

Área: Sustentabilidade | **Tema:** Temas Emergentes em Sustentabilidade

**RECURSOS HUMANOS E SUSTENTABILIDADE: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA
ACERCA DAS TEMÁTICAS**

**HUMAN RESOURCES AND SUSTAINABILITY: AN ANALYSIS OF SCIENTIFIC PRODUCTION
ABOUT THEMES**

Thais Gomes Guimarães e Deivid Ilecki Forgiarini

RESUMO

A crescente preocupação com o meio ambiente tornou os termos sustentabilidade e desenvolvimento sustentável populares. Os consumidores estão cada vez mais conscientes do seu papel, valorizando produtos e serviços de empresas socialmente responsáveis. Este movimento colabora com a construção de um futuro sustentável. Conforme Chiavenato (2007), as pessoas constituem o principal ativo da organização. Para construir políticas de sustentabilidade e atingir os resultados esperados sem descuidar dos objetivos de desenvolvimento sustentável é preciso investir nelas.

Palavras-Chave: Sustentabilidade; Recursos humanos;

ABSTRACT

O objetivo deste trabalho é responder como os temas Recursos Humanos e sustentabilidade se relacionam na bibliografia publicada.

Keywords: SUSTAINABILITY; HUMAN RESOURCES

RECURSOS HUMANOS E SUSTENTABILIDADE: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA ACERCA DAS TEMÁTICAS

1. INTRODUÇÃO

A crescente preocupação com o meio ambiente tornou os termos sustentabilidade e desenvolvimento sustentável populares. Os consumidores estão cada vez mais conscientes do seu papel, valorizando produtos e serviços de empresas socialmente responsáveis. Este movimento colabora com a construção de um futuro sustentável.

A Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada pelas Nações Unidas, definiu desenvolvimento sustentável como o desenvolvimento que não esgota os recursos para o futuro. Publicada no ano de 2015, a agenda 2030, um compromisso assumido por líderes de 193 Países e coordenada pelas Nações Unidas, por meio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) estabelece 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e 169 metas a serem atingidas no período de 2016 a 2030.

Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são integrados e indivisíveis, e equilibram as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental. É impossível pensar em desenvolvimento sem pensar no papel das empresas, parte fundamental da estrutura social. Nesse cenário é urgente estabelecer políticas de sustentabilidade, levando em conta a agenda 2030.

Conforme Chiavenato (2007), as pessoas constituem o principal ativo da organização. Para construir políticas de sustentabilidade e atingir os resultados esperados sem descuidar dos objetivos de desenvolvimento sustentável é preciso investir nelas. A responsabilidade de gerir e cuidar das pessoas nas organizações é, normalmente, missão da área de Recursos Humanos e entender como as políticas de rh contribuem para o alcance do desenvolvimento sustentável motivou esta pesquisa.

O objetivo deste trabalho é responder como os temas Recursos Humanos e sustentabilidade se relacionam na bibliografia publicada. Para tanto, foi realizado um estudo sistemático, através da exploração documental sobre o tema de interesse e análise do seu conteúdo. Foram selecionados para esta análise 14 artigos publicados entre os anos de 2012 e 2022 nos portais Capes e Scielo.

Os autores pesquisados foram unânimes em exaltar a importância da área de recursos humanos para o alcance dos objetivos sustentáveis nas organizações. Ressaltam também a necessidade de alinhamento estratégico entre as áreas. Evidenciou-se a ausência de estudos que abordassem temas relevantes da atualidade, como a pandemia por Covid-19 que impactou profundamente as relações de trabalho. Ademais, os estudos realizados após o ano de 2015 não trazem a Agenda 2030 e os 17 ODS nas suas abordagens, o que corrobora com a informação da pouca produção científica existente que correlaciona as áreas e abre oportunidades para novos estudos.

Nas seções seguintes serão abordados os pressupostos teóricos que embasaram o estudo, a metodologia aplicada, os resultados alcançados e as considerações acerca deste estudo, bem como suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E AS ORGANIZAÇÕES ECONÔMICAS

As empresas são impulsionadoras da produtividade, do crescimento econômico e da criação de emprego e renda, portanto são fundamentais na busca pelo desenvolvimento sustentável. “As grandes corporações ditam as regras não apenas do mercado, mas também de

nossas vidas. Elas influenciam nossos gostos e determinam as regras da convivência social através do marketing que fazem” (MAGALHÃES, 2009, p.11).

Para Willard (2014) o nosso modelo econômico atual é insustentável e ameaça a existência da nossa espécie. Para ele somente as empresas esclarecidas são capazes de promover a mudança de paradigma. Os líderes de negócio têm influenciado as decisões do mundo, sendo o seu apoio fundamental para recuperar os sistemas naturais e remediar as desigualdades sociais.

Barrett (2017) diz que no século XXI, qualidade, preço, rapidez e serviço não serão suficientes para garantir o sucesso. É necessário agir com integridade e estar focado na construção de um futuro sustentável para funcionários, clientes e sociedade. “Eu prevejo que no século XXI, a corrida exaustiva para o lucro será substituída pela corrida para os valores” (BARRETT, 2017, p.17).

O tema sustentabilidade se consolidou como diferencial competitivo de reputação, inovação e engajamento, e passou a ser visto como fonte de inúmeros benefícios. “Empresas sustentáveis são menos suscetíveis a riscos de operação, reduzem desperdícios de recursos, melhoram a eficiência de custos, acessam crédito/financiamentos com mais facilidade e retêm talentos por meio da conexão entre propósitos corporativos e pessoais” (VOLTOLINI, 2018, p. 4).

Para Voltolini (2018) a responsabilidade social como forma de orientar as empresas rumo a um modelo de desenvolvimento sustentável é um desafio de gestão vivenciado pelas empresas no mundo todo. Ser socialmente responsável é imperativo, visto que a sociedade clama por mudanças.

Hamel (2012) propõe a criação de uma nova forma de administrar negócios baseada em cinco fatores fundamentais ao novo ambiente: valores, inovação, adaptabilidade, paixão e ideologia. Um dos aspectos que ele destaca é a relação empresa-sociedade. Para ele as pessoas estão insatisfeitas com o contrato tradicional entre as empresas e a sociedade no que concerne ao impacto de suas operações no meio ambiente, na saúde da população e com as práticas trabalhistas.

Segundo Willard (2014) as estratégias de sustentabilidade proporcionam às empresas uma vantagem competitiva significativa, sendo os benefícios concretos e quantificáveis, tais como: a) reduz riscos operacionais; b) diminui o custo de financiamentos; c) proporciona ganhos de ecoeficiência; d) atrai e mantém talentos; e) melhora o nível de satisfação dos stakeholders; f) cria valor para a imagem, a reputação e o ambiente de negócios; g) aumenta o valor econômico do negócio.

A sociedade despertou a partir da ideia de que os recursos naturais não são infinitos e esse movimento tornou o termo sustentabilidade popular. Mas afinal, o que é sustentabilidade e desenvolvimento sustentável?

Para Gianetti (2015) sustentabilidade diz respeito a como as sociedades se sustentam no presente e o que fazem para preservar as condições de sua sustentação no futuro. Já para Veiga (2015) sustentabilidade é “definida por ecólogos como a capacidade de criar, testar e manter capacitação adaptativa. E eles definem o desenvolvimento sustentável como a combinação da sustentabilidade com a geração de oportunidades” (VEIGA, 2015, p.44).

Por outro lado na 96ª reunião plenária da Assembleia Geral realizada em dezembro de 1987 a Organização das Nações Unidas (ONU) declarou que desenvolvimento sustentável é o atendimento das necessidades das gerações atuais, sem comprometer a possibilidade de satisfação das necessidades das gerações futuras. Foi a partir deste momento que a ideia de desenvolvimento sustentável passou a ser assimilada pela comunidade internacional, com a premissa de se tornar princípio orientador central de governos e instituições privadas, organizações e empresas (VEIGA, 2015).

Segundo Magalhães (2009), conceito de desenvolvimento sustentável diz respeito ao

papel das organizações na busca da sustentabilidade e nasceu com os movimentos sociais a partir da década de 80, se consolidando com a ECO 92, onde vários líderes mundiais se reuniram para debater sobre a temática. O termo significa algo muito mais amplo do que apenas uma questão de ecoeficiência. Denomina também também as questões urgentes, como desequilíbrio social e econômico mundial.

Segundo Veiga (2015) o desenvolvimento sustentável deve ser entendido como um dos mais generosos ideais. Comparável ao ideal de justiça social, o conceito exprime desejo coletivo enunciado pela humanidade, ao lado da paz, da democracia, da liberdade e da igualdade.

A implementação de um modelo econômico, social e ambiental para a sustentação dos recursos naturais e qualidade de vida para todos no planeta é o principal desafio do século XXI. Numa sociedade cada vez mais questionadora, interessada em saber como as empresas, especialmente as grandes, obtêm sua lucratividade e quais impactos que produzem no ambiente, falar em sustentabilidade é urgente. “É insustentável a situação das empresas exploradoras dos recursos humanos e naturais, visando apenas o lucro” (MAGALHÃES, 2009, p. 3).

Com o objetivo de orientar e apoiar as organizações no alcance do desenvolvimento sustentável a ONU publicou a Agenda 2030, um plano de ação para as pessoas, para o planeta e para a prosperidade. A Agenda é guiada pelos propósitos e princípios da Carta das Nações Unidas e fundamenta-se na Declaração Universal dos Direitos Humanos, tratados internacionais de direitos humanos, a Declaração do Milênio e os resultados da Cúpula Mundial de 2005 (ONU, 2015).

Segundo a ONU (2015), os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e as 169 metas foram construídas sobre o legado dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e estimularão a ação para os próximos 15 anos em áreas de importância crucial para a humanidade e para o planeta. Os Objetivos são integrados e indivisíveis, e equilibram as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental. Os 17 Objetivos e metas entraram em vigor no dia 1º de janeiro de 2016 e orientarão as decisões que serão tomadas ao longo de 15 anos, propondo mudanças fundamentais na maneira como a sociedade produz e consome bens e serviços.

Os 193 Estados-Membros da Organização das Nações Unidas adotaram formalmente a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável composta pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Os 17 ODS são: 1) erradicação da pobreza; 2) fome zero; 3) saúde e bem estar; 4) educação de qualidade; 5) igualdade de gênero; 6) água potável e saneamento; 7) energia limpa e acessível; 8) trabalho decente e crescimento econômico; 9) indústria, inovação e infraestrutura; 10) redução das desigualdades; 11) cidades e comunidades sustentáveis; 12) consumo e produção responsáveis; 13) ação contra a mudança global do clima; 14) vida na água; 15) vida terrestre; 16) paz, justiça e instituições eficazes; 17) parcerias e meios de implementação.

Devido à capacidade de gerar mudanças na sociedade, principalmente sob um viés econômico, as empresas são fundamentais na transformação dos ODS em práticas que impulsionem o desenvolvimento.

Nesse cenário, onde as organizações econômicas são peças-chave para o alcance do desenvolvimento sustentável, Chiavenato (2000) analisa que as pessoas constituem o mais valioso dos recursos das organizações, deixando de serem vistas apenas como mão-de-obra. Assim, criou-se nas organizações a necessidade crescente de se voltar ao fator humano, dando-lhe plenas condições para a realização de suas atividades e o desenvolvimento de seu potencial com o intuito de obter-se maior e melhor produtividade.

2.2 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Para Chiavenato (2000) a gestão de recursos humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permita às pessoas que com ela colaboram, alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho

Para Magalhães (2009) as organizações são entidades vivas, pois são formadas de pessoas dotadas de pensamentos e anseios. Portanto, é impossível discutir sustentabilidade nas empresas sem tratar de pessoas, responsabilidade do setor de recursos humanos. Acredita, ainda, na existência de um pressuposto que empresas norteadas por valores associados à Responsabilidade Social tratam com ética seus colaboradores e possuem uma política clara de gestão de pessoas, sendo por isso valorizadas e admiradas por todos que a cercam.

Para Stadler e Maioli (2012) a gestão de pessoas dentro de uma empresa consiste em fornecer subsídios para intermediar as relações de trabalho, sendo um fator fundamental para aliar os objetivos pessoais com os organizacionais. Para eles a área de recursos humanos é um sustentáculo para que as empresas possam gerar lucros, e dessa forma cumprir com sua função social.

Chiavenato (1999) afirma que a gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é a função na empresa que está relacionada com provisão, o treinamento, o desenvolvimento, a remuneração, as recompensas e a avaliação de desempenho, sendo que a sua aplicação é realizada de forma integrada na empresa e influencia diretamente na eficácia das pessoas e da organização.

Segundo Voltolini (2018), cada vez mais nota-se a necessidade dos profissionais de recursos humanos se apropriarem do tema sustentabilidade, colocando-o no centro das discussões corporativas. Na medida em que a sustentabilidade determina o jeito de fazer negócios nas organizações a área de recursos humanos tem papel fundamental no desenvolvimento de pessoas e na construção e fortalecimento da cultura corporativa. Um dos papéis do profissional de RH é ajudar a fazer com que os impactos de sustentabilidade nos empregados se convertam em impactos dos empregados para os demais stakeholders.

O tema sustentabilidade deve estar inserido na estratégia e na cultura de uma empresa. A transformação cultural ocorre com educação permanente, desenvolvimento de competências e comunicação interna (VOLTOLINI, 2018). Para Gassenferth (2015) só haverá sinceridade quanto à luta pela sustentabilidade quando os líderes estiverem convictos de que não há outro caminho que possa assegurar um futuro melhor para o planeta e para os seres vivos que nele habitam. “A transição para um modelo sustentável não pode prescindir de um novo modelo de educação, mais engajado e inserido na sociedade” (GASSENFERTH, 2015, p.253).

Para Voltolini (2018), os colaboradores devem compreender como suas ações/interações impactam a estratégia e a política de sustentabilidade da empresa. Cabe, então, ao RH colocar todos os colaboradores na mesma página, ancorando as atividades em valores e práticas.

“É papel do RH ajudar a desenhar a estratégia, a política ou plano de sustentabilidade, com valores e estratégias claras, mas também criar um ambiente que sinalize a relevância da sustentabilidade na gestão do negócio, que incentive a convergência de valores entre os indivíduos e a companhia e facilite o engajamento dos colaboradores” (VOLTOLINI, 2018, p.34).

Segundo Voltolini (2018), o desafio da área de RH inicia no recrutamento e seleção de profissionais. O ideal é atrair e contratar colaboradores que se identifiquem com a causa sustentável e se alinhem ao propósito e à cultura da empresa. Os jovens profissionais valorizam

empresas que têm política de diversidade, que possuam um propósito bem definido, que respeitem seus colaboradores, promovam o desenvolvimento das comunidades onde estão inseridas e, sobretudo minimizem os impactos nocivos que produzem ao meio ambiente. São profissionais orientados por propósito, que buscam fazer a diferença para o mundo através do seu trabalho.

A partir dos conceitos expostos, percebe-se que os conceitos de recursos humanos e sustentabilidade se correlacionam numa relação de dependência nas empresas, na medida que a sustentabilidade se alcança nas organizações através das pessoas.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa é classificada como uma revisão de literatura, pois de acordo com a American Psychiatric Association (2012, p. 26):

As revisões de literatura, incluindo sínteses de pesquisa e metanálises, são avaliações críticas de material que já foi publicado. Nas metanálises, os autores usam procedimentos quantitativos para combinar estatisticamente os resultados de estudos. Ao organizarem, integrarem e avaliarem material publicado anteriormente, os autores de revisões de literatura consideram o progresso da pesquisa para esclarecimento de um problema. Em certo sentido, as revisões de literatura são tutoriais uma vez que os autores: definem e esclarecem o problema; resumem as investigações anteriores para informar o leitor sobre o estado da pesquisa; identificam relações, contradições, lacunas e inconsistências na literatura; e sugerem o(s) próximo(s) passo(s) para a resolução do problema. Os componentes das revisões de literatura podem ser organizados de diversas formas (p. ex: agrupando pesquisas com base na semelhança nos conceitos ou teorias de interesse, semelhanças metodológicas entre os estudos revisados, ou o desenvolvimento histórico da área) (APA, 2012, P.26).

Ademais de esta pesquisa ser uma revisão de literatura, a técnica de coleta de dados foi a bibliográfica, pois para Gil (2017) a pesquisa bibliográfica constitui uma etapa preliminar de praticamente toda a pesquisa acadêmica, e acrescenta que quase toda tese ou dissertação desenvolvida, atualmente, contém um capítulo ou seção dedicado à revisão bibliográfica, com o duplo propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como identificar o estágio atual do conhecimento de determinado tema.

Este estudo foi iniciado pela formulação da pergunta: **Como os temas Recursos Humanos e sustentabilidade se relacionam na bibliografia publicada?** A partir deste questionamento foi estabelecido o foco da investigação.

Para identificar os artigos acerca do assunto, realizou-se busca no Portal Scielo durante o mês de outubro de 2022, com a seguinte estratégia: 1) Aplicação de filtro avançado de busca que considerasse a referência apenas ‘no título’ 2) seleção de artigos com data de publicação nos últimos dez anos.

A pesquisa pelos termos “Recursos humanos AND sustentabilidade” apresentou o seguinte resultado no portal Scielo:

Quadro 1 - Filtro “Recursos humanos AND sustentabilidade” - Scielo

	Título	Autor
1	Contribuição da gestão de recursos humanos para a sustentabilidade.	Curado, Carla; Muñoz-Pascual, Lucía; Oliveira, Mírian; Henriques, Paulo L.; Jerónimo, Helena (2022)
2	Sustentabilidade e o papel da gestão de recursos humanos.	Proença, Teresa (2022)

3	Papel dos recursos humanos para a sustentabilidade das PME: o que a literatura diz e o que podemos esperar para o futuro.	Franco, Mário; Rodrigues, Margarida (2022)
---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------

Fonte: elaboração própria.

Adicionalmente foi realizada pesquisa pelos termos “Gestão de pessoas AND sustentabilidade”. Não foram encontrados documentos que atendessem a pesquisa no portal Scielo.

Para a busca no Portal Periódicos Capes, realizada no mês de novembro, foi aplicado o filtro de busca pelo título, filtro de tipo de material (artigo), filtro para idioma (qualquer idioma) e filtro de data da publicação (últimos 10 anos).

A busca no Portal Periódicos Capes pelos termos “Recursos humanos e Sustentabilidade” resultou em 11 artigos, excluídos os artigos que configuravam em duplicidade na pesquisa.

Quadro 2 - Filtro “Recursos humanos AND sustentabilidade” - Capes

	Título	Autor
1	Contribuição da gestão de recursos humanos para a sustentabilidade.	Curado, Carla; Muñoz-Pascual, Lucía; Oliveira, Mírian; Henriques, Paulo Lopes; Jerónimo, Helena Mateus (2022)
2	Sustentabilidade e o papel da gestão de recursos humanos	Proença, Teresa (2022)
3	A relação entre recursos humanos e sustentabilidade como tema emergente: uma análise bibliométrica	Parente, Tobias Coutinho; Fischer, André Luiz (2014)
4	<i>Prácticas de recursos humanos que impactan la estrategia de sostenibilidad ambiental.</i>	Gutiérrez-Rúa, Jimena; Posada-García, Maria Daniela; González-Pérez, Maria Alejandra (2019)
5	Papel dos recursos humanos para a sustentabilidade das PME: o que a literatura diz e o que podemos esperar para o futuro	Franco, Mário; Rodrigues, Margarida (2022)
6	Inovação urbana e recursos humanos para gestão de cidades sustentáveis	Kniess, Cláudia Terezinha; Aguiar, Alexandre de Oliveira e; Conti, Diego de Melo; Philippi Jr., Arlindo (2019)
7	Sustentabilidade: nível de evidenciação de informações sobre meio ambiente, recursos humanos, gestão ambiental e informações sociais das empresas do setor elétrico	Oliveira, Thamara Berto de ; Ferreira, Denize Demarche Minatti ; Oliveira, Monique Cristiane de (2020)
8	Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa	Freitas, Wesley Ricardo Souza ; Souza, Maria Tereza Saraiva de ; Teixeira, Adriano Alves ; Jabbour, Charbel José Chiappetta (2013)
9	<i>Laboratorios para la Sustentabilidad: nuevos espacios para el quehacer científico y la formación de recursos humanos</i>	Espinoza-Tenorio, Alejandro ; Mesa-Jurado, María Azahara ; Ortega Argueta, Alejandro ; Hernández Chávez, Magdalena (2017)
10	Um modelo para lidar com condições limite relacionadas ao papel moderador da Gestão de Recursos Humanos no caso de intenções de rotatividade dos trabalhadores	Kura, Kabiru Maitama (2017)
11	História ambiental: fronteiras, recursos naturais e conservação da natureza reflexões históricas sobre a relação ser humano- natureza ao longo dos tempos e sobre o campo de conhecimento da história ambiental	Almeida, Carolina Azevedo de (2016)

Fonte: elaboração própria.

A busca no Portal Capes pelos termos “Gestão de Pessoas e Sustentabilidade” resultou em 15 artigos, excluídos os artigos que configuravam em duplicidade na pesquisa.

Quadro 3 - filtro “Gestão de Pessoas e Sustentabilidade” - Capes

	Título	Autor
1	Gestão de Pessoas e Sustentabilidade: Aspectos Empíricos e Práticos	Coelho, Mayara Barbosa ; Fragoso, Eduardo José Nascimento ; Santiago, Alvany Maria Dos Santos ; Pinheiro, Francisco Alves (2020)
2	Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: o caso Natura	Pires, Fernanda Mendes; Fischer, André Luiz (2014)
3	Gestão de pessoas e sustentabilidade em uma cooperativa agropecuária do Rio Grande do Sul, Brasil	Madruga, Lúcia Rejane da Rosa Gama ; Venturini, Jonas Cardona ; Fagan, Silmara; Ávila, Lucas Veiga (2013)
4	Alinhamento entre modelos de gestão de pessoas e os níveis de sustentabilidade organizacional	Oliari, Terezinha Bernadete Pinto ; Stefano, Silvio Roberto ; Andrade, Sandra Mara de Andrade (2020)
5	Sustentabilidade na gestão de pessoas: práticas e contribuições às organizações	Karen Pereira Alvares ; de Souza, Irineu Manoel (2016)
6	A aplicação da gestão por competências nos processos de gestão de pessoas	Teodoro de Oliveira Sousa, Maria Guesnadia ; Nóbrega Barbosa, Maria De Fátima (2018)
7	Como a Aprendizagem Gerencial Influencia as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas?	Siqueira, Maria Sibilla Dieckmann ; Santos, Gleberston De Santana dos (2020)
8	Gestão de pessoas e as estratégias de competitividade, crescimento e sustentabilidade das organizações	Coelho, Henrique Judson Amorim (2018)
9	Gestão de pessoas e sustentabilidade: construindo caminhos por meio das práticas de capacitação	Oliveira, Jefferson Menezes de ; Estivalete, Vania De Fátima Barros ; Andrade, Tais De ; Costa, Vívian Flores (2017)
10	Práticas de responsabilidade social corporativa e gestão de pessoas no contexto brasileiro: uma análise das empresas modelo em sustentabilidade e melhores para trabalhar	Campos, Simone Alves Pacheco de ; De Andrade, Taís ; Estivalete, Vania De Fátima Barros ; Costa, Vivian Flores ; Stefanan, Aline Armanini (2014)
11	Como a aprendizagem gerencial influencia as políticas e práticas de gestão de pessoas?	Siqueira, Maria Sibilla Dieckmann ; de Santana dos Santos, Gleberston (2020)
12	Gestão ambiental e sustentabilidade: um estudo de casos múltiplos no setor hoteleiro de João Pessoa/PB	Felix, Vagner Souza de ; Santos, Joel Silva dos (2013)
13	Processo de expansão versus sustentabilidade urbana: reflexão sobre as alternativas de deslocamento na cidade de João Pessoa, PB	Passos, Luciana Andrade dos ; Silveira, Fabiana de Albuquerque ; Pita, Ana Luzia Lima Rodrigues ; Braga, Cybelle Frazão Costa ; Silveira, José Augusto Ribeiro da (2012)
14	Sistemas de alerta centrados nas pessoas: desafios para os cidadãos, cientistas e gestores públicos	Marchezini, Victor; Londe, Luciana de Resende (2018).
15	O perfil energético no setor de panificação em João Pessoa, PB, nordeste do Brasil	Cruz, Denise Dias da ; Benício, Danniely Alves ; Santos, Nataly Albuquerque dos (2018)

Fonte: elaboração própria.

Foi realizada a leitura dos resumos dos documentos resultantes da busca em ambas as bases para confirmar a elegibilidade e a inclusão do documento no estudo. Foram selecionados 14 documentos que apresentavam condições e elementos científicos para responder a pergunta de investigação.

Quadro 4 - artigos selecionados para o estudo

	Título	Autor
1	Contribuição da gestão de recursos humanos para a sustentabilidade.	Curado, Carla; Muñoz-Pascual, Lucía; Oliveira, Mírian; Henriques, Paulo L.; Jerónimo, Helena (2022)
2	Sustentabilidade e o papel da gestão de recursos humanos	Proença, Teresa (2022)
3	A relação entre recursos humanos e sustentabilidade como tema emergente: uma análise bibliométrica	Parente, Tobias Coutinho; Fischer, André Luiz (2014)
4	Prácticas de recursos humanos que impactan la estratégia de sostenibilidad ambiental.	Gutiérrez-Rúa, Jimena; Posada-García, Maria Daniela; González-Pérez, Maria Alejandra (2019)
5	Papel dos recursos humanos para a sustentabilidade das PME: o que a literatura diz e o que podemos esperar para o futuro	Franco, Mário; Rodrigues, Margarida (2022)
6	Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa	Freitas, Wesley Ricardo Souza ; Souza, Maria Tereza Saraiva de ; Teixeira, Adriano Alves ; Jabbour, Charbel José Chiappetta (2013)
7	Laboratorios para la Sustentabilidad: nuevos espacios para el quehacer científico y la formación de recursos humanos	Espinoza-Tenorio, Alejandro ; Mesa-Jurado, María Azahara ; Ortega Argueta, Alejandro ; Hernández Chávez, Magdalena (2017)
8	Gestão de Pessoas e Sustentabilidade: Aspectos Empíricos e Práticos	Coelho, Mayara Barbosa ; Fragoso, Eduardo José Nascimento ; Santiago, Alvany Maria Dos Santos ; Pinheiro, Francisco Alves (2020)
9	Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: o caso Natura	Pires, Fernanda Mendes ; Fischer, André Luiz (2014)
10	Gestão de pessoas e sustentabilidade em uma cooperativa agropecuária do Rio Grande do Sul, Brasil	Madruza, Lúcia Rejane da Rosa Gama ; Venturini, Jonas Cardona ; Fagan, Silmara; Ávila, Lucas Veiga (2013)
11	Alinhamento entre modelos de gestão de pessoas e os níveis de sustentabilidade organizacional	Oliari, Terezinha Bernadete Pinto ; Stefano, Silvio Roberto ; Andrade, Sandra Mara de Andrade (2020)
12	Sustentabilidade na gestão de pessoas: práticas e contribuições às organizações	Karen Pereira Alvares ; de Souza, Irineu Manoel (2016)
13	Gestão de pessoas e sustentabilidade: construindo caminhos por meio das práticas de capacitação	Oliveira, Jefferson Menezes de ; Estivalete, Vania De Fátima Barros ; Andrade, Tais De ; Costa, Vívian Flores (2017)
14	Práticas de responsabilidade social corporativa e gestão de pessoas no contexto brasileiro: uma análise das empresas modelo em sustentabilidade e melhores para trabalhar	Campos, Simone Alves Pacheco de ; De Andrade, Taís ; Estivalete, Vania De Fátima Barros ; Costa, Vivian Flores; Stefanan, Aline Armanini (2014)

Fonte: elaboração própria.

Os artigos selecionados serão objeto deste estudo. A etapa seguinte contempla a comparação dos achados e, por fim, a identificação de padrões e diferenças entre os estudos.

4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este estudo reúne trabalhos com diferentes abordagens metodológicas, com temas distintos mas que se relacionam entre si. O objetivo é identificar como os autores associam a sustentabilidade com as práticas da área de recursos humanos.

Sustentabilidade não é um assunto novo segundo Proença (2022). Tanto a sociedade quanto as empresas estão cada vez mais conscientes da importância de um desenvolvimento

sustentável.

Para Oliari et al. (2020) a discussão das questões da sustentabilidade vem ganhando corpo nas organizações com a busca do desenvolvimento sustentável organizacional e com o consumo de produtos ecológicos, fazendo com que as indústrias implementem suas atividades e seus processos produtivos com políticas e práticas de gestão mais eficazes e eficientes.

Do conjunto de trabalhos selecionados para este estudo, somos impelidos a concluir que efetivamente as práticas de gestão de recursos humanos têm um papel fundamental na mudança em direção a uma vida organizacional mais sustentável.

O trabalho de Curado et al. (2022) conclui que as práticas de gestão de recursos humanos têm um papel fundamental na mudança em direção a uma vida organizacional mais sustentável. Para Proença (2022) a gestão de recursos humanos (GRH) pode desempenhar um papel importante na busca do tripé da sustentabilidade e contribuir para a sustentabilidade corporativa e a responsabilidade social. Parente e Fischer (2014) acreditam que a busca pela sustentabilidade passa pela mobilização e sensibilização das pessoas.

Dessa forma, o RH acaba por assumir grande parte da responsabilidade pelo desenvolvimento da política de sustentabilidade das organizações. Segundo Gutierrez et al. (2014) as práticas de sustentabilidade terão maior adesão dos empregados se a área de sustentabilidade mantiver uma relação estreita com a área de recursos humanos. Já Franco e Rodrigues (2015) afirmam que os recursos humanos são os principais atores envolvidos na implementação das práticas sustentáveis. Freitas et al. (2013) percebe que a gestão de recursos humanos desempenha um papel preponderante no contexto organizacional para a sustentabilidade, funcionando com staff sustentável para outras funções organizacionais, isto é, recrutando, selecionando, treinando, avaliando, recompensando e desenvolvendo as pessoas em torno de valores sustentáveis.

Para Coelho et al. (2020) a integração entre sustentabilidade e gestão de pessoas mostra que a área deve rever suas estratégias, políticas e práticas em busca de um alinhamento estratégico de sustentabilidade. O sucesso da organização em implementar ações de sustentabilidade passa pela integração das práticas.

Alvares e Souza (2016) afirmam que para sobreviverem em um ambiente competitivo e de constantes mudanças, pessoas e organizações precisam ajudar-se mutuamente, numa relação vantajosa para ambas as partes.

Alguns autores foram mais específicos nas suas pesquisas, como Oliveira et al. (2017) que abordaram o aspecto da qualificação dentro da temática da sustentabilidade. Campos et al. (2014) pesquisaram o modelo de sustentabilidade nas melhores empresas para trabalhar. Já Franco e Rodrigues (2015) estudaram a sustentabilidade no âmbito das pequenas e médias empresas.

Dentre as publicações apenas uma retrata em seu estudo de caso a sustentabilidade em uma cooperativa. O trabalho de Madruga et. al (2013) tratou da percepção dos colaboradores de uma cooperativa do ramo agropecuário sobre a temática da diversidade.

As múltiplas abordagens e diferentes metodologias desta seleção de 14 artigos colaboram para a construção e consolidação do referencial teórico que contempla o RH e a sustentabilidade e os achados foram:

4.1 A ATUAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Os autores demonstram em seus estudos a relevância do RH na corrida pela sustentabilidade e evidenciam a importância do envolvimento e integração da área com as estratégias do negócio, o que se comprova no artigo de Pires e Fischer (2014) que classifica a sustentabilidade como um fator contingencial que passa a ser percebido e integrado à estratégia de parte expressiva das empresas destacadas no cenário nacional e internacional. Oliari et al.

(2020) salientam que o êxito da sustentabilidade organizacional passa pela integração da área de RH e alinhamento estratégico. Os achados de Proença (2022) afirmam que para debater a sustentabilidade e o papel da GRH, deve-se discutir uma nova abordagem de gestão de pessoas que vá além da gestão estratégica tradicional.

Parente e Fischer (2014) afirmam que é preciso entender como as organizações estão adequando suas práticas e seus processos para atenderem aos parâmetros da sustentabilidade e como o RH está se estruturando para atender a essas novas demandas. Além de pesquisarem qual a contribuição que a relação entre RH e sustentabilidade proporciona para o desempenho das organizações, no sentido de criar e manter valor de forma sustentável tanto para os acionistas quanto para os demais *stakeholders*.

Franco e Rodrigues (2022) acreditam que é papel da área de recursos humanos criar uma cultura de sustentabilidade dentro das empresas, promovendo ações que reduzam os impactos ambientais e contribuam para uma sociedade mais sustentável.

Já para Coelho et al. (2020) os profissionais de gestão de pessoas podem facilitar a sensibilização dos colaboradores a respeito dos valores ligados à sustentabilidade. Além disso, a sustentabilidade, como valor/princípio organizacional, deve permear todos os processos, como, por exemplo, o de recrutamento e seleção. A etapa de seleção destaca-se como um importante momento de socialização da cultura organizacional. O processo de treinamento e desenvolvimento deve desenvolver os funcionários para a ampliação da consciência para as questões à sustentabilidade, buscando a socialização da cultura, ressaltando a sustentabilidade como um dos valores da organização, resalta-se que essa gestão da cultura é ponto essencial nas empresas/organizações sustentáveis.

O levantamento realizado por Pires e Fischer (2014), entre os anos 2000 e 2010, identificou três formas genéricas de integração de Recursos Humanos para uma estratégia de sustentabilidade: (1) mudanças quanto ao papel da área, contribuindo ativamente para a propagação de valores voltados para a sustentabilidade; (2) a integração da sustentabilidade na própria estratégia de gestão de pessoas ou, nas suas políticas e práticas; 3) a intervenção de RH junto aos líderes capacitando-os e orientando-os como disseminadores da sustentabilidade.

As políticas e práticas de Recursos humanos ganham relevância como impulsionadoras da sustentabilidade organizacional. Pires e Fischer (2014) relacionaram quais políticas de recursos humanos da empresa analisada estavam aderentes/integradas à sustentabilidade, sendo identificadas as seguintes práticas: atração e seleção, integração de novos empregados, engajamento, aproveitamento interno, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho, remuneração, benefícios e sucessão. Um dos papéis relevantes de gestão de pessoas identificado pelos autores que relacionam sustentabilidade com RH é o de disseminador estratégico das diretrizes e dos valores organizacionais associados ao conceito. Já Gutierrez et al. (2014) identificaram 8 atividades da área de RH que podem impulsionar as políticas de sustentabilidade, são elas: planejamento de talentos, desenho de cargos e atividades, atração e permanência de talentos, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão do desempenho, reconhecimento e cultura organizacional e compensação (incentivos). Ressaltam ainda a importância de conectar as práticas com as necessidades estratégicas da organização.

Conforme Proença (2022) o paradigma da sustentabilidade pode transformar o objetivo da GRH, saindo da noção de um único propósito econômico para a adoção de múltiplos propósitos. Além disso, a GRH sustentável está intimamente relacionada às iniciativas de responsabilidade social corporativa.

Para Gutierrez et al. (2019) a modificação dos processos, procedimentos e políticas de recursos humanos em torno de uma estratégia organizacional, conduz a empresa ao alcance dos seus objetivos e por consequência há uma melhora no desempenho global da organização. Ademais, quando as organizações envolvem a área de rh em suas estratégias de sustentabilidade ambiental garantem um desempenho ambiental superior, além de atrair novos clientes,

melhorar sua reputação e criar valor agregado.

O trabalho de Madruga et al. (2013) realizou um entrelaçamento teórico-empírico entre a gestão estratégica de pessoas, a diversidade e a sustentabilidade, visualizado pela percepção do clima organizacional e do estilo de comprometimento dos colaboradores. Os autores reforçam a importância da Gestão Estratégica de Pessoas na transição para o modelo da sustentabilidade.

Os achados de Gutierrez et al. (2019) estabeleceram um sistema de entradas e saídas que reúne elementos para desenhar e implementar a configuração ideal de práticas de rh orientadas a alcançar a sustentabilidade.

Franco e Rodrigues (2022) também acreditam que o desenvolvimento de uma estratégia de sustentabilidade pode ser um primeiro passo necessário para a sua implementação na gestão das PME. Essas estratégias revelam geralmente o empenho dos líderes nessas empresas, para enfrentarem as questões de sustentabilidade, que podem ser incorporadas no negócio principal da empresa.

Espinoza et al. (2017) acreditam no potencial dos laboratórios de sustentabilidade para apoiar na pesquisa, formação de recursos humanos e divulgação do conhecimento. Nestes espaços se estimula a participação ativa no desenho e execução de projetos que suportem a tomada de decisões, permitindo a construção de um equilíbrio entre o desenvolvimento econômico da sociedade e da conservação dos recursos ambientais.

Os estudos de Coelho, et al. (2020) apontam para uma necessidade de se desenvolver um planejamento mais estruturado das ações a serem desenvolvidas, de modo a sintonizá-lo com os objetivos organizacionais. Sendo assim o modelo de gestão apresenta-se centrado nos valores organizacionais, com ênfase no aprendizado e aprimoramento, considerando a experiência do colaborador e a maior valorização do conhecimento.

Oliveira et al. (2017) concluíram em seu estudo qualitativo que os servidores envolvidos na organização e disseminação das ações de capacitação entendem que a área de gestão de pessoas assume um papel estratégico ao abordar a temática da sustentabilidade de forma integrada com as demais ações institucionais.

Campos et al. (2015) analisaram as práticas de Responsabilidade Social Corporativa e as práticas de Gestão de Pessoas das empresas consideradas modelo em sustentabilidade, RSC e melhores empresas para trabalhar, apresentando um panorama dessas ações. As práticas prioritárias no período analisado revelaram haver interesse das organizações em manter uma interação com a sociedade, havendo maior preocupação com aspectos relacionados ao desenvolvimento dos colaboradores e das comunidades locais. O estudo indica a necessidade de priorizar ações no ambiente interno que valorizem seus colaboradores.

4.2 TEMAS RELEVANTES NÃO ABORDADOS

A pandemia de Covid-19 impactou profundamente o mundo de trabalho. Além da ameaça à saúde pública, a pandemia trouxe impactos econômicos e sociais que afetaram os meios de subsistência e o bem-estar de milhares de pessoas. Cinco dos artigos selecionados para este estudo foram publicados entre os anos de 2020 e 2022, o que corresponde a 35% do total. Apenas o trabalho de Curado et al. (2022) demonstra preocupação com o redesenho do trabalho e a sustentabilidade num mundo pós pandemia.

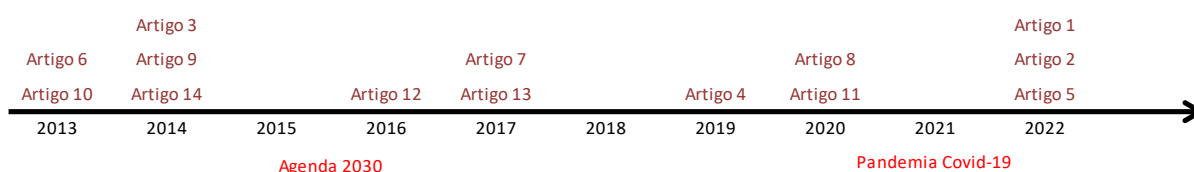
A Agenda 2030 e os 17 ODS foram criados com a intenção de reduzir e minimizar os impactos ambientais e sociais causados pelas empresas e demais instituições propondo ações nas áreas de erradicação da pobreza, segurança alimentar, agricultura, saúde, educação, igualdade de gênero, redução das desigualdades e além da proteção ambiental. O compromisso firmado por 193 países, incluindo o Brasil, foi aprovado em 2015 na Cúpula das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável. Estranhamente nenhum dos oito artigos publicados entre

os anos de 2015 e 2022 faz referência à agenda 2030 ou aos 17 ODS, o que abre possibilidades para novos estudos.

Outras temáticas comuns quando falamos em desenvolvimento sustentável foram esquecidas pelos pesquisadores. É o caso do acrônimo ESG, do inglês, Environmental, Social and Governance, uma tendência das empresas frente aos desafios da sociedade contemporânea, que diz respeito à preocupação com o ambiente, questões sociais, além da governança corporativa.

A economia circular, conceito importante que trata de novas práticas econômicas baseadas no reaproveitamento, redução, reutilização, reciclagem e recuperação dos recursos, também não configura como objeto de estudo nos artigos selecionados.

Figura 1 - linha do tempo – Publicação dos artigos selecionados



Fonte: elaboração própria.

A figura acima demonstra o ano de publicação de cada um dos artigos objetos deste estudo e sinaliza a assinatura da Agenda 2030, um documento norteador para a temática do desenvolvimento sustentável. Sinaliza também o início da pandemia por Covid-19, que impactou profundamente as relações de trabalho e a vida no planeta. Possivelmente o tema ‘COVID-19’ pode não ter sido abordado ainda em função do período ser muito recente, pós pandemia, contudo os três artigos publicados em 2022 já poderiam ter citado o tema, e não o fizeram. Por outro lado a Agenda 2030 já está presente a bastante tempo e também não foi citado.

4.3 RH X SUSTENTABILIDADE – UM TEMA EMERGENTE

Os autores referenciados neste estudo convergem no entendimento sobre a reduzida produção científica das temáticas que associam recursos humanos e sustentabilidade e apontam caminhos e possibilidades para novos estudos.

Pires e Fischer (2014) constataram em seus estudos que, apesar da crescente preocupação com o desenvolvimento sustentável nas organizações, é reduzido o número de autores que analisam esse processo sob a perspectiva dos Recursos Humanos.

Parente e Fischer (2014) analisaram a produção científica em sustentabilidade e perceberam que essa é uma temática que tem ganhado espaço no campo da administração. Após observarem as revisões de literatura perceberam que a teoria sobre RH apresenta lacunas para serem exploradas. Apontam que diversos desafios se apresentam para acadêmicos e profissionais. Observar como o RH irá se posicionar diante do cenário competitivo e globalizado é um deles.

Para Freitas et al. (2013) a interação entre a gestão de recursos humanos e a sustentabilidade é recente no Brasil, sendo as primeiras publicações datadas de 2006. A conexão com a gestão ambiental, a responsabilidade social e a sustentabilidade representava aproximadamente 5% da produção acadêmica brasileira à época do estudo. A pesquisa de Alvares e Souza (2016) demonstrou a pertinência do desenvolvimento de novos estudos sobre a sustentabilidade no contexto da gestão de pessoas, tema emergente que demanda esforços para sua consolidação.

O desenvolvimento de novas pesquisas, que demonstrem os benefícios, as vantagens, as contribuições que as organizações podem obter a partir da implementação de práticas sustentáveis de gestão de pessoas pode vir a funcionar como mola propulsora para a disseminação das políticas de sustentabilidade. A pesquisa realizada por Campos et al. (2015) demonstra que, no Brasil, os estudos sobre o tema apontam que sustentabilidade e responsabilidade social corporativa ainda estão associadas às grandes empresas.

Percebe-se a necessidade de um maior número de estudos de caso em RH e sustentabilidade, já que apenas 28% dos autores realizaram este tipo de pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo propôs-se a analisar a produção científica acerca das temáticas da sustentabilidade e recursos humanos nos últimos dez anos. Por meio da pesquisa bibliográfica e análise do conteúdo dos 14 artigos selecionados constatou-se que os autores foram unânimes ao citar a importância da área de Recursos humanos frente às políticas de desenvolvimento sustentável. Os recursos humanos têm um papel fundamental no desenvolvimento dos negócios e na criação de uma cultura sustentável, promovendo ações que reduzam os impactos ambientais e contribuam para uma sociedade mais justa e sustentável.

Revelou-se, ainda, que a implementação de práticas de sustentabilidade nas organizações passa pela integração com a área de recursos humanos e pelo alinhamento estratégico, outro ponto comum entre os pesquisadores arrolados neste estudo.

Alguns temas de relevância quando falamos em sustentabilidade não foram abordados pelos pesquisadores, tais como a Agenda 2030 e os 17 ODS, ferramentas e políticas que norteiam as ações e selam um compromisso dos governantes e organizações na busca de um mundo melhor. ESG e o conceito de economia circular também não foram citados. Apesar da pandemia de Covid-19 ter afetado fortemente as relações de trabalho, a economia e a sociedade, nenhum dos autores analisou a temática sob essa ótica. Também causou estranheza o fato de não terem sido exploradas as contribuições da implementação de uma política de sustentabilidade e os ganhos em engajamento e motivação dos colaboradores.

Os resultados desta pesquisa demonstram que há poucas publicações nacionais que abordam a temática. A correlação dos termos sustentabilidade e recursos humanos é um tema emergente entre os pesquisadores, o que abre oportunidades para novos campos de estudo.

Espera-se que este artigo possa demonstrar a relevância da área de recursos humanos na corrida pela sustentabilidade, desde que haja integração da área com as estratégias do negócio e alinhamento das políticas e práticas de RH com as políticas de desenvolvimento sustentável. No campo teórico este estudo demonstra que há um lacuna a ser explorada pelos pesquisadores.

Como fator limitante desta pesquisa, evidencia-se que a ampliação das bases de pesquisa e seleção de artigos, como a *Web Of Science*, poderiam enriquecer a análise e ampliar a percepção sobre o tema. Para estudos futuros sugere-se um aprofundamento nos aspectos comportamentais dos colaboradores, a correlação das práticas com os 17 ODS e as implicações que a pandemia de Covid-19 trouxeram para as políticas de sustentabilidade.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Carolina Azevedo de. **História ambiental: fronteiras, recursos naturais e conservação da natureza reflexões históricas sobre a relação ser humano- natureza ao longo dos tempos e sobre o campo de conhecimento da história ambiental.** Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental, Vol.5 (2), p.881, 2016.

ALVARES, K. P.; SOUZA, I. M. **Sustentabilidade na Gestão de Pessoas: Práticas e Contribuições às Organizações**. Revista Gestão Organizacional, v. 9, n. 2, p. 24-38, 2016. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/42418/sustentabilidade-na-gestao-de-pessoas--praticas-e-contribuicoes-as-organizacoes-i/pt-br>

ALVES P. DE CAMPOS, Simone, DE ANDRADE, Taís, BARROS E., Vania de Fátima , FLORES C., Vivian , ARMANINI S., Aline. **Práticas de responsabilidade social corporativa e gestão de pessoas no contexto brasileiro: uma análise das empresas modelo em sustentabilidade e melhores para trabalhar**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria [en línea]. 2015, 8(2), 184-201[fecha de Consulta 3 de Noviembre de 2022]. ISSN. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273443119002>

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION. **Manual de publicação da APA**: American Psychological Association. Tradução: Daniel Bueno. 6.ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

BARRETT, Richard. **A Organização dirigida por valores: liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade**. Rio de Janeiro. Alta Books: 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. Elsevier, 1999.

COELHO, Mayara Barbosa et al. **Gestão de Pessoas e Sustentabilidade: Aspectos Empíricos e Práticos** / People Management and Sustainability: Empirical and Practical Aspects. ID on line. Revista de psicologia, [S.l.], v. 14, n. 51, p. 349-365, jul. 2020. ISSN 1981-1179.

CURADO, C.; MUÑOZ-PASCUAL, L.; OLIVEIRA, M. ; HENRIQUES, P. L.; JERÓNIMO, H. M. . **Contribuição da gestão de recursos humanos para a sustentabilidade**. RAE-Revista de Administração de Empresas, [S. l.], v. 62, n. 5, p. e0000–0026, 2022.

CRUZ, D.D. ; BENÍCIO, D. A. ; SANTOS, N. A. **O perfil energético no setor de panificação em João Pessoa, PB, nordeste do Brasil**. Revista Brasileira de Gestão Urbana, Vol.4 (1), p.47-59, 2012.

FELIX, V. S. ; SANTOS, J. S. **Gestão ambiental e sustentabilidade: um estudo de casos múltiplos no setor hoteleiro de João Pessoa/PB**. AOS-Amazonia, Organizações e Sustentabilidade, Vol.9 (2), p.238, 2020.

FRANCO, M.; RODRIGUES, M. **Papel dos recursos humanos para a sustentabilidade das PME: O que a literatura diz e o que podemos esperar para o futuro**. RAE-Revista de Administração de Empresas, [S. l.], v. 62, n. 5, p. e0000–0027, 2022. DOI: 10.1590/S0034-759020220512. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/85953>. Acesso em: 3 nov. 2022.

FREITAS, W. R. S.; SOUZA, M. T. S.; TEIXEIRA, A. A.; JABBOUR, C. J. C. **Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa.** Revista de Ciências da Administração, v. 15, n. 36, p. 11-27, 2013.

GASSENFERTH, Walter. **Gestão de negócios e sustentabilidade.** Rio de Janeiro. Brasport: 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017

GUTIERREZ, R. J ; POSADA, M. G.; GONZALEZ, M. A. P. **Prácticas de recursos humanos que impactan la estrategia de sostenibilidad ambiental.** *Innovar* [online]. 2019, vol.29, n.73, pp.11-23. ISSN 0121-5051. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n73.78008>.

HAMEL, Gary. **O que importa agora.: como construir empresas à prova de fracassos.** Rio de Janeiro. Elsevier: 2012.

KNISS, C. T; AGUIAR, A. DE OLIVEIRA E; CONTI, D. M.; PHILIPPI JR., A. **Inovação urbana e recursos humanos para gestão de cidades sustentáveis.** Estudos Avançados, Volume 33 Nº 97 Páginas 119 – 136, 2019.

KURA, Kabiru Maitama .**Um modelo para lidar com condições limite relacionadas ao papel moderador da Gestão de Recursos Humanos no caso de intenções de rotatividade dos trabalhadores.** RISUS - Revista de Inovação e Sustentabilidade, Vol.8 (1), p.3, 2017.

MADRUGA, Lúcia; VENTURINI, Jonas; FAGAN, Silmara; ÁVILA, Lucas. (2013). **Gestão de pessoas e sustentabilidade em uma cooperativa agropecuária do Rio Grande do Sul, Brasil.** Revista Brasileira de Administração Científica. 4. 171. 10.6008/ESS2179-684X.2013.001.0011.

MAGALHÃES, Isa. **Sustentabilidade nos negócios: valores, comportamentos e relações humanas no trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

MARCHEZINI, V.; LONDE, L. R. **Sistemas de alerta centrados nas pessoas: desafios para os cidadãos, cientistas e gestores públicos.** Edição Especial - II Seminário Internacional de Proteção e Defesa Civil, v.7, 2018.

MENEZES, Jefferson de Oliveira; ESTIVALETE, Vania, ANDRADE, Taís; COSTA, Vívian. (2017). **Gestão de pessoas e sustentabilidade: construindo caminhos por meio das práticas de capacitação.** Revista de Administração da UFSM. 10. 108. 10.5902/1983465924801.

OLIARI, T. B. P.; STEFANO, S. R., ANDRADE, S. M. de A. (2020). **Alinhamento entre modelos de gestão de pessoas e os níveis de sustentabilidade organizacional.** *RACE - Revista De Administração, Contabilidade E Economia*, 19(3), 593–618. <https://doi.org/10.18593/race.23822>

OLIVEIRA, T. B.; FERREIRA, D. D. M. ; OLIVEIRA, M. C. **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, Vol.16 (42), p.38, 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, **Agenda 2030**, 2015. Traduzido pelo Centro de Informação das Nações Unidas para o Brasil (UNIC Rio), última edição em 13 de outubro de 2015.

PARENTE, T. C.; FISCHER, A. L. **A relação entre Recursos Humanos e sustentabilidade como tema emergente: uma análise bibliométrica**. Revista Alcance, v. 21, n. 3, p. 398-421, 2014. DOI: <https://doi.org/10.14210/alcance.v21n3.p398-421>

PASSOS, L.A. ; SILVEIRA, F. A. ; PITA, A. L. R. ; BRAGA, C. F.C. ; SILVEIRA, J.A. R. **Processo de expansão versus sustentabilidade urbana: reflexão sobre as alternativas de deslocamento na cidade de João Pessoa, PB.** Revista Brasileira de Gestão Urbana, Vol.4 (1), p.47-59, 2012.

PIRES, F. M.; FISCHER, A. L. **Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: o caso Natura**. Revista de Gestão Social e Ambiental, v. 8, n. 1, p. 54-72, 2014. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32260/integracao-entre-gestao-de-pessoas-e-estrategia-de-sustentabilidade--o-caso-natura/i/pt-br>

PROENÇA, Teresa. **Sustentabilidade e o papel da gestão de recursos humanos**. RAE-Revista de Administração de Empresas, [S. l.], v. 62, n. 5, p. e0000–0028, 2022. DOI: 10.1590/S0034-759020220513. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/85954>. Acesso em: 3 nov. 2022.

SIQUEIRA, M. S. D. ; DE SANTANA, G. S. **Como a aprendizagem gerencial influencia as políticas e práticas de gestão de pessoas?** AOS-Amazonia, Organizações e Sustentabilidade, Vol.9 (2), p.238, 2020.

SOARES, S.V.; PICOLLI, I. R. A.; CASAGRANDE, J. L. **Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Bibliométrica, Artigo de Revisão e Ensaio Teórico em Administração e Contabilidade**. Administração: ensino e pesquisa, Rio de Janeiro, v. 19, nº 2, p. 308-339, mai-ago 2018. DOI 10.13058/raep.2018.v19n2 .970.

STADLER, Adriano; MAIOLI, Marcos Rogério. **Organizações e desenvolvimento sustentável**. Curitiba. Intersaberes: 2012.

TENORIO, E. A.; JURADO, M.A.M; ARGUETA, A. O.; CHÁVEZ, M. H. **Laboratorios para la sustentabilidad: nuevos espacios para el quehacer científico y la formación de recursos humanos**. Revista de El Colegio de San Luis [en línea]. 2017, VII(13), 184-201[fecha de Consulta 3 de Noviembre de 2022]. ISSN: 1665-899X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=426249657008>

VEIGA, José Eli da. **Para entender o desenvolvimento sustentável**. São Paulo. Editora 34: 2015.

VOLTOLINI, Ricardo. **Guia Sustentabilidade para RH: 10 Desafios**. ABRH-Brasil: 2018.

WILLARD, Bob. **Como fazer a empresa lucrar com sustentabilidade**. São Paulo. Saraiva: 2014.