

ARTIGOS

Submetido 20-07-2022. Aprovado 20-01-2023

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Associado *ad hoc*: Diogo Helal

Revisores: Marcia Vaclavi , Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, RS, Brasil. Um dos revisores não autorizou a divulgação de sua identidade.

Peer review report: O/a revisor/a não autorizaram a divulgação de seus relatórios de avaliações.

Versão traduzida | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020230401x>

ANTECEDENTES, RESULTADOS E LIMITES DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS VERDE: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Antecedents, outcomes, and boundaries of green human resource management: a literature review

Antecedentes, resultados y límites de la gestión verde de los recursos humanos: Una revisión bibliográfica

Lydia Murillo-Ramos^{*1} | lydia.murillo@urjc.es | ORCID: 0000-0003-3436-9861

Irene Huertas-Valdivia[†] | irene.huertas@urjc.es | ORCID: 0000-0001-8156-901X

Fernando E. García-Muñoz[‡] | fernando.muina@urjc.es | ORCID: 0000-0002-7807-3715

.....
*Autor correspondente

†Universidad Rey Juan Carlos, Department of Business Administration, Madrid, Espanha

RESUMO

A gestão de recursos humanos verde (GRHV) é um elemento crucial do tópico de tendências globais da gestão verde. Embora a GRHV tenha recebido bastante atenção da academia nos últimos anos, há ainda alguma confusão em relação a seus antecedentes, aos processos sociais e psicológicos por meio dos quais a GRHV influencia o comportamento dos empregados e aos potenciais resultados observados a partir sua utilização. O presente artigo tem como objetivo esclarecer e oferecer um resumo dos componentes que têm sido explorados na relação entre a GRHV e o desempenho das organizações. Para atingir estes objetivos, realizamos uma revisão sistemática com base no método dos principais itens para relatar (PRISMA). Ainda, foi apresentada uma série de abordagens teóricas para estimular novos debates sobre a construção de teorias e a sua consequente utilização na investigação da GRHV. O estudo explica os fatores que motivam e dificultam a GRHV em nível organizacional e dos empregados, apresentando-os num quadro visual. As implicações da pesquisa para a prática levam a recomendações focalizadas para ajudar os gestores a compreender como criar condições que possibilitam melhorar o desempenho do ponto de vista da sustentabilidade. Por fim, foram identificadas lacunas que precisam de atenção e devem abrir caminho a novas linhas de investigação.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos verde, tripé da sustentabilidade, comportamentos verdes, sustentabilidade, gestão de recursos humanos.

ABSTRACT

Green human resource management (GHRM) is a crucial element of the globally trending topic of green management. Although GHRM has received considerable research attention in recent years, confusion remains regarding its antecedents, the social, and psychological processes through which GHRM influences employee behavior, and the potential outcomes to be derived from its use. This paper aims to disentangle and summarize the components that have been explored in the GHRM-performance relationship. To achieve these goals, we conduct a systematic review based on the preferred reporting items method and then present a series of theoretical approaches to stimulate new debates on theory building and its subsequent use in GHRM research. We also carefully explain information on organizational and employee-level factors that motivate and hinder GHRM and display this information in a visual framework. The implications for practice provide focused recommendations to help managers understand how to create favorable conditions for enhancing sustainability performance. The gaps identified should open the way to new lines of research that still need attention.

Keywords: green human resource management, triple bottom line, green behaviors, sustainability, human resource management.

RESUMEN

La gestión verde de recursos humanos (GHRM) es un factor crucial dentro del campo de la gestión ecológica, un tema que está en auge en todo el mundo. Aunque la GHRM ha recibido una atención considerable por parte de la investigación en los últimos años, persiste la confusión en cuanto a sus antecedentes, los procesos sociales y psicológicos a través de los cuales esta influye en el comportamiento de los empleados, y los resultados potenciales que se derivan de su aplicación. El presente artículo pretende desentrañar y resumir los componentes que se han explorado en la relación GHRM-desempeño. Para ello, se realiza una revisión sistemática basada en el método PRISMA (elementos de informe preferidos para revisiones sistemáticas y metanálisis) y luego se presenta una serie de enfoques teóricos para estimular nuevos debates sobre la construcción de teorías y su consecuente uso en la investigación de la GHRM. Asimismo, se explican cuidadosamente los factores organizacionales y a nivel de los empleados que motivan y dificultan la GHRM y se muestran en un marco visual. Las implicaciones para la práctica incluyen recomendaciones específicas para ayudar a los directivos a entender cómo crear condiciones favorables para mejorar el rendimiento sostenible. Las lagunas identificadas deberían abrir el camino a nuevas líneas de investigación que todavía necesitan atención.

Palabras clave: gestión verde de recursos humanos, tripode de sostenibilidad, comportamientos verdes, sostenibilidad, gestión de recursos humanos.

INTRODUÇÃO

No ambiente empresarial, a sustentabilidade tornou-se um movimento global que levou as organizações a adotarem uma perspectiva mais ampla. Ela as estimula a trabalhar não somente com foco no objetivo tradicional de maximizar o lucro para os acionistas, mas trabalhar também para o bem-estar social e a proteção ambiental (Amrutha & Geetha, 2020). Em apoio a essa ideia, Kazancoglu et al. (2021) reconhecem que a gestão austera é importante se as corporações desejam alcançar o desenvolvimento sustentável e, assim, atender às necessidades econômicas, sociais e ambientais de seus múltiplos stakeholders.

Na transição para o desenvolvimento sustentável, o mecanismo organizacional de responsabilidade social corporativa (RSC) adota uma perspectiva *multi-stakeholder* e envolve ações discricionárias orientadas para melhorar o bem-estar social, econômico e ambiental (Al Kerdawy, 2019). De acordo com Amrutha e Geetha (2020) e Mascarenhas e Barbosa (2019), o crescente interesse em estar alinhado aos princípios de RSC encorajou a introdução de iniciativas de gestão de recursos humanos verde (GRHV) nas empresas para facilitar o estabelecimento de políticas verdes em todos os departamentos ou funções organizacionais. Desde meados da década de 1990, as pesquisas reconheceram a utilidade da função de gerenciamento de recursos humanos (GRH) no processo de aperfeiçoamento do desempenho ambiental (Longoni et al., 2018).

De acordo com Zoogah (2011), tanto a crescente preocupação dos stakeholders com a sustentabilidade ambiental quanto as pressões regulatórias para que as empresas se tornem mais verdes trouxeram o conceito de GRHV para o centro das atenções. Ao auxiliar na implementação eficaz de políticas ecológicas e práticas de gestão ambiental, a GRHV pode ser usada de forma proativa como uma ferramenta no enfrentamento dos desafios ambientais. Os sistemas de GRHV também podem aumentar a participação dos empregados no processo deecoinovação e colocá-los a caminho da atualização de produtos, melhorando a eficiência do processo e reduzindo custos (Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018). Ren et al. (2018) afirmam, no entanto, que os pesquisadores podem se beneficiar da ampliação do escopo da GRHV para considerar sua importância estratégica como uma prática de gestão de recursos humanos na execução de um processo de sustentabilidade corporativa e reconhecer suas possíveis implicações em uma gama mais ampla de resultados, além do desempenho ambiental e comportamento verde dos empregados.

Essa visão também é apoiada por Benevene e Buonomo (2020), que argumentam que “GRHV pode ter resultados desejáveis específicos para a questão ambiental, e mais gerais e potencialmente benéficos em nível organizacional e para o bem-estar dos empregados” (p. 3). GRHV pode gerar algumas consequências positivas. Em primeiro lugar incentiva a criatividade dos empregados, aumenta a satisfação no trabalho e a produtividade organizacional, desta forma, melhora a imagem da marca da empresa, atraindo e retendo os melhores talentos verdes (Amrutha & Geetha, 2020). Em segundo lugar, promove a redução do desperdício ambiental, melhorias do produto e aumento da lucratividade (Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018). Por fim, permite que os empregados se identifiquem mais com a organização, reduzindo a rotatividade de pessoal (Chams & García-Blandón, 2019).

