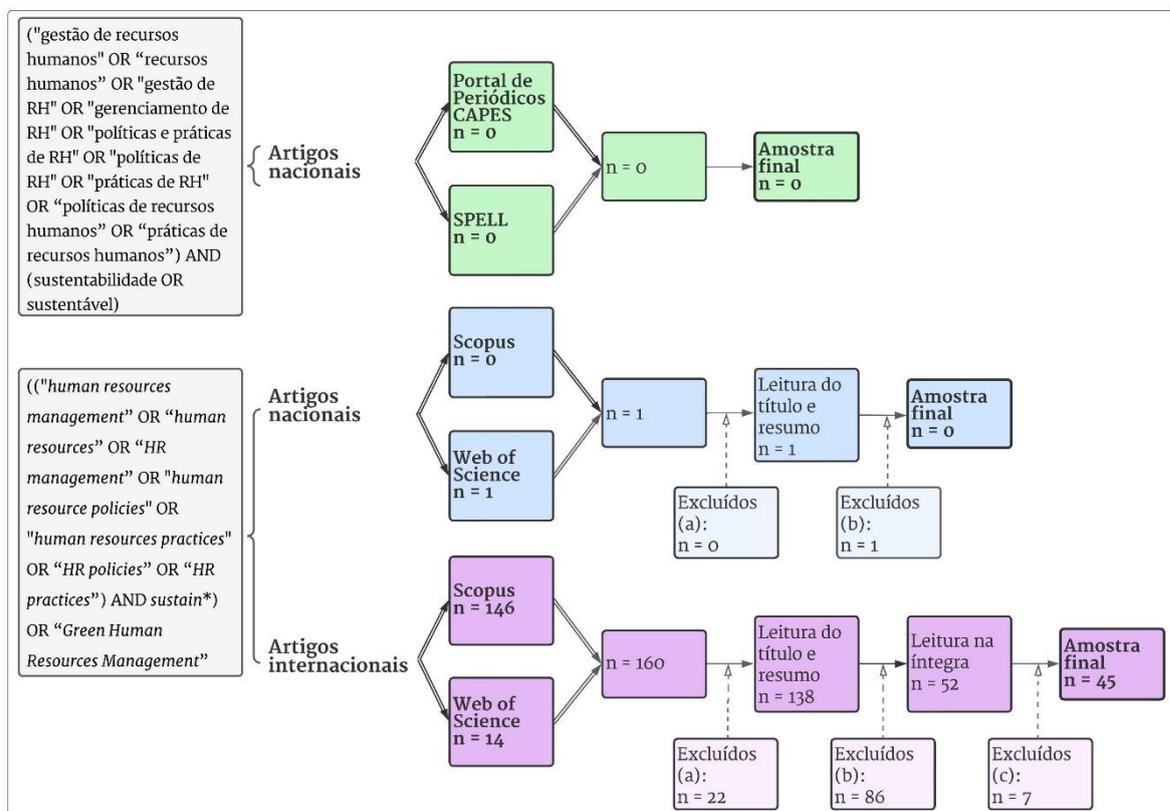
Por sua vez, as bases de dados escolhidas inicialmente para a literatura internacional foram a *Scopus* e a coleção principal do *Web of Science*. Na base *Scopus* a busca foi realizada foi refinada pelo título do artigo, resumo e palavras-chave e nas áreas de *Business, Management and Accounting*. Já na *Web of Science* fez-se por título na área de pesquisa de *Business Economics*.

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 3 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 3. 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 dos artigos lidos pode ser acessada em: <https://abrir.link/wIVJy>). 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.

4. ORÇAMENTO

A pesquisa foi financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo (Fapes) durante o período de 12 meses por meio de bolsa de iniciação científica e tecnológica a pesquisadora no valor total de R\$ 7.200,00.

5. PRINCIPAIS RESULTADOS

4.1. PERIÓDICOS

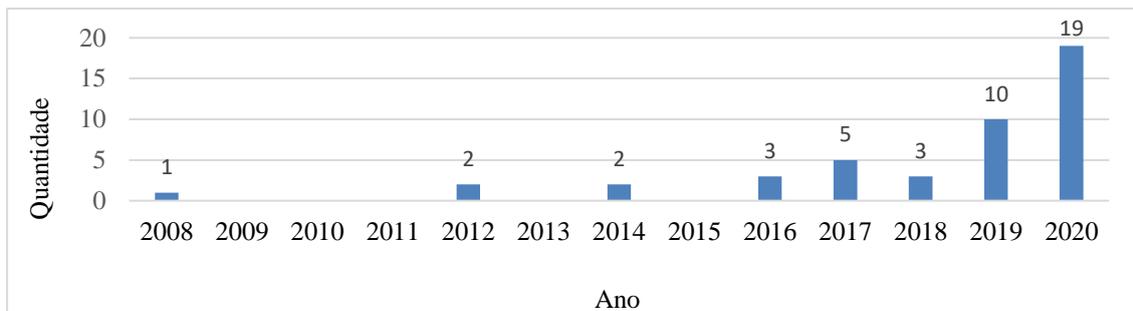
Identificou-se 31 periódicos, sendo todos internacionais. Destes, os três que mais publicaram foram o *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* e *The International Journal of Human Resource Management*, com 4 artigos cada, além do *Journal of Cleaner Production*, com 3 artigos. 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.

4.2. ANO DE PUBLICAÇÃO

Na Figura 4, 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 4. Quantidade de artigos publicados por ano



Fonte: Dados da pesquisa.

4.3. 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 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).

4.4. 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 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.

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

4.5. POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GP NO CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE

Baseando-se na tipologia de GRH Sustentável de Aust *et al.* (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 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 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

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 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 *et al.* (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

Gestão Estratégica de Recursos Humanos, 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 *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 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.

6. APLICABILIDADE

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. Além disso, contribui para as organizações como possibilidade uma vantagem competitiva, que pode colaborar para melhorar a marca empregadora e agregar valor aos seus *stakeholders*.

7. CONCLUSÃO

Por meio da revisão sistemática da literatura realizada, identificou-se uma tendência de crescimento de artigos que contemplam o tema políticas e práticas de gestão de pessoas no contexto da sustentabilidade, 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. Conclui-se que 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.

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 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”.

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 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 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 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, também, a necessidade de pesquisas sobre o impacto da GRH Sustentável na realização de agenda ESG (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 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 organizacional e na resolução de grandes desafios; (4) estudos sobre os efeitos ambiental, social e econômico das políticas de GP 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.

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., Alzgoool, 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>
- 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>
- Bombiak, E. (2019). Green human resource management- 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: C. Braga (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>

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>

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

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>

Freitas, W. R. ., 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>
- Ghouri, 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>
- 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>

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 Environment*, 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>

The future of work arrives early how HR leaders are leveraging the lessons of disruption. (2020). Alexandria: Society for Human Resource Management & Oxford Economics. Recuperado de: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/documents/sap%20oe%20shrm%20global%20report.pdf>

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

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

Zahidi, S., Ratcheva, V., Hingel, G., & Brown, S. *The future of jobs report 2020*. (2020). Genebra: WEF - World Economic Forum. Recuperado de: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/?DAG=3&gclid=EAlaIQobChMlvsmTgsiQ-gIV1RXUAR3h0gCgEAAYASAAEgIkHvD_BwE

Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. *International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121–2142. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.972429>