

**Gestão de recursos humanos sustentável:
uma revisão sistemática da literatura**

DOI: 10.2436/20.8070.01.233

Lyvia Camila Fernandes Madruga Barros

Doutora em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

E-mail: lyviacamila@hotmail.com

Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto

Doutora em Administração, pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), Brasil.

Professora da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

E-mail: leiliannebarreto@hotmail.com

Resumo

Esse estudo analisou a produção científica relacionada a temática da Gestão de Recursos Humanos Sustentável, nas bases de dados do Portal de Periódicos Capes e no *Web of Science*. O objetivo foi de estabelecer os temas de pesquisas, métodos, enfoques e contextos, com o intuito de desenvolver uma melhor compreensão do estado da arte e das lacunas de pesquisa. Como apoio metodológico, foi utilizado o processo de revisão sistemática da literatura, proposto por Tranfield, Denyer e Smart (2003). As pesquisas foram feitas através de combinações de termos utilizados em português e em inglês. Desse modo, a pesquisa é classificada como descritiva e qualitativa. A busca resultou em uma amostra de 81 artigos, dos quais apenas 54 cumpriram com os pré-requisitos delimitados na metodologia e seguiram para a análise. Como resultados dessa pesquisa, identificou-se o interesse pela temática a partir do ano de 2012, sendo os anos de 2019 e 2020 os de maior concentração das produções. Com relação aos países que mais publicaram, a China e a Eslováquia dominam as produções sobre o tema. Observando a metodologia empregada nas pesquisas, se tem uma preferência pelas pesquisas quantitativas e o questionário é a técnica de coleta de dados mais utilizada. Constatou-se as revistas científicas e a de maior concentração desses achados foi a *Sustainability*, disponibilizando 34 artigos. Levantando as temáticas abordadas nas pesquisas, foram identificados os termos: Gestão de recursos humanos sustentável, sustentabilidade, satisfação, organização e envolvimento. Conclui-se que essa investigação traz avanços para área da Gestão de Recursos Humanos como também ao segmento turístico, pois a pesquisa aponta benefícios tanto para a comunidade acadêmica quanto para as organizações que desejem implementar esse modelo de gestão. Por fim, espera-se que a

partir das lacunas apresentadas nessa pesquisa, seja possível a realização de pesquisas futuras para o preenchimento das mesmas.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos Sustentável. Sustentabilidade. Recursos Humanos. Turismo. Hotelaria.

1 INTRODUÇÃO

A dimensão dos recursos humanos é um dos elementos mais importantes de qualquer setor organizacional, e torna-se ainda mais relevante no setor de turismo, que se caracteriza por altos níveis de envolvimento humano no desenvolvimento e prestação de serviços ou experiências de férias (BAUM, 2007). Os debates acadêmicos, atrelados à necessidade das organizações de se tornarem competitivas no mercado, apresentam os colaboradores como a espinha dorsal das organizações e um ativo fundamental para o sucesso dos negócios (KARMAN, 2020).

O desenvolvimento sustentável, em geral, é um processo contínuo de satisfação das necessidades do presente e das gerações futuras (BALTGAILIS, 2019; VIGLIAROLO, 2020). Ele pode ser entendido como a capacidade de atingir metas e aumentar o valor de longo prazo para o acionista por meio de aspectos econômicos, ambientais e de integração social. A ideia de inserir o desenvolvimento sustentável nas estratégias de negócios se tornou vital para as operações das organizações contemporâneas.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é uma área em constante evolução e mudança. A lógica por trás de relacionar o conceito de gestão de recursos humanos com as questões do meio ambiente é que leva à sustentabilidade e se tornou um novo paradigma neste campo (DHAMIJA, 2013). Além disso, o departamento de recursos humanos da organização desempenha um papel significativo na criação de uma cultura de desenvolvimento sustentável para as empresas (HARMON; FAIRFIELD; WITTENBERG, 2010). O conceito de GRH Sustentável é o resultado da vinculação do conceito de desenvolvimento sustentável com a gestão de recursos humanos em uma organização.

Nos últimos anos, algumas organizações mudaram de uma única perspectiva de GRH com foco no ganho do empregador para uma perspectiva dupla que também considera os interesses do funcionário (STANKEVICIUT; SAVANEVICIENE, 2018). Para alguns autores essa característica é denominada de gestão de recursos humanos sustentável (KRAMAR, 2014) e às vezes como GRH socialmente responsável (DÍAZ-CARRIÓN; LÓPEZ-FERNÁNDEZ; ROMERO-FERNÁNDEZ, 2018).