Portanto, a adoção de processos de GRHV pode redirecionar a função de RH para a sustentabilidade, onde as organizações consideram os empregados como um investimento duradouro e desviam seu foco da maximização do lucro e da supremacia do acionista (Jerónimo et al., 2020). De fato, “GRHV abrange todas as práticas que contribuem para as dimensões de sustentabilidade econômica, ambiental e social de uma organização (sustentabilidade social sendo compreendida em termos de segurança, saúde, equidade e bem-estar dos empregados) na perspectiva dos empregados, à luz dos requisitos de sustentabilidade corporativa” (Benevene & Buonomo, 2020, p. 2). Recentemente, a chamada de trabalhos da RAE – Revista de Administração de Empresas intitulada “*HRM Contribution to Sustainability*” (ou Contribuição da GRH para a Sustentabilidade) (RAE, 2021), reconheceu o valor de continuar a explorar o papel que diferentes práticas de GRHV desempenham na sustentabilidade e analisar mais a fundo as práticas de GRH que promovem o bem-estar e a inclusão dos empregados, estimulam a sua criatividade e a inovação e apoiam o desenvolvimento de carreiras sustentáveis.

Ren et al. (2018) destacam a necessidade de estabelecer a diferença entre GRHV e outras especializações de GRH relacionadas (como a GRH sustentável). Esses autores observam a necessidade de avançar nos estudos para esclarecer o vínculo conceitual entre essas duas abordagens e para reduzir o risco de confundir os diferentes antecedentes, consequências e contingências da GRHV em nível individual e coletivo. A perspectiva de GRH sustentável envolve a análise simultânea dos princípios econômicos, ambientais e sociais ao projetar e implementar esse sistema. O escopo restrito da GRHV, em contraste, visa explicitamente as preocupações ecológicas ao definir o conteúdo da GRH. Os diferentes conceitos e dimensões de GRHV que os pesquisadores escolheram para análise estão criando abordagens de pesquisa divergentes no estudo das práticas de GRHV dentro das organizações (Benevene & Buonomo, 2020).

Como a conceituação da GRHV permanece controversa, os estudiosos observaram a necessidade de construir um modelo abrangente que inclua os antecedentes, resultados e possíveis contingências para a composição do conceito (Ari et al., 2020; Ren et al., 2018). Mais especificamente, Hameed et al. (2020) argumentou a necessidade de uma análise mais aprofundada dos antecedentes e resultados da GRHV. Chaudhary (2019), por sua vez, pediu uma exploração aprofundada dos mecanismos de mediação e moderação subjacentes à ligação entre a GRHV e o comportamento pró-ambiental dos empregados. Estudos acadêmicos recentes, como os de Amrutha e Geetha (2020), Benevene e Buonomo (2020) e Ari et al. (2020) fornecem informações sobre essa questão. Nesse contexto, nosso estudo visa esclarecer e oferecer uma síntese dos componentes explorados na relação entre a GRHV e o desempenho organizacional. A originalidade dessa revisão da literatura recente está em: (1) seu novo método de análise de elementos que podem tanto garantir o sucesso das práticas de GRHV quanto prejudicá-la por meio de uma abordagem dupla em níveis organizacionais e individuais, cuja visão integradora não restringe o escopo de análise para resultados específicos do verde; (2) sua proposta de múltiplas fundamentações teóricas alternativas, devido ao estágio emergente da GRHV e ao número limitado de lentes teóricas aplicadas e (3) sua decisão de não limitar os estudos examinados por setor econômico ou tipo de artigo (ou seja, estudo empírico).

Os objetivos do estudo são atingidos ao obtermos resposta para as seguintes questões de pesquisa:

QP1: Quais são as principais teorias que fundamentam a literatura?

QP2: Quais fatores motivam ou dificultam a aplicação das práticas de GRHV?

As questões foram abordadas por meio de uma revisão sistemática da literatura, identificando o grau de interesse sobre o assunto em estudos já publicados. A informação obtida dessa análise permitiu que as variáveis essenciais observadas na literatura sobre a GRHV fossem sistematizadas, explicadas e resumida, construindo um esquema dos mecanismos dessa abordagem de GRH sustentável nos níveis organizacional e individual.

Este artigo está organizado da seguinte forma: a Seção 2 discute o embasamento teórico e a literatura sobre a GRHV e sustentabilidade. A Seção 3 explica os detalhes da metodologia de pesquisa, seguida dos resultados e discussão apresentados na Seção 4. A Seção 5 apresenta as principais conclusões, implicações teóricas e práticas, limitações, e possíveis direções para pesquisas futuras.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Origens da GRHV

O quadro institucional de ação desenhado em conjunto pelo Pacto Global das Nações Unidas (UNGC) e pela *Global Reporting Initiative* (GRI) estabelece o objetivo transnacional de colaborar na criação de um mundo mais sustentável para as gerações futuras (Sathasivam et al., 2020). No que diz respeito a sua aplicação aos negócios, Guerci et al. (2016) afirmaram que a GRHV é uma linha de pesquisa emergente inserida em um campo mais amplo da gestão do conhecimento verde. Mais especificamente, essa literatura reconhece as mudanças organizacionais produzidas quando as empresas passam a adotar a sustentabilidade corporativa e argumenta que a melhor maneira de lidar com essas mudanças é a aplicação de processos de GRH que motivem a criação de capital psicológico sustentável (Mazur & Walczyna, 2020). Essa abordagem de gestão é considerada um instrumento fundamental para garantir a implementação bem-sucedida das estratégias orientadas para a sustentabilidade de uma empresa (Arasli et al., 2020). O mecanismo da GRHV visa responder às demandas que surgem quando a empresa adota uma orientação verde para a estratégia corporativa, desenvolvendo um ambiente favorável que promova o engajamento da força de trabalho no desenvolvimento de iniciativas verdes (Zhao et al., 2020).

Definição do construto GRHV: escopo e objetivos

A GRHV foi estabelecida como uma estratégia corporativa de recursos humanos de longo prazo e é analisado dentro da estrutura mais ampla da RSC (Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018). Esta abordagem relativamente nova de GRH faz parte do quadro holístico sustentável, um método emergente de gestão de pessoas que vai além da gestão estratégica, redefinindo a função de RH para melhorar o cumprimento dos princípios de sustentabilidade (Jerónimo et al., 2020). Ao contrário da definição mais ampla de GRH sustentável, essa abordagem não inclui uma perspectiva sociológica que considera as atividades de GRH como uma prática social que envolveria questões de justiça social como a diversidade entre os empregados, por exemplo (Mazur & Walczyna, 2020). A GRHV pode, portanto, ser usada para promover a conservação e preservação do ambiente natural por meio da implementação de um conjunto coeso de políticas e práticas de RH orientadas para o meio ambiente, projetadas para implementar comportamentos ecologicamente corretos no ambiente de trabalho (Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018; Yusliza et al., 2019; Zaid et al., 2018).

O principal objetivo da adoção da estratégia de GRHV é desenvolver uma força de trabalho envolvida, engajada e comprometida, disposta a realizar iniciativas para mitigar o impacto ambiental da empresa (Saeed et al., 2019; Siyambalapitiya et al., 2018; Tulsi & Ji, 2020). Segundo Tulsi e Ji (2020), Saeed et al. (2019) e Jerónimo et al. (2020), a instalação de sistemas de GRHV não apenas garante um melhor desempenho ambiental, mas também apoia a adoção do tripé da sustentabilidade (*triple bottom line*) ao incorporar simultaneamente aspectos de crescimento econômico, inclusão social e proteção ambiental. As ferramentas, processos e práticas da GRHV desempenham um papel importante na implementação operacional dos princípios e na construção de uma cultura de desenvolvimento sustentável. Atuando como um instrumento primordial na gestão eco-orientada ou gestão verde, a GRHV dá suporte para o apoio assim o “esverdeamento” estratégico da organização e, por sua vez, da economia e da sociedade em geral (Benevene & Buonomo, 2020). Assim, uma abordagem de gestão vantajosa para todos emerge na interseção da gestão estratégica de recursos humanos e da sustentabilidade ambiental (Paillé et al., 2020), que adota um orientação *multi-stakeholder* e de longo prazo ao desempenho. O conjunto de práticas de RH que compõem a GRHV inclui políticas voltadas para o aprimoramento da consciência verde e das capacidades dos empregados para o bom cumprimento de suas funções verdes através da implementação de programas de treinamento eficazes, reforço de comportamentos verdes por meio de recompensas e práticas de remuneração baseadas em avaliações positivas de desempenho e aumento de envolvimento desses colaboradores por meio do aperfeiçoamento de uma cultura corporativa verde (Chaudhary, 2020).

METODOLOGIA

Uma revisão sistemática da literatura (RSL) foi usada para mapear e analisar os estudos. Este método inclui algumas etapas amplamente adotadas, que permitem a validação e replicação por outros pesquisadores (Denyer & Tranfield, 2009). O procedimento de revisão empregou as cinco etapas

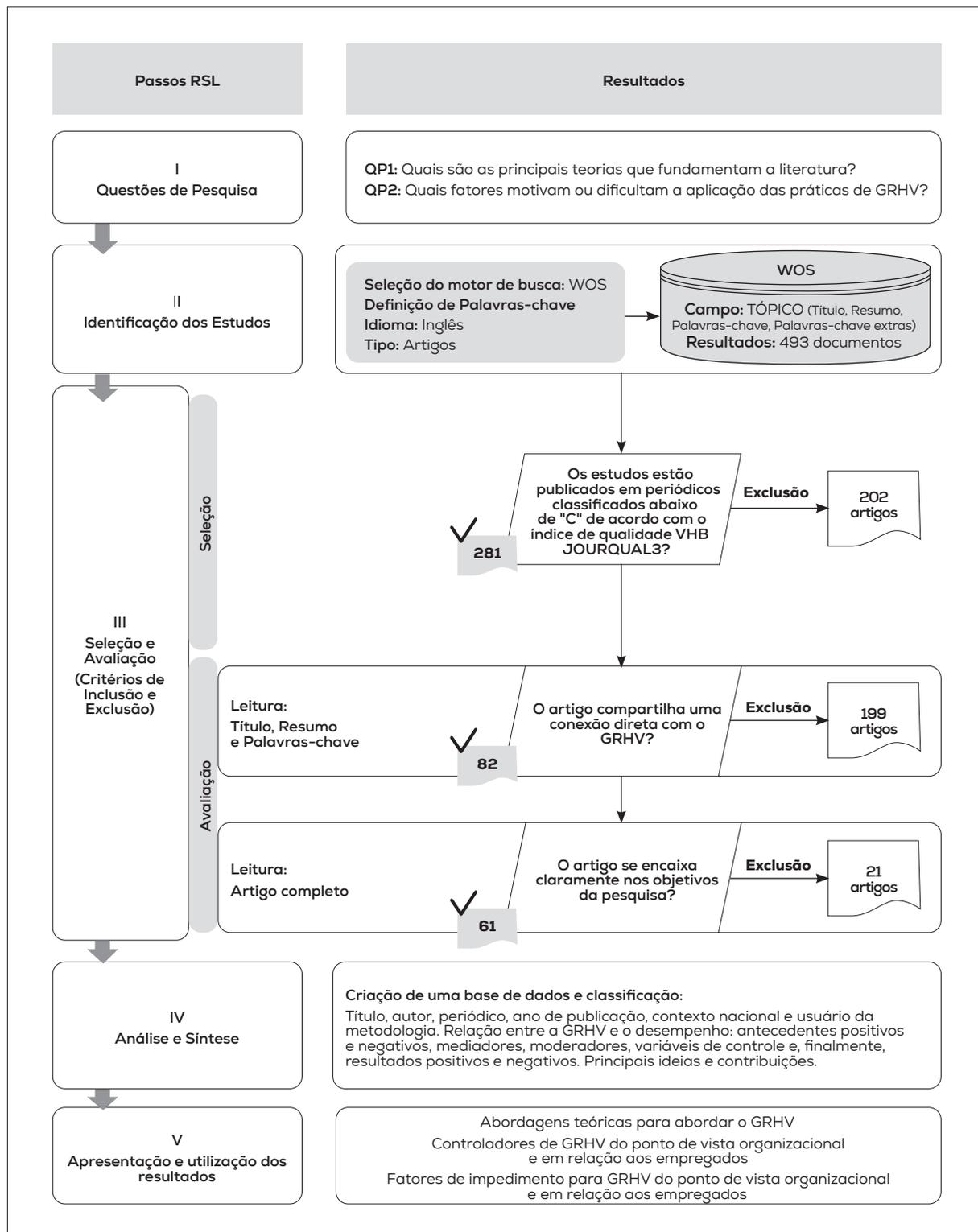
defendidas por Denyer e Tranfield (2009): (1) formulação da questão de pesquisa, (2) identificação dos estudos, (3) seleção e avaliação dos estudos, (4) análise e síntese e (5) apresentação e utilização dos resultados. A Figura 1 apresenta o projeto de pesquisa em um diagrama de fluxo PRISMA (principais itens para relatar revisões sistemáticas e meta-análises) (Page et al., 2021).

O principal objetivo deste estudo está na interseção entre os campos de gestão de recursos humanos e sustentabilidade. Assim como Benevene e Buonomo (2020), escolhemos a plataforma Web of Science (WoS), WoS Core Collections para nossa busca, já que ela possui uma base de dados com boa amostra de periódicos de alto impacto indexados. Incluímos as palavras-chave “*sustainability*” e “*HRM*” (de *human resource management*, ou gestão de recursos humanos) na sequência de pesquisa. A literatura sobre GRH sustentável abrange tanto a GRH socialmente responsável como a GRHV (Jerónimo et al., 2020), sendo que a presente pesquisa foca em estudos orientados em uma perspectiva da GRHV. Embora no ano de 2016 a GRHV tenha se tornado um campo de pesquisa científica dado o alcance do movimento verde nesse período (Amrutha & Geetha, 2020), existe um consenso de que a natureza dessa gestão não é clara, o que gera um conflito contínuo sobre como essa perspectiva de GRH se assemelha ou difere da GRH sustentável (Ren et al., 2018). Amrutha e Geetha (2020) observam que os pesquisadores da GRHV costumam usar os termos GRHV e GRH sustentável de forma intercambiável e, até agora, abordaram o papel do GRHV na sustentabilidade com múltiplos objetivos e premissas. Superar essas armadilhas exige uma avaliação integradora do progresso deste campo do conhecimento.

Nosso processo identificou 493 documentos, publicados entre o ano de 2001 e a data de 23 de março de 2021. Em seguida, aplicamos nossos critérios de exclusão: Primeiro, seguimos Langhof e Guldenberg (2020) para confirmar a qualidade dos artigos identificados, usando por base três classificações de periódicos diferentes: VHB JOURQUAL3 (Associação Acadêmica Alemã de Pesquisa Empresarial), ABS Journal Quality Guide (Associação Britânica de Escolas de Negócios) e Thomson Reuters/Clarivate’s Impact Factor (JCR – Journal Citation Reports). Optamos por retirar da amostra estudos de pesquisa publicados em periódicos classificados abaixo de “C” pelo VHB JOURQUAL3 ou pelos fatores de impacto equivalentes em ABS (“2*”) e JCR (“0,7”). A aplicação desse filtro reduziu o número total de artigos para 281. Nosso próximo passo examinou cuidadosamente o título, resumo e palavras-chave e descartou 82 artigos pela falta de conexão direta com o GRHV. As principais razões para o desalinhamento destes com nosso objetivo foram seu foco no vínculo RSC-GRH, questões éticas para a sustentabilidade, outras especializações de GRH (GRH sustentável, GRH flexível, GRH socialmente responsável, GRH para o bem comum, GRH estratégica, entre outras) ou outras áreas funcionais da empresa (por exemplo, o impacto das tecnologias de informação na sustentabilidade).

Nesta etapa, também analisamos todos os artigos selecionados e avaliados na etapa anterior e os sintetizamos por meio da digitalização do artigo completo e codificação das informações. Construímos uma planilha de banco de dados que continha o principal tópico de pesquisa de cada estudo, bem como seus principais achados e outras informações complementares. A participação de múltiplos pesquisadores nesse processo foi fundamental para reduzir o viés e garantir a confiabilidade e precisão dos resultados (Denyer & Tranfield, 2009). Após verificar sua relevância para os objetivos do nosso estudo, obtivemos como amostra 61 artigos completos.

Figura 1. Processo de revisão sistemática da literatura, baseado em Langhof e Güldenber (2020)



Fonte: Elaborado pelos autores.

Visão geral descritiva

A amostra final (n=61) incluiu 17 periódicos nos quais foram publicados artigos sobre GRHV. As seções às quais esses periódicos foram atribuídos incluíam, entre outras, administração de negócios (por exemplo, *Journal of Business Research*), gestão de sustentabilidade (*Journal of Business Ethics*, *Journal of Cleaner Production*), organização (*European Management Review*, *International Journal of Human Resource Management*) e logística, pesquisa operacional e gestão de produção (*International Journal of Production Economics*).

Quanto à tipologia dos artigos analisados nesta revisão sistemática da literatura, a amostra bibliográfica foi composta por 45 estudos empíricos (aprox. 74%), 11 artigos conceituais (aprox. 17%) e 5 artigos que usaram uma metodologia mista (aprox. 8%).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Abordagens teóricas para discussão da GRHV

Para estimular novos debates sobre a construção de teorias e seu consequente uso na pesquisa de GRHV, usamos os artigos obtidos na amostragem para identificar as lentes teóricas mais frequentemente empregadas em sua abordagem (ver Tabela 1). As perspectivas teóricas predominantes extraídas dessa análise são a teoria da habilidade-oportunidade-motivação (Appelbaum et al., 2000), a teoria da identidade social (Hogg & Abrams, 1988), a visão baseada em recursos (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), teoria da troca social (Blau, 1964), teoria dos stakeholders (Freeman, 1984) e teoria do comportamento planejado (Ajzen, 2002).

Tabela 1. Resumo das abordagens teóricas adotadas na literatura da GRHV

Proporção de estudos (%) na amostra Amostra total (N)=61 artigos																
N < 2	2 ≤ N ≤ 5	N > 5														
Teoria da capacidade de absorção	Teoria da ampliação e construção	<p>Frequência de aplicação</p> <table border="1"> <caption>Dados do Gráfico de Frequência de Aplicação</caption> <thead> <tr> <th>Teoria</th> <th>Frequência de aplicação (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Teoria HOM*</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Teoria da identidade social</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>Visão baseada em recursos</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Teoria do intercâmbio Social</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Teoria dos stakeholders</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Teoria do comportamento planejado</td> <td>12%</td> </tr> </tbody> </table> <p>(*) Teoria HOM* (Habilidade-Oportunidade-Motivação)</p>	Teoria	Frequência de aplicação (%)	Teoria HOM*	29%	Teoria da identidade social	22%	Visão baseada em recursos	18%	Teoria do intercâmbio Social	16%	Teoria dos stakeholders	12%	Teoria do comportamento planejado	12%
Teoria	Frequência de aplicação (%)															
Teoria HOM*	29%															
Teoria da identidade social	22%															
Visão baseada em recursos	18%															
Teoria do intercâmbio Social	16%															
Teoria dos stakeholders	12%															
Teoria do comportamento planejado	12%															
Perspectiva comportamental	Perspectiva de processamento de informações sociais cognitivas															
Teoria de estabelecimento de metas	Teoria da contingência															
Teoria demandas e recursos de trabalho (JD-R)	Teoria institucional															
Modelo de linha de visão	Teoria do paradoxo															
Teoria de suporte organizacional	Teoria da auto-determinação															
Teoria da aprendizagem organizacional	Teoria da sinalização															
Teoria da dependência de recursos	Teoria do valor-crença-norma															
Teoria do respeito, abertura e continuidade (ROC)	Teoria da conservação de recursos															
Teoria dos papéis organizacionais	Teoria do ajuste pessoa-ambiente															
Teoria social cognitiva	Visão baseada em recursos naturais															
Teoria do contrato social	Teoria da atitude															

Fonte: Elaborado pelos autores.

Devido ao estágio introdutório dessa área do conhecimento, Ren et al. (2018) observaram que poucas perspectivas teóricas foram utilizadas para abordar a GRHV. Também notamos a falta de teorias nativas para a operacionalização da GRHV, o que levou ao empréstimo de teorias de outros campos como psicologia, sociologia, economia ou administração. A pesquisa sobre essa abordagem sustentável de gestão de recursos humanos chegou a um nível, no entanto, em que tanto acadêmicos quanto profissionais poderiam se beneficiar de teorias relacionadas a essa disciplina. Nesse sentido, os domínios da GRH sustentável definidos por De Lange e Koppens (2007) – *respect* (respeito), *openness* (abertura) e *continuity* (continuidade), formando o modelo ROC – representam uma oportunidade e um quadro adequado para classificar e (re)posicionar iniciativas e práticas de GRH.

Fatores organizacionais que motivam ou dificultam a implementação da GRHV

As informações apresentadas nesta seção – sobre mecanismos organizacionais vinculados ao desenvolvimento de práticas de GRHV – estão estruturadas da seguinte forma: 1) antecedentes (macroambiente organizacional, contexto empresarial e formas de liderança); 2) breve descrição de quais práticas se enquadram na GRHV; 3) variáveis mediadoras e moderadoras na relação entre a GRHV e o desempenho; e 4) resultados ambientais, econômicos e sociais.

Embora vários autores neste campo científico tenham se concentrado em explicar os muitos componentes do macroambiente organizacional que afetam a adoção de práticas de GRHV, os resultados permanecem díspares. Com base na classificação anterior de Bombiak e Marciniuk-Kluska (2018), que apresenta os principais motivos das empresas para atuar de forma mais ambiental e socialmente responsável, detalhamos os fatores externos que influenciam a decisão de implementar práticas de GRHV. Em primeiro lugar, destacamos as pressões dos diversos stakeholders, dentro e fora da empresa, devido a uma maior consciência ambiental e crescente interesse nas empresas que adotam um enfoque mais sustentável (Peixe et al., 2019). A dimensão da cultura também afeta os resultados (Haddock-Millar et al., 2016), porém, ainda não temos uma lista que sintetize as principais forças que contribuem positivamente para o desenvolvimento dessa abordagem sustentável de gestão de recursos humanos, desta forma, passamos para o segundo lugar: a estrutura institucional e regulamentar também é vinculativa. De acordo com Buller e McEvoy (2016), os stakeholders esperam maiores níveis de transparência em relação às operações da empresa. A regulação ambiental é uma variável contextual que exerce pressão externa sobre as empresas, incentivando-as a considerar o meio ambiente na tomada de decisões (Huo et al., 2020). De acordo com Mascarenhas e Barbosa (2019), esforços estão sendo feitos para alcançar a convergência das normas que regulam a ação ambiental por meio da assinatura de tratados e/ou convenções internacionais, como a série ISO 14000 de normas ambientais, com o intuito de conter a degradação ambiental. O potencial da ISO 14001 não se restringe ao seu papel como norma ambiental adotada por organizações em todo o mundo. É também uma ferramenta eficaz para melhorar o desempenho ambiental e social

(Wang & Tseng, 2019). Em terceiro lugar, os avanços tecnológicos servem como potencial fonte de inovação dentro da empresa, promovendo melhorias na produção e proporcionando novas oportunidades para os produtos ou serviços oferecidos (Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018). Para Ogbeibu et al. (2020), a turbulência tecnológica leva as organizações mais bem posicionadas a alavancar recursos internos para atender aos requisitos tecnológicos em constante mudança.

Embutida nos fatores de contexto empresariais, a integração de modelos empresariais circulares também se estabeleceu como um determinante decisivo da implementação do sistema da GRHV (Yong et al., 2020). A sustentabilidade deve ser considerada uma prioridade estratégica e deve ser inserida na cultura organizacional. Para esse fim, foram identificados vários métodos pelos quais as organizações podem, de maneira eficaz, comunicar a importância e motivarem a adoção de um comportamento verde no local de trabalho, direta e indiretamente (Zhang et al., 2019). Uma dessas técnicas é a lógica organizacional para a sustentabilidade. A definição da visão e missão organizacional em linha com a orientação sustentável da empresa pode ajudar a reforçar a percepção dos colaboradores sobre o papel da sustentabilidade na empresa (Jerónimo et al., 2020).

Quanto às formas de liderança, Haddock-Millar et al. (2016) argumentam que “os empregados estão mais dispostos a empreender iniciativas ambientais quando seus supervisores adotam um estilo democrático e aberto de comunicação em relação às ideias ambientais” (p. 5). Em consonância com essa ideologia, a pesquisa identificou vários estilos de liderança que as equipes de gestão ou supervisores podem adotar para contribuir significativamente para a formação da percepção dos trabalhadores sobre o comprometimento da empresa com o meio ambiente e, assim, também contribuir positivamente para aumentar o engajamento e o desempenho no trabalho (Millard, 2011). A primeira, “liderança responsiva” (Mascarenhas & Barbosa, 2019), surge da necessidade de responder a questões significativas de interesse da sociedade como um todo. Em seguida, “liderança servidora específica para questões ambientais” (Ari et al., 2020, p. 8) apresenta uma solução para motivar a adoção de comportamentos verdes no local de trabalho pela imitação efetiva da orientação verde de seus líderes pelos empregados (seguidores). Finalmente, a aplicação da “liderança transformacional verde” (Çop et al., 2021, p. 2) está associada ao aprimoramento de mudanças organizacionais orientadas para a sustentabilidade, permitindo a criação de uma ideologia verde compartilhada.

Em relação ao pacote de práticas de GRHV, Dumont et al. (2017) destacam que “um conjunto formalizado e comunicado abertamente de práticas e políticas de gestão de recursos humanos verde demonstra aos empregados o comprometimento da organização em ser verde e provavelmente resultará neles uma atitude condizente com as políticas organizacionais verdes” (p. 616). Não existe consenso sobre quais atividades e políticas pertencem ao sistema da GRHV (Ari et al., 2020), mas os pesquisadores reconhecem que essas iniciativas visam reforçar a cultura organizacional desenvolvendo habilidades e competências específicas no trabalho e fornecendo motivação e oportunidades suficientes para trabalhadores (Buller & McEvoy, 2016). Com base na síntese da literatura relevante, identificamos cinco dimensões nas quais as várias práticas conhecidas de GRHV podem ser classificadas: 1) ciclo de vida do funcionário

(recrutamento e seleção verde, programas de indução, gestão e avaliação de desempenho e promoção de oportunidades de carreira verde); 2) treinamento e desenvolvimento verde, 3) remuneração e recompensas verdes; 4) práticas de envolvimento dos empregados verdes; e 5) “equilíbrio entre vida profissional e pessoal verde” (Muster & Schrader, 2011, p. 142). As atividades de envolvimento dos empregados verdes abrangem vários mecanismos que podem ser usados para gerar um ambiente propício à gestão verde: uma cultura pró-ambiental (Piwowar-Sulej, 2020), capacitação e participação dos empregados (Buhl et al., 2016) e a formação de equipes verdes (Zibarras & Coan, 2015). A ideia de equilíbrio verde entre trabalho e vida inclui “interações recíprocas entre o trabalho e atividades não relacionadas a ele que podem facilitar o comportamento amigável dos empregados” (O’Donohue & Torugsa, 2016, p. 3).

Agora descrevemos brevemente essas práticas de recursos humanos para explicar como elas podem ser usadas. Primeiro, para recrutar e selecionar empregados que se ajustem com as linhas estratégicas corporativas da empresa, Mazur e Walczyna (2020) recomendam incluir na descrição do trabalho as responsabilidades, competências e outros requisitos necessários para cumprir as funções associadas a ele de maneira ambientalmente correta. A formação ecológica permitirá às empresas criar uma sólida base de conhecimentos sobre questões relacionadas com a gestão ambiental. Se usada de forma eficaz, essa base de conhecimento pode promover a proliferação de comportamentos verdes inovadores no ambiente organizacional (Xie & Zhu, 2020). Além disso, a introdução de critérios verdes para avaliar o desempenho dos empregados mobilizará recursos humanos para atingir as metas ambientais da empresa (Saeed et al., 2019). Com base nessas avaliações de desempenho, a empresa recompensará os empregados por seus comportamentos pró-ambientais, reforçando positivamente as suas realizações. Zibarras e Coan (2015) enfatizam a dificuldade de projetar programas verdes de recompensa e compensação adequados para aumentar a motivação da força de trabalho, dadas as diferentes preferências e interesses pessoais. Esses autores também reafirmam que as recompensas monetárias atreladas ao desempenho ambiental são geralmente reservadas aos gerentes sêniores.

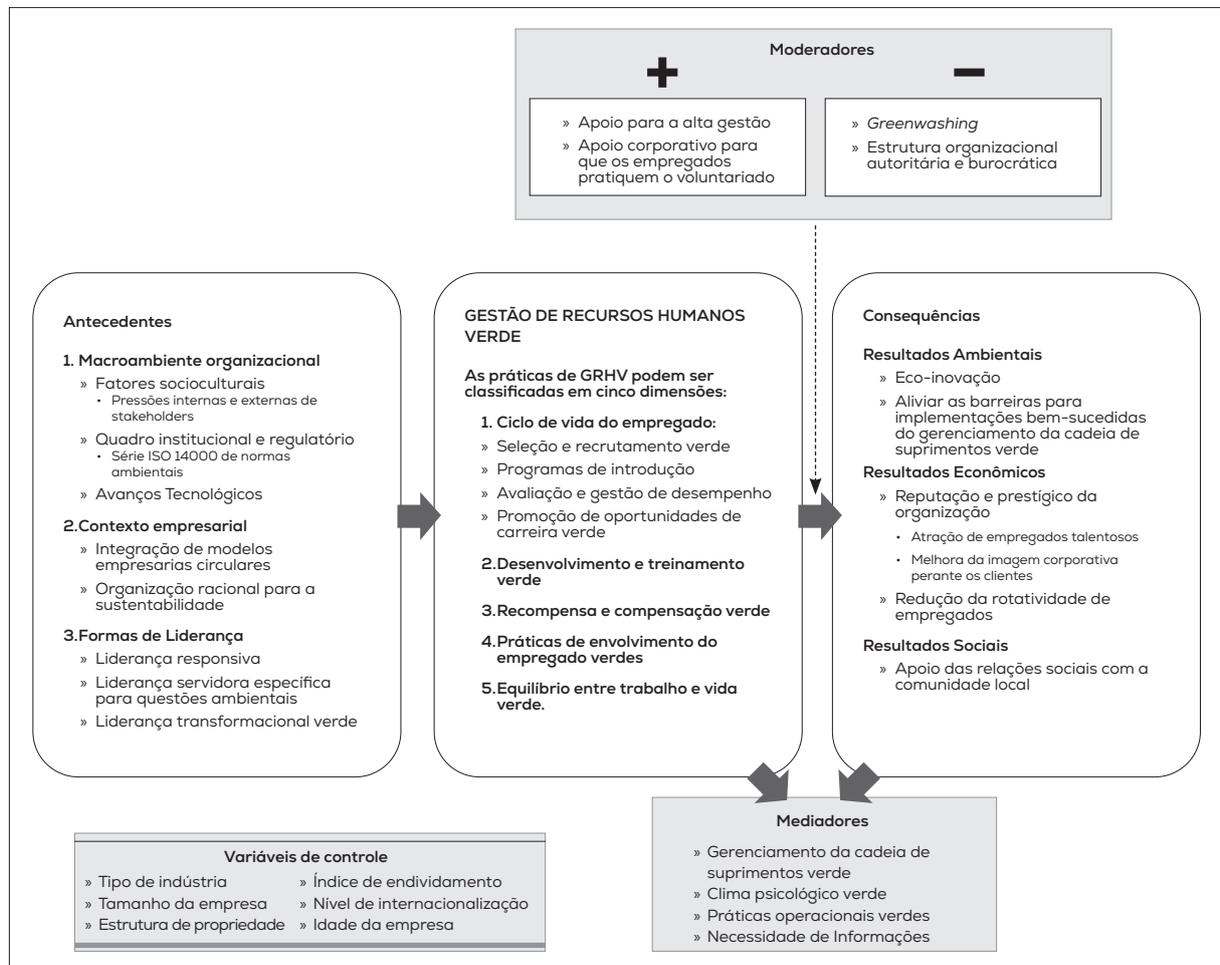
No que diz respeito aos mecanismos de mediação, o funcionamento dos sistemas GRHV são complexos, uma vez que surgem conflitos de interesses no processo exigindo uma integração efetiva com outras funções organizacionais (por exemplo, gestão da cadeia de abastecimento), tanto no caso de empresas multinacionais, como com todas entidades ligadas a matriz (Buller & McEvoy, 2016). Além disso, um clima psicológico pró-ambiental resultante das interações sociais dos empregados produzirá uma visão mais profunda sobre quais comportamentos a organização reconhece e recompensa (Saeed et al., 2019). Na mesma linha, os gestores precisam prestar mais atenção ao fornecimento de informações e comunicação da política ambiental (entre outras questões) que criam incerteza sobre os processos de GRHV (Zhang et al., 2019).

Dentro das variáveis moderadoras organizacionais, podemos distinguir entre efeitos moderadores positivos e negativos. No primeiro grupo, incluímos organizações cuja alta gestão apoia o processo de implementação de sistemas GRHV obtendo maior envolvimento

do capital humano da empresa, e assim motivando a inovação verde (Huo et al., 2020; Song et al., 2020). Além disso, promover o apoio corporativo ao voluntariado dos empregados durante o horário de trabalho e/ou no tempo livre fortalece a autoconfiança, as competências e as habilidades dos indivíduos e aumenta seu desejo de melhoria contínua (Al Kerdawy, 2019). Identificamos os seguintes fatores que dificultam a implementação e eficácia do GRHV. Primeiro, o “*greenwashing*” causa danos (Ari et al., 2020, p. 5) devido ao descompasso ou falta de alinhamento entre as políticas ambientais que os gestores divulgam e as ações executadas. Em segundo lugar, dependendo do capital social estrutural da empresa, Amrutha e Geetha (2020) indicam que a escassez de fundos pode dificultar a implementação de sistemas de produção mais sustentáveis. Em terceiro lugar, embora a capacidade da empresa de se adaptar a mercados específicos deva ser considerada, os esforços para implementar práticas de GRHV podem ser frustrados em organizações com uma estrutura organizacional tradicional (autoritária e burocrática), que dificulta a participação e a cooperação dos empregados nos processos de tomada de decisão (Buhl et al., 2016).

Os motivos estratégicos e de desempenho podem impulsionar a adoção de sistemas GRHV (Haddock-Millar et al., 2016). Independentemente de serem classificadas como resultados verdes ou geralmente desejáveis, todas essas práticas têm um impacto positivo no desempenho organizacional. Em primeiro lugar, o desenvolvimento de políticas e práticas sustentáveis de RH promoverá aecoinovação (Buhl, 2020) e aliviará as barreiras para a implementação bem-sucedida da gestão verde da cadeia de suprimentos (GVCS) (Longoni et al., 2018). Essa ideia é consistente com o argumento de que a gestão ambiental eficaz só pode ser alcançada por meio da colaboração e cooperação entre diferentes funções organizacionais (Longoni et al., 2018). A literatura inclui vários estudos empíricos que analisam o efeito mediador das práticas de GVCS internas e externas, explicando as sinergias positivas que resultam da aplicação simultânea dos processos GRHV e GVCS e a forma como essas sinergias se traduzem em melhorias no desempenho organizacional (i.e., Zaid et al. [2018]). Do ponto de vista econômico, é importante destacar a capacidade do GRHV de aumentar o prestígio e a reputação da organização (Tang et al., 2018), atrair futuros empregados talentosos (Tulsi & Ji, 2020) e melhorar a imagem corporativa para os clientes (Zaid et al., 2018). Da mesma forma, leva a níveis mais altos de satisfação dos empregados e, portanto, a menor intenção de rotatividade (Ren et al., 2018). Adicionalmente, esta ferramenta de GRH também apoia as relações sociais com a comunidade local (Zaid et al., 2018). Podemos assim concluir que o alinhamento contínuo da estratégia de sustentabilidade e das práticas de GRH oferece uma base sólida para maximizar os resultados econômicos, ambientais e sociais e, portanto, um caminho para as corporações alcançarem uma vantagem competitiva sustentável (Buller & McEvoy, 2016).

A Figura 2 resume todos os antecedentes organizacionais, consequências e variáveis significativas envolvidas no processo de implementação de práticas de GHRM.

Figura 2. Antecedentes organizacionais, consequências e variáveis significativas relacionadas a GRHV

Fonte: Elaborado pelos autores.

Fatores que motivam ou dificultam a implementação da GRHV

A informação sobre os mecanismos individuais ligados ao desenvolvimento das práticas de GRHV será estruturada da seguinte forma: 1) antecedentes (características individuais, experiências verdes anteriores e determinados atributos sociodemográficos); 2) variáveis mediadoras e moderadoras na relação entre a GRHV e desempenho; e 3) resultados verdes e não verdes em relação aos empregados.

Alguns fatores vinculantes relacionados ao capital humano verde da empresa devem ser considerados. Por exemplo, Ren et al. (2018) argumentam que certos atributos individuais – como conhecimento de gestão ambiental, maior consciência ambiental e atributos sociodemográficos – também têm um impacto positivo na adoção de atitudes verdes. O sentimento positivo de felicidade, orgulho e satisfação sentido pelos colaboradores quando contribuem para o desempenho ambiental da organização é igualmente classificado como sua paixão ambiental (Gilal et al., 2019).

O capital humano verde é um ativo exclusivo da empresa e, como tal, pode atuar como uma fonte competitiva para alavancar oportunidades de inovação verde (Song et al., 2020). Portanto, no grupo de mecanismos de mediação relacionado aos empregados, encontramos primeiro as capacidades dinâmicas verdes e a criatividade verde da equipe. Esses dois itens estão inter-relacionados. Ogbeibu et al. (2020) argumentam que o incentivo contínuo, a alocação de recursos, o apoio positivo e o empoderamento fornecido aos empregados promovem atitudes criativas. Por exemplo, a resiliência do provedor de serviços é uma capacidade que permite aos empregados lidar e enfrentar com sucesso os desafios ecológicos (Arasli et al., 2020). A identificação organizacional, por sua vez, é um mecanismo psicológico subjacente que decorre do apelo e desejo de manter um relacionamento emocionalmente satisfatório com a organização (Chaudhary, 2020). Empregados com maior identificação organizacional exibem um grau mais alto de propriedade ao abordar questões verdes (Shah et al., 2021). A aceitação emocional da mudança pelos empregados ou a crença nos benefícios inerentes ao projeto de mudança (compromisso afetivo coletivo com a mudança na gestão ambiental) também deve ser considerada. Esses empregados exibirão comportamentos positivos, comprometimento com a mudança, intenção de apoiá-la e vontade de participar de sua implementação bem-sucedida (Pinzone et al., 2016).

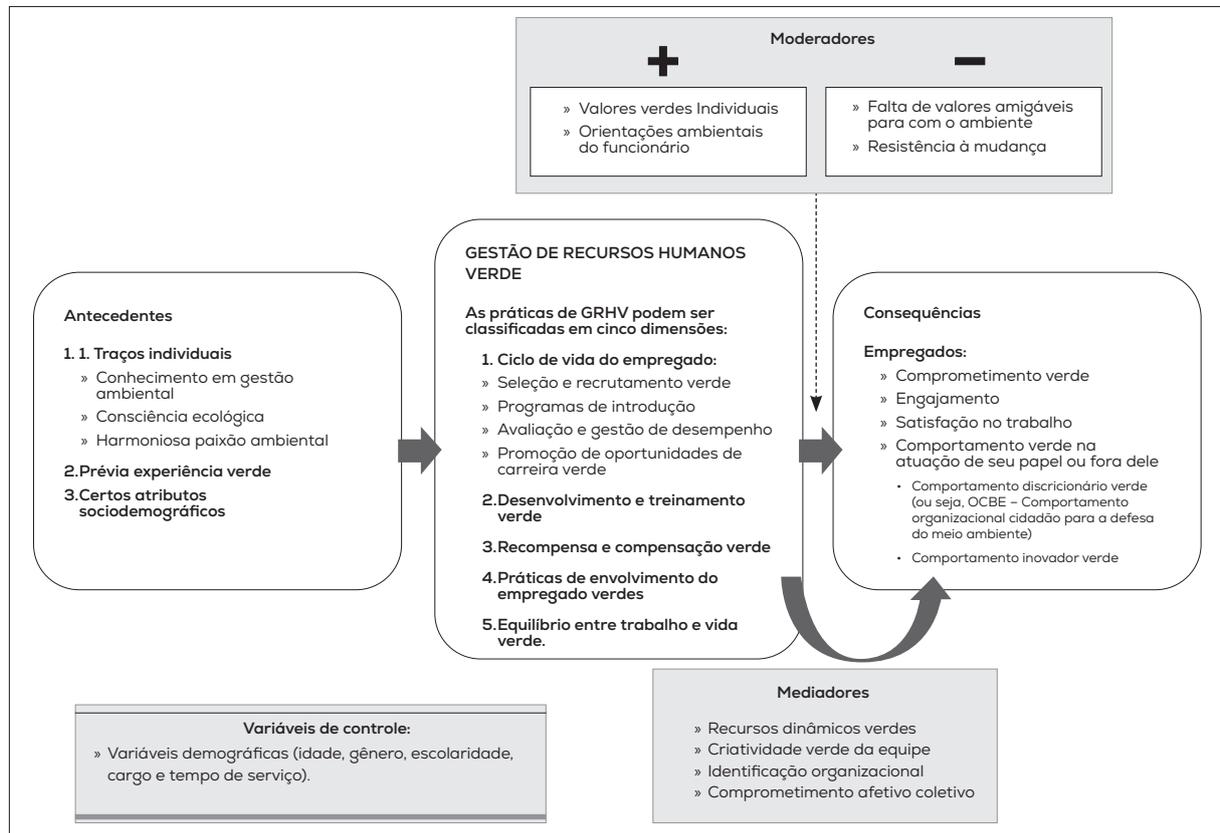
Em termos de fatores moderadores, a falta de consciência ecológica por parte dos empregados, bem como a falta de valores e atitudes ambientalmente amigáveis, podem levar a maiores sentimentos de resistência à mudança (Amrutha & Geetha, 2020). O fenômeno da resistência dos empregados à mudança deve ser monitorado pela alta administração, pois pode retardar o processo de mudança ambiental (Nejati et al., 2017).

Por fim, as principais mudanças no nível individual alcançadas pelas organizações que aplicam práticas de GRHV serão um maior comprometimento verde dos empregados, engajamento e satisfação no trabalho, e incentivo a adoção de comportamentos verdes discricionários ao atuar em seu papel (Ari et al., 2020). Entre os comportamentos pró-ambientais que levam a um desempenho ambiental eficaz em uma organização, encontramos os inovadores verdes (Xie & Zhu, 2020) e uma série de comportamentos discricionários que contribuem para uma gestão ambiental mais eficaz, denominados comportamentos de cidadania organizacional relacionados ao meio ambiente (Khan et al., 2021).

A Figura 3 resume todos os antecedentes, consequências e variáveis significativas em relação aos empregados envolvidos no processo de implementação de práticas de GRHV.

CONCLUSÃO

No geral, esta revisão da literatura lança uma nova luz sobre as formas de analisar o GRHV de uma perspectiva de sustentabilidade holística. Ao mesmo tempo, informa sobre a influência de forças externas e internas nessa abordagem de gestão de recursos humanos relacionada à gestão verde. Além disso, ao resumir os fatores que dificultam a implementação de sistemas de GRHV, estabelece-se uma base sólida para identificar e corrigir mecanismos que podem frustrar o sucesso dessa estratégia de GRH.

Figura 3. Antecedentes, consequências e variáveis significativas da GRHV em relação aos empregados

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados obtidos neste artigo respondem a algumas das principais linhas de pesquisa identificadas na edição especial editada por Jackson et al. (2011). Desta forma, e apesar da falta de acordo sobre quais práticas e/ou políticas específicas de gestão de recursos humanos apoiam ou inibem a mudança em questões ambientais, este artigo propõe cinco grupos principais de práticas dentro do pacote da GRHV: práticas conectadas ao ciclo de vida do empregado, treinamento e desenvolvimento verde, remuneração e recompensas verdes, prática de envolvimento dos empregados verde e equilíbrio entre vida pessoal e profissional verde. Paralelamente, algumas das constatações mais marcantes são: a) ainda não há uniformidade nas normas ambientais que regem a atuação das empresas; b) tanto as especificidades individuais quanto o suporte organizacional são decisivos no processo de implantação das práticas de GRHV; c) a percepção dos valores organizacionais pelos empregados influencia diretamente seu comprometimento e comportamento; e d) embora existam diferenças entre os estilos de liderança analisados, todos são considerados estilos compartilhados que promovem a participação dos liderados na tomada de decisão.

Implicações

O modelo conceitual de GRHV proposto neste estudo, bem como o resumo das principais estruturas teóricas fornecidas, podem inspirar outros pesquisadores a ampliar a literatura existente

baseada em evidências sobre GRHV. Como projetar e implementar práticas de GRHV requer grandes investimentos em recursos organizacionais, nosso estudo oferece recomendações direcionadas aos gestores para ajudá-los a compreender como criar condições favoráveis para aperfeiçoar o desempenho da sustentabilidade. Além disso, comunicar os benefícios da adoção dessas práticas tanto para as organizações quanto para os empregados pode motivar a disseminação dessa prática de gestão ambiental. O modelo teórico construído neste artigo também contribui com conhecimento para os educadores de administração que desenvolvem a consciência e o potencial gerencial dos alunos no trato das questões ambientais.

Limitações

Seguindo as etapas do processo de revisão sistemática da literatura definido por [Langhof e Güldenbergl \(2020\)](#), realizamos um rigoroso processo de sistematização para identificar as 61 principais publicações da amostra final. No entanto, como os critérios de inclusão foram restritivos, não podemos afirmar que não foram excluídos estudos relevantes e importantes.

Direções de pesquisa futura

Testar as ligações mostradas será útil para reconhecer e resolver alguns problemas identificados. Nesse processo, recomendamos fortemente a adoção de um desenho de pesquisa longitudinal, que poderá proporcionar um estudo aprofundado e explicar melhor a relação entre as variáveis. Também, a maioria dos artigos incluídos nesta revisão reuniu dados de indústrias altamente sensíveis ao meio ambiente (setores metalúrgico, automotivo e químico) ou empresas de serviços pertencentes aos setores de hospitalidade, educação e saúde. Informações baseadas em evidências sobre GRHV em outras indústrias de serviços pouco exploradas (por exemplo, bancos), bem como estudos que usam diferentes tamanhos, idades e setores da indústria, ajudariam a situar melhor os esforços organizacionais em direção a um desempenho mais verde.

Além disso, a pesquisa de GRHV concentrou-se principalmente no impacto que o desenvolvimento dessas práticas de GRH tem no desempenho ambiental da organização, enquanto a ligação entre as práticas de GRHV e os resultados não verdes dificilmente foi explorada ([Ari et al., 2020](#)). Portanto, recomendamos como oportunidade de pesquisa a análise do efeito da aplicação desses processos de recursos humanos verdes por meio de uma abordagem relacionada ao tripé da sustentabilidade (*triple bottom line*).

Também notamos a falta de teorias nativas para a operacionalização da GRHV, o que levou ao empréstimo de teorias de outros campos, como psicologia, sociologia, economia ou administração. A pesquisa sobre essa abordagem sustentável de gestão de recursos humanos chegou a um nível, no entanto, em que tanto acadêmicos quanto profissionais poderiam se beneficiar de teorias relacionadas a essa disciplina. Nesse sentido, os domínios da HRM sustentável definidos por [De Lange e Koppens \(2007\)](#) – respeito, abertura e continuidade, formando o modelo ROC – representam uma oportunidade e uma estrutura adequada para classificar e (re)posicionar iniciativas de GRH

REFERÊNCIAS

- Al Kerdawy, M.M.A. (2019). The role of corporate support for employee volunteering in strengthening the impact of green human resource management practices on corporate social responsibility in the Egyptian firms. *European Management Review*, 16(4), 1079-1095. <https://doi.org/10.1111/emre.12310>
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119131. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press. <https://doi.org/10.2307/259189>
- Arasli, H., Nergiz, A., Yesiltas, M., & Gunay, T. (2020). Human resource management practices and service provider commitment of green hotel service providers: Mediating role of resilience and work engagement. *Sustainability*, 12(21), 1-22. <https://doi.org/10.3390/su12219187>
- Ari, E., Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Avci, T. (2020). A conceptual model for green human resource management: Indicators, differential pathways, and multiple pro-environmental outcomes. *Sustainability*, 12(17), 7089. <https://doi.org/10.3390/su12177089>
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665-683. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb00236.x>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Benevene, P., & Buonomo, I. (2020). Green human resource management: An evidence-based systematic literature review. *Sustainability*, 12(15), 5974. <https://doi.org/10.3390/su12155974>
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises: Polish young company experience. *Sustainability*, 10(6), 1739. <https://doi.org/10.3390/su10061739>
- Buhl, A., Blazejewski, S., & Dittmer, F. (2016). The more, the merrier: Why and how employee-driven eco-innovation enhances environmental and competitive advantage. *Sustainability*, 8(9), 946. <https://doi.org/10.3390/su8090946>
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2016). A model for implementing a sustainability strategy through HRM practices. *Business and Society Review*, 121(4), 465-495. <https://doi.org/10.1111/basr.12099>
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>
- 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>
- Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: An empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630-641. <https://doi.org/10.1002/csr.1827>

- Çop, S., Olorunsola, V. O., & Alola, U. V. (2021). Achieving environmental sustainability through green transformational leadership policy: Can green team resilience help? *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 671-682. <https://doi.org/10.1002/bse.2646>
- De Lange, W., & Koppens, J. (2007). *De duurzame arbeidsorganisatie*. WEKA uitgeverij.
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage handbook of organizational research methods* (pp. 671-689). Sage Publications, Ltd.
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613-627. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gilal, F. G., Ashraf, Z., Gilal, N. G., Gilal, R. G., & Channa, N. A. (2019). Promoting environmental performance through green human resource management practices in higher education institutions: A moderated mediation model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1579-1590. <https://doi.org/10.1002/csr.1835>
- 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>
- Haddock-Millar, J., Sanyal, C., & Müller-Camen, M. (2016). Green human resource management: A comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 192-211. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1052087>
- Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Naeem, R. M. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance? *International Journal of Manpower*, 41(7), 1061-1079. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0407>
- Hogg, M. A., & Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. Routledge.
- Huo, W., Li, X., Zheng, M., Liu, Y., & Yan, J. (2020). Commitment to human resource management of the top management team for green creativity. *Sustainability*, 12(3), 1008. <https://doi.org/10.3390/su12031008>
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 99-116. <https://doi.org/10.1177/239700221102500203>
- Jerónimo, H. M., Lacerda, T. C. de, & Henriques, P. L. (2020). From sustainable HRM to employee performance: A complex and intertwined road. *European Management Review*, 17(4), 871-884. <https://doi.org/10.1111/emre.12402>
- Kazancoglu, Y., Ekinci, E., Ozen, Y. D. O., & Pala, M. O. (2021). Reducing food waste through lean and sustainable operations: A case study from the poultry industry. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 61(5), 1-18. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210503>
- Khan, N. U., Irshad, A. ur R., Saufi, R. A., & Ahmed, A. (2021). Antecedents of organizational citizenship behavior towards the environment in manufacturing organizations: Using a structural equation modeling approach. *Business Process Management Journal*, 27(4), 1054-1087. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2021-0102>

- Langhof, J. G., & Guldenberg, S. (2020). Servant leadership: A systematic literature review—toward a model of antecedents and outcomes. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 32-68. <https://doi.org/10.1177/2397002219869903>
- Longoni, A., Luzzini, D., & Guerci, M. (2018). Deploying environmental management across functions: The relationship between green human resource management and green supply chain management. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 1081-1095. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3228-1>
- Mascarenhas, A. O., & Barbosa, A. C. Q. (2019). Sustainable human resource management and social and environmental responsibility: An agenda for debate. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 59(5), 353-364. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190505>
- Mazur, B., & Walczynna, A. (2020). Bridging sustainable human resource management and corporate sustainability. *Sustainability*, 12(21), 1-21. <https://doi.org/10.3390/su12218987>
- Millard, D. (2011). Management learning and the greening of SMEs: Moving beyond problem-solving. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 178-195. <https://www.jstor.org/stable/23279432>
- Muster, V., & Schrader, U. (2011). Green work-life balance: A new perspective for green HRM. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 140-156. <https://www.jstor.org/stable/23279430>
- Nejati, M., Rabiei, S., & Jabbour, C. J. C. (2017). Envisioning the invisible: Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change. *Journal of Cleaner Production*, 168, 163-172. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.213>
- O'Donohue, W., & Torugsa, N. A. (2016). The moderating effect of 'Green' HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 239-261. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1063078>
- Ogbeibu, S., Emelifeonwu, J., Senadjki, A., Gaskin, J., & Kaivo-oja, J. (2020). Technological turbulence and greening of team creativity, product innovation, and human resource management: Implications for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118703. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118703>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T.C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372(71). <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Paillé, P., Valéau, P., & Renwick, D. W. (2020). Leveraging green human resource practices to achieve environmental sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 260, 121137. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121137>
- Peixe, B. C. S., Trierweiller, A. C., Borna, A. C., Tezza, R., & Campos, L. M. D. S. (2019). Factors related to the maturity of environmental management systems among Brazilian industrial companies. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 59(1), 29-42. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020190104>
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Redman, T. (2016). Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: The role of 'Green' HRM. *Journal of Cleaner Production*, 122, 201-211. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.031>

- Piowar-Sulej, K. (2020). Pro-environmental organizational culture: Its essence and a concept for its operationalization. *Sustainability*, 12(10), 4197. <https://doi.org/10.3390/su12104197>
- RAE. (2021). Call for papers: Human resource management contribution to sustainability. *RAE-Revista de Administração de Empresas*.
- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769-803. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424-438. <https://doi.org/10.1002/csr.1694>
- Sathasivam, K., Bakar, R. A., & Hashim, R. C. (2020, July). Embracing organisational environmental sustainability: Experiences in green human resource management. *Business Strategy and Development*, 4(2), 123-135. <https://doi.org/10.1002/bsd2.133>
- Shah, S. H. A., Cheema, S., Al-Ghazali, B. M., Ali, M., & Rafiq, N. (2021). Perceived corporate social responsibility and pro-environmental behaviors: The role of organizational identification and coworker pro-environmental advocacy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 366-377. <https://doi.org/10.1002/csr.2054>
- Siyambalapitiya, J., Zhang, X., & Liu, X. (2018). Green human resource management: A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry. *Journal of Cleaner Production*, 201, 542-555. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.305>
- Song, W., Yu, H., & Xu, H. (2020). Effects of green human resource management and managerial environmental concern on green innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 951-967. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0315>
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Tulsi, P., & Ji, Y. (2020). A conceptual approach to green human resource management and corporate environmental responsibility in the hospitality industry. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 195-203. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no1.195>
- Wang, C. J., & Tseng, K. J. (2019). Effects of selected positive resources on hospitality service quality: The mediating role of work engagement. *Sustainability*, 11(8), 2320. <https://doi.org/10.3390/su11082320>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://www.jstor.org/stable/2486175>
- Xie, X., & Zhu, Q. (2020). Exploring an innovative pivot: How green training can spur corporate sustainability performance. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2432-2449. <https://doi.org/10.1002/bse.2512>
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Jabbour, C. J. C., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212-228. <https://doi.org/10.1002/bse.2359>

- Yusliza, M. Y., Norazmi, N. A., Jabbour, C. J. C., Fernando, Y., Fawehinmi, O., & Seles, B. M. R. P. (2019). Top management commitment, corporate social responsibility and green human resource management: A Malaysian study. *Benchmarking*, 26(6), 2051-2078. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2018-0283>
- Zaid, A. A., Jaaron, A. A. M., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 204, 965-979. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.062>
- Zhang, Y., Luo, Y., Zhang, X., & Zhao, J. (2019). How green human resource management can promote green employee behavior in China: A technology acceptance model perspective. *Sustainability*, 11(19), 5408. <https://doi.org/10.3390/su11195408>
- Zhao, J., Liu, H., & Sun, W. (2020). How proactive environmental strategy facilitates environmental reputation: Roles of green human resource management and discretionary slack. *Sustainability*, 12(3), 763. <https://doi.org/10.3390/su12030763>
- 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>
- Zoogah, D. B. (2011). The dynamics of green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 117-139. <https://doi.org/10.1177/239700221102500204>

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem ao Strategor Group (URJC) e ao V Plan de Fomento de la Investigación (URJC) por financiar parcialmente a tradução deste artigo. Esta pesquisa foi financiada pelo Ministerio de Ciencia e Innovación (Madri, Espanha), projeto número de subvenção FPU19/00945. Foi também apoiada pelo REVTUR Research Project (URJC).

CONFLITOS DE INTERESSE

Os/as autores/as não têm conflitos de interesse a declarar

CONTRIBUIÇÃO DOS/DAS AUTORES/AS

Lydia Murillo-Ramos: Conceituação, curadoria de dados, análise formal; Investigação; Metodologia; Programas; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Irene Huertas-Valdivia: Conceituação, aquisição de financiamento; Supervisão; Recursos; Validação; Redação – revisão e edição.

Fernando E. García-Muiña: Conceituação; Administração de projetos; Recursos; Validação.