Com base em pesquisas anteriores, Stankeviciut e Savaneviciene (2019), criaram um conjunto com os princípios para o conceito de GRH sustentável: competências dos colaboradores, voz dos empregados, relações empregado-empregador, cuidado com os empregados e cuidado com o meio ambiente. Para os autores, a gestão de recursos humanos sustentável pode reduzir o estresse relacionado ao trabalho, conflitos trabalho-família e esgotamento através de uma gestão de recursos humanos sustentável expressa de forma mais clara. Além disso, seu estudo mostrou que o estresse relacionado ao trabalho dos colaboradores diminuiria se os colaboradores percebessem um cuidado maior e melhores relações empregador-empregado.

Em um mercado de trabalho volátil, torna-se cada vez mais importante mudar a situação prevalecente onde os recursos humanos são consumidos em vez de

desenvolvidos, se o foco for aumentar a retenção de colaboradores. Neste esforço, a gestão de recursos humanos sustentável foi incluída como uma resposta às mudanças em relação aos níveis sociais, mercado de trabalho e relações de emprego. GRH sustentável representa uma extensão da GRH estratégica e apresenta uma nova abordagem para a gestão de pessoas (STANKEVICIUT; SAVANEVICIEN, 2018).

O impacto da qualidade dos recursos humanos no setor turístico sempre foi uma característica fundamental dessa área de serviços. Atrair e reter bons profissionais continua sendo um desafio, suscetível a fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos que impactam o porte e as características dos recursos humanos do setor (KUSLUVAN; KUSLUVAN, 2000).

No entanto, a diferença entre a GRH estratégica e sustentável implica objetivos maiores; enquanto a gestão de recursos humanos estratégica é determinada pelo desempenho organizacional, principalmente em termos de resultados econômicos, a gestão de recursos humanos sustentável também considera os aspectos sociais, humanos, ambientais e os resultados financeiros.

Enquanto a sustentabilidade se refere à regeneração de recursos, desenvolvimento e renovação, se observa uma falta de consenso em relação ao conceito do fenômeno pesquisado – GRH Sustentável. Partindo dessa perspectiva, seguindo a abordagem de três estágios de Tranfield, Denyer e Smart (2003), foi construída uma revisão sistemática da literatura que apresenta um panorama de produções acadêmicas a nível nacional e internacional, com o intuito de contribuir para o preenchimento dessa lacuna teórica identificada na literatura.

Diante deste contexto, o objetivo do presente trabalho é apresentar e discutir o panorama da produção científica sobre a Gestão de Recursos Humanos Sustentável, por meio de uma revisão sistemática da literatura, estabelecendo seus temas de pesquisa, métodos aplicados e enfoques. Assim, o estudo busca desenvolver uma melhor compreensão do estado da arte e das lacunas da pesquisa sobre o tema.

A seguir será apresentada a revisão da literatura, abordando conceitos da temática relacionada a Gestão de Recursos Humanos Sustentável. Em seguida, o aporte metodológico utilizado para a realização da pesquisa e por fim a análise de resultados e discussão dos materiais encontrados sobre a área pesquisada, atrelado a sua associação com o segmento do turismo.

2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS SUSTENTÁVEL (GRHS)

O conceito de sustentabilidade incentiva as empresas a implementarem o modelo de negócios de desenvolvimento sustentável baseado nos princípios de gestão enraizados em valor e responsabilidade social (JABLOŃSKI; JABLOŃSKI, 2016), onde a função do RH pode ocupar um papel fundamental. A gestão de recursos humanos (GRH) é de primordial importância para uma implementação efetiva dos princípios do desenvolvimento sustentável.

As estratégias de RH criam uma estrutura para cultura de desenvolvimento sustentável, aumentando a conscientização dos colaboradores e moldando atitudes favoráveis ao meio ambiente (SHAMA; SHARMA; DEVI, 2009). O recrutamento adequado de colaboradores, as atribuições de tarefas em conformidade com os requisitos do desenvolvimento sustentável, a conduta da sustentabilidade, o treinamento e o monitoramento do desempenho da sustentabilidade podem ter um efeito significativo na execução do conceito de desenvolvimento sustentável nas empresas (MAZUR, 2014).

O termo "Gestão de Recursos Humanos Sustentável" representa a tentativa de aplicar uma perspectiva orientada para as pessoas, para o desenvolvimento das políticas e práticas de GRH, a fim de melhorar o desempenho organizacional, em termos de eficácia e eficiência. Nesse sentido, a pesquisa existente sobre o desenvolvimento sustentável mostrou que o paradigma da sustentabilidade pode ser usado além de um domínio ecológico e socioeconômico, devendo ser mais amplo e aplicado a investigação das características psicossociais no contexto do trabalho que melhor contribuem para promover o desenvolvimento individual e organizacional (ARCANGELI; GIORGI; MUCCI; BERNAUD; DI FABIO, 2017; DI FABIO; ROSEN, 2018).

Karman (2020) define a gestão de recursos humanos sustentável, composta por três dimensões: a primeira dimensão (1) valor para a organização, inclui produtividade, gestão de mudanças, capacidade de flexibilidade, inovação, valor econômico aprimorado e lucratividade; a segunda dimensão (2) valor para a sociedade, inclui família e bem-estar da comunidade, crescimento no emprego, imagem da empresa e saúde; e a terceira dimensão (3) valor para o funcionário, incluindo boa vida profissional, qualidade de vida, engajamento, motivação, bem-estar do funcionário e empregabilidade.

Assim, a gestão de recursos humanos sustentável é conhecida por oferecer uma nova abordagem para gerenciar pessoas, preservar a produtividade e reter colaboradores de qualidade (KRAMAR, 2014). Ou seja, sustentar a gestão competente de recursos humanos considera os colaboradores os recursos mais importantes das organizações e enfatiza o investimento contínuo no desenvolvimento dos colaboradores.

O benefício da gestão de recursos humanos sustentável é propício para a melhoria da capacidade de trabalho dos colaboradores, incluindo o estoque de capital humano para as necessidades de crescimento dos colaboradores (EHNERT; HARRY; ZINK, 2013). Jarlstrom, Saru e Vanhala (2018), complementam que a gestão de recursos humanos sustentável realiza o desenvolvimento comum da saúde humana e do comportamento proativo no trabalho, até mesmo o desenvolvimento de longo prazo de organizações.

Considerando que a gestão de recursos humanos sustentável tem sido usada para impulsionar a força de um sistema de gestão de recursos humanos e pode criar valor organizacional (gestão de mudanças, produtividade, inovação e lucratividade), valor social (imagem da empresa, bem-estar da comunidade e crescimento do emprego) e valor do funcionário (motivação, bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal, envolvimento e bem-estar do funcionário) (WANG, 2019; KARMAN, 2020), os profissionais que atuam na área da gestão de recursos humanos podem usar a gestão de recursos humanos sustentável para oferecer uma nova abordagem para gerenciar pessoas, preservar a produtividade e reter colaboradores de qualidade.

A gestão de recursos humanos sustentável tem sido considerada como um novo paradigma humanístico na gestão, que, embora às vezes seja reconhecida como alternativa à economia, não se separa da necessidade de gerar lucro para uma empresa (MAZUR, 2014; DHAMIJA, 2013; DRELA, 2020). O efeito direto da implementação do conceito de GRH sustentável está moldando os recursos humanos sustentáveis, ou seja, colaboradores altamente qualificados que entendem e aplicam os princípios da sustentabilidade e se desenvolvem em seu trabalho.

A Gestão de Recursos Humanos Sustentável recebe várias funções em uma organização. Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012) afirmam que:

‡ Apoia a estratégia de desenvolvimento sustentável da organização;

‡ Enfatiza o tratamento justo, o desenvolvimento e o bem-estar dos colaboradores;

‡ Contribui para a construção de habilidades, valor e confiança dos colaboradores e aumenta seu envolvimento com o desenvolvimento sustentável;

‡ Centra-se no bem-estar interno (colaboradores) e externo (todas as entidades interessadas no funcionamento da organização); e

‡ Apoiar práticas organizacionais ambientalmente corretas.

A gestão de RH sustentável é resultado de diversas disciplinas e áreas de pesquisa, com foco na sustentabilidade corporativa, responsabilidade social e sistemas de trabalho sustentáveis. O conceito respeita as práticas clássicas da gestão estratégica de recursos humanos (MACKE; GENARI, 2019) e abrange um amplo escopo, envolvendo a criação de condições de trabalho adequadas, lideranças sustentáveis, cooperação e trabalho em equipe, diversidade e multiculturalismo, ética e governança, criação de valor e incentivo, saúde e segurança, envolvimento da força de trabalho e um ambiente sustentável (STRENITZEROVÁ; ACHIMSKÝ, 2019).

A gestão de RH sustentável pode ser implementada respeitando os princípios de cultivar as condições para a sustentabilidade pessoal do colaborador e aumentar a capacidade dos sistemas de gestão de recursos humanos para regularmente atrair, regenerar e desenvolver colaboradores motivados e engajados, construindo de forma sustentável o próprio sistema de RH (EHNERT; HARRY; ZINK, 2014).

Uma contribuição relevante para a literatura diz respeito à proposta feita por Stankeviciut e Savanevicien (2018), identificando 11 características de GRH sustentável - orientação de longo prazo, cuidado com colaboradores, cuidado com o meio ambiente, lucratividade, participação dos colaboradores e diálogo social, desenvolvimento de colaboradores, parceria externa, flexibilidade, conformidade além das regulamentações trabalhistas, cooperação, justiça e igualdade dos colaboradores.

As características da gestão de recursos humanos sustentável afetam a satisfação dos colaboradores; portanto, para garantir a sustentabilidade e aumentar a eficiência da organização, é necessário atender as necessidades dos colaboradores que se beneficiam de boas condições de trabalho.

A presença da sustentabilidade na gestão de recursos humanos pode ser revelada por meio do desenvolvimento dos colaboradores através do treinamento no local de trabalho, que pode ser visto como uma abordagem de redução de custos, levando a uma melhor motivação no emprego (AZIRI, 2011). Bem como através da orientação e compartilhamento de conhecimento com novos colaboradores (PEARIASAMY; MANSOR, 2008), esclarecendo que, por meio do treinamento e desenvolvimento, a empresa está interessada em sua retenção de longo prazo. O desenvolvimento dos colaboradores pode ser visto também como um mecanismo para ajudar os indivíduos a alcançar seus próprios objetivos de autodesenvolvimento e auto enriquecimento ou como oportunidades de aprendizagem vistas como um investimento “sustentável” em pessoal.

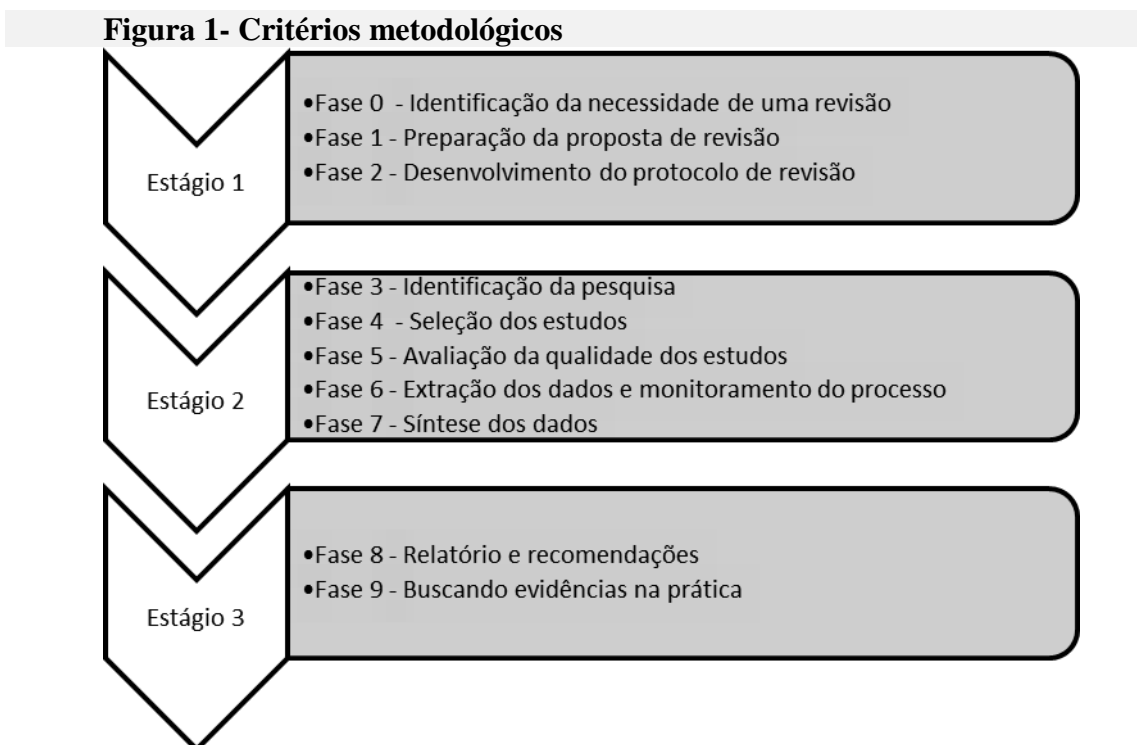
A revisão da literatura apresenta algumas dificuldades na conceituação, bem como, diferentes terminologias para vincular sustentabilidade e GRH (MACKE; GENARI, 2019). No próximo bloco, apresentaremos o aporte metodológico escolhido para o estudo, com o intuito de descrever como a pesquisa foi realizada.

3 METODOLOGIA

Para a operacionalização da pesquisa foi adotado o método de revisão sistemática da literatura, com o objetivo de fornecer uma análise da produção acadêmica

sobre a gestão de recursos humanos sustentável. A abordagem de revisão sistemática da literatura foi escolhida por ser um método de pesquisa mais rigoroso e responsável (HAM-BALOYI; JORDAN, 2016). O método oferece a possibilidade de analisar em profundidade todos os artigos relevantes sobre o tema. Como também a oportunidade de identificar outras áreas pouco pesquisadas (BOS-NEHLES; RENKEMA; JANSSEN, 2017; TRANFIELD *et al.*, 2003).

O protocolo adotado proposto por Tranfield *et al.* (2003), obedece a três estágios e em cada estágio são descritas suas fases, conforme ilustra a Figura 1. O processo se inicia na identificação da necessidade de uma revisão sistemática, conforme lacuna apontada por se tratar de uma temática relativamente recente e pouco explorada e é findado na busca pela evidência na prática.



Fonte: Elaboração própria, baseado em Tranfield *et al.* 2003.

Observando os critérios metodológicos propostos no **estágio 1** compreendido no desenvolvimento da pesquisa, foram definidas duas bases de dados, a nacional foi o Portal Periódicos Capes e a internacional o *Web of Science*. A escolha dessas bases se justifica pelo fato de serem as maiores indexadoras de periódicos científicos na área da temática pesquisada.

Complementando o protocolo de revisão, foram definidas as palavras-chave, sendo utilizadas em português e em inglês, para assim ampliar os resultados. Como recursos de busca empregou-se a utilização das aspas e dos booleanos: "Gestão de Recursos Humanos Sustentável", "Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis", "Sistema de Trabalho Sustentável", "Sustentabilidade de Recursos Humanos", "Gestão Sustentável de Recursos Humanos", "Sustentabilidade e Recursos Humanos", "Gestão de Pessoas e Sustenta*", "Gestão de Recursos Humanos Verdes" e "Gestão de Recursos Humanos Verde".

Como critérios de inclusão, optou-se por artigos completos com texto disponível e que fossem revisados por pares. Assim, foram excluídos aqueles achados que não

faziam parte da área de pesquisa. Segundo Bouncken, Johanna, Sascha e Marcel (2015), os periódicos acadêmicos revisados por pares, são considerados fontes de dados mais confiáveis. Os artigos foram coletados nas bases descritas no dia 21/04/2021. Nenhuma limitação de tempo foi utilizada para o presente estudo, uma vez que um intervalo de tempo poderia limitar a possibilidade de captar toda a literatura disponível sobre o assunto (GALLARDO-GALLARDO; MOLINER; GALLO, 2017).

A partir dessas definições se deu início ao **estágio 2**, sendo realizado através da identificação dos materiais encontrados, fazendo a seleção por meio da leitura de seus resumos, utilizando critérios de avaliação de qualidade dos estudos, por intermédio do rigor científico metodológico apresentado em cada pesquisa. Os dados foram extraídos e monitorados por meio de uma planilha no *Microsoft Excel*, finalizando com a síntese dos resultados.

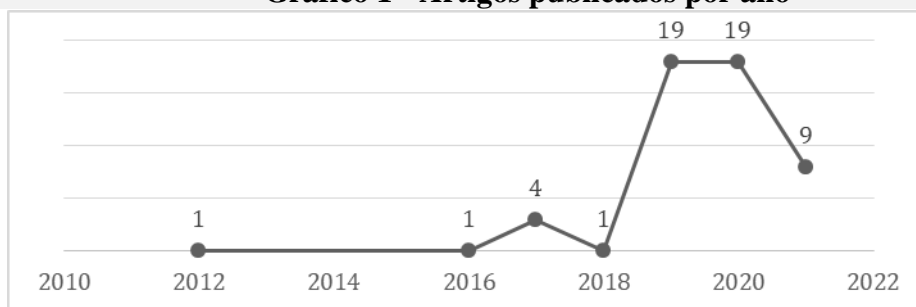
A última etapa, compreendida no **estágio 3**, foi realizada através da análise e discussão dos resultados encontrados. O resultado das buscas apresentou o total de 81 artigos, dos quais 27 artigos foram excluídos por não se enquadrarem nos critérios de busca apresentados. Realizando a leitura dos artigos, foi possível traçar um panorama das produções descrevendo a natureza dos estudos, tipo da pesquisa, setor da economia e como foi realizada cada pesquisa. Com esses dados organizados, foi viável buscar as evidências práticas das pesquisas dentro do segmento do turismo com o intuito de apresentar suas contribuições e implicações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção será apresentada e discutida a síntese dos principais artigos que foram selecionados, conforme o modelo adotado na metodologia da pesquisa. Os dados foram distribuídos elencando o ano de produção, principais autores, instituição, ranqueando os países que mais debatem o tema, apresentando a natureza, tipo, coleta e análise de dados, como também os principais setores da economia que foram explorados.

Utilizando os parâmetros de buscas no Portal Periódicos Capes, foi encontrado apenas 1 artigo que utilizava o termo – Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis, no entanto após a leitura e verificação do protocolo de revisão, o artigo foi excluído da amostra por não cumprir com todos os elementos pontuados. Assim, as análises que serão apresentadas são fruto das buscas no *Web of Science*.

Fazendo uma análise, observou-se que as produções acadêmicas sobre a GRHS são bem recentes e ainda incipientes, constituindo assim uma lacuna teórica, tendo em vista toda a importância que essa característica de gestão oferta às organizações e colaboradores, conforme apresentado no referencial teórico. Fazendo uma análise cronológica das produções encontradas, o marco inicial se dá no ano de 2012 com apenas 1 artigo publicado, dado que se manteve de forma orgânica nos anos de 2016, 2017 e 2018, apresentando um pico nos anos de 2019 e 2020 (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Artigos publicados por ano

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Implementar a GRH Sustentável é benéfico para a organização e para os colaboradores, como também afeta positivamente outros grupos de partes interessadas. O efeito geral da GRH sustentável na sociedade como um todo, pode ser caracterizada como uma contribuição que incorpora atividades voltadas para a melhoria das comunidades e bairros. Além disso, permite criar percursos de carreira sustentáveis para que as gerações mais jovens se tornem transitórias no mercado de trabalho e possam garantir um futuro melhor (SCAVARDA; DAÚ; SCAVARDA; CAIADO, 2019).

A produção científica compreendeu 54 artigos analisados e desses foram agrupados 176 autores de diversas instituições e nacionalidades. Na Tabela 1, foram elencados os autores que dispuseram de mais de um artigo publicado, totalizando um grupo de 14 pesquisadores. A predominância entre eles é de dois artigos publicados, havendo três autores com três artigos. Verificou-se que é mais usual publicar em conjunto com outros autores, apenas quatro artigos foram escritos individualmente.

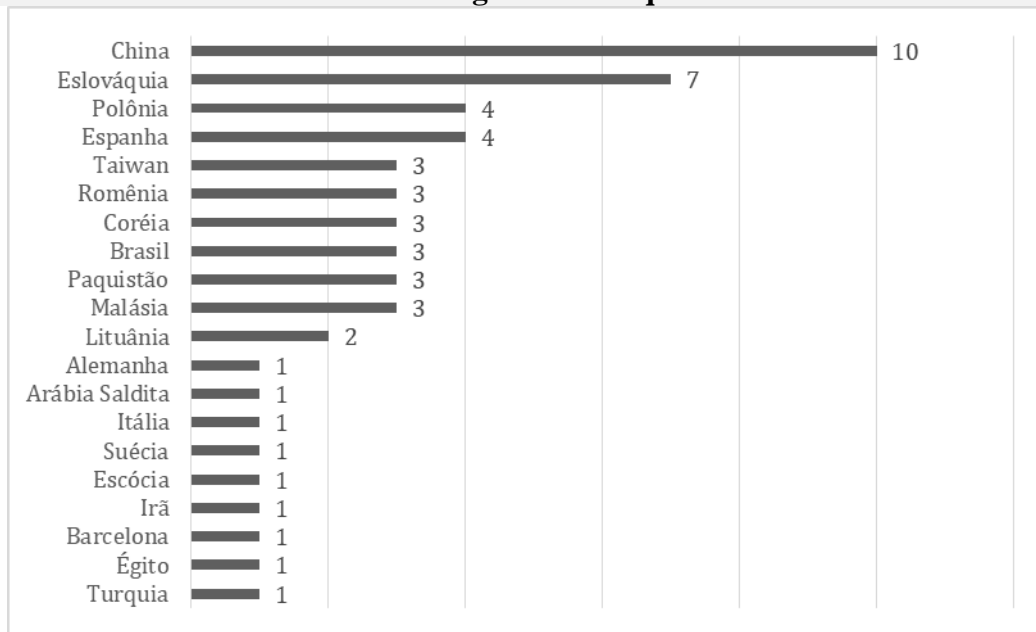
Tabela 1 - Autores que mais publicaram

Nome	Quantidade
Chung-Jen Wang	3
Milos Hitka	3
Zdenka Gyurák Babel'ová	3
Asta Savanevicien	2
Augustín Starecek	2
Dagmar Cagánová	2
Edyta Bombiak	2
Joan Torrent-Sellens	2
Mehran Nejati	2
Pilar Ficapal-Cusí	2
Silvia Lorincová	2
Tom Baum	2
Yukun Cao	2
Yusmani Mohd Yusoff	2

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Com relação à região de origem dessas publicações (Gráfico 2), observou-se uma miscigenação nas produções. Variando entre 20 localidades presente em continentes distintos, onde a China dominou a concentração desses pesquisadores. Foi possível observar a presença de três pesquisadores brasileiros, vinculados a Universidade Federal do Rio de Janeiro, Universidade Federal de Minas Gerais e a UNESP, que publicaram em periódicos internacionais e fazem parte desse ranking.

Gráfico 2 - Origem dos Pesquisadores



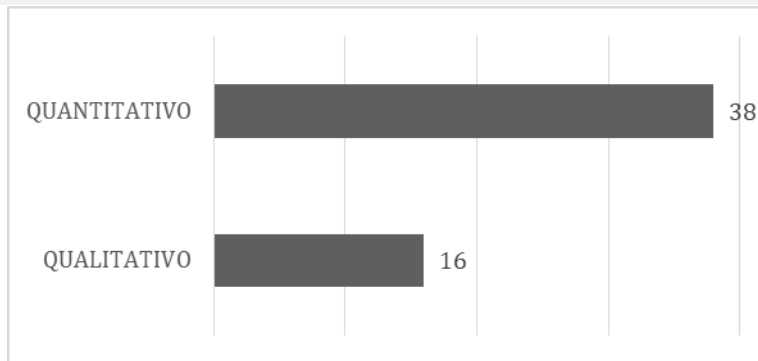
Fonte: Elaboração própria, 2021.

Na Polônia, a definição de GRH sustentável foi apresentada por Pabian (2015), onde a essência deste conceito é planejar, recrutar colaboradores e motivá-los de forma que eles alcancem objetivos econômicos, ecológicos e sociais do empreendimento, contribuindo assim para o equilíbrio intergeracional. Esse conceito corrobora com a ideia de que a GRH sustentável pode e deve ser moldada pela cultura, identidade e valores da localidade e da organização em que irá ser implementada.

Com relação a instituição e departamentos de origem desses autores, prevaleceu entre os departamentos de Administração, Economia, Negócios, Turismo, Hotelaria, Alimentos e Bebidas, Psicologia e Tecnologia da Informação. Endossando assim, a diversidade de origem e a notoriedade dos resultados dessas pesquisas.

Tratando-se da natureza do estudo, foi possível qualificar entre as características de estudos quantitativos e qualitativos. O Gráfico 3 revela uma predominância de estudos quantitativos (38). Não foi apresentada nenhuma pesquisa com a utilização de estudos multimétodo, denotando assim uma carência e necessidade de trabalhos que construam a pesquisa nessa convergência de características, associando os métodos com o objetivo de ampliar a compreensão sobre o fenômeno pesquisado.

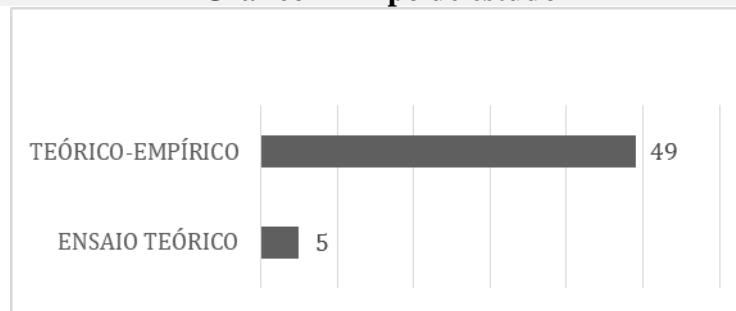
Gráfico 3 - Natureza do estudo



Fonte: Elaboração própria, 2021.

Observando o tipo de estudo, foi demonstrado uma preferência dos autores pelos estudos teórico-empíricos, com 49 artigos se enquadrando nesse tópico (Gráfico 4). As pesquisas teórico-empíricas são conceituadas como aquelas em que o autor busca elementos para testar uma teoria já conhecida, em uma situação particular que já seja o escopo do seu trabalho (MARTINS; THEÓPHILO, 2016).

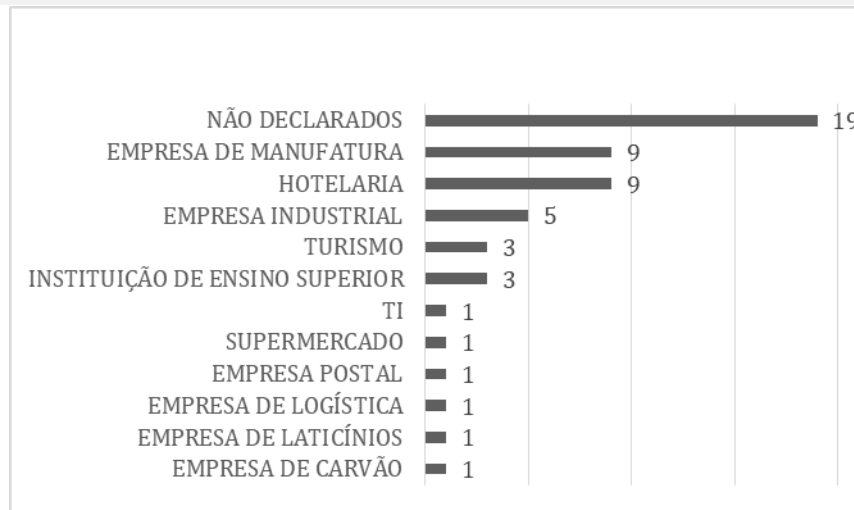
Gráfico 4 - Tipo de estudo



Fonte: Elaboração própria, 2021.

As políticas organizacionais formuladas para gerir a diversidade visam implementar iniciativas, atividades, e práticas que reconhecem, promovem ou encorajam as diferenças entre grupos ou pessoas. Esses elementos são vistos como valores positivos que garantem o desenvolvimento para alcançar a integração social, o que também pode aumentar a produtividade da empresa e apoiar a democratização do acesso a oportunidades (NYAMEH, 2013).

Diversidade de habilidades, experiências e competências individuais dos recursos humanos contribuem para o sucesso das organizações. Foi essa diversidade que serviu de pano de fundo, com relação ao setor da economia explorado pelas pesquisas. Como ilustra o Gráfico 5, a maioria dos artigos não descreviam o setor da economia que estavam pesquisando. Observou-se organizações de manufatura e hoteleiras nas preferências dos estudos, por possuírem um elevado número de colaboradores, tornando-se mais acessíveis à realização de pesquisas quantitativas.

Gráfico 5 - Setor da economia

Fonte: Elaboração própria, 2021.

De acordo com Kramar (2014), as características da GRH Sustentável incluem a natureza dinâmica da gestão de recursos humanos e seus resultados, e a interconexão da organização com seus agentes externos, internos e por aspectos sociais. Assim, a GRH Sustentável considera não apenas os resultados econômicos da organização, mas também sociais e ecológicos pleiteando todas as partes interessadas.

Uma pesquisa empírica realizada em 106 empresas da Europa Ocidental revela diferenças significantes nas organizações que implementam a GRH Sustentável. Conforme apresentam Diaz-Carrion, Lopez-Fernandez e Romero-Fernandez (2020), o impacto na relação e engajamento dos colaboradores com a organização é o fator de maior abrangência institucional. As ações incluem novos aspectos de relações trabalhistas, sindicais e colaboradores auto organizados.

No que concerne a técnica de coleta de dados, verificou-se um trabalho com a utilização de diário de campo, 11 trabalhos se apoiaram na busca por documentos acadêmicos e oficiais, 15 trabalhos utilizaram a entrevista como caminho para o objeto de estudo e 27 trabalhos desenvolveram questionários para alcançar seus resultados.

Distinguindo as técnicas de análise de dados, quatro artigos descreveram seus resultados através da estatística descritiva, oito artigos desenvolveram teste de hipótese para testar suas variáveis, nove artigos utilizaram o teste ANOVA relacionando dados, 13 pesquisas retrataram seus achados através da análise de conteúdo e 20 artigos apresentaram a análise fatorial em seus resultados.

A perspectiva estratégica da gestão de recursos humanos sustentável explora as ligações entre a Gestão Estratégica de Recursos Humanos e a Sustentabilidade. Esta abordagem destaca o impacto que a GRH sustentável tem nas esferas tradicionais de RH, como recrutamento e seleção, rotação de colaboradores, aspectos de avaliação e oportunidades de emprego dentro da organização. A tarefa do RH é atingir as metas organizacionais que não trazem apenas benefícios monetários (EHNERT, 2009).

Através dos termos de busca escolhidos e dos booleanos empregados, os resultados foram catalogados em seis blocos (Tabela 2). Após a verificação dos critérios pré-estabelecidos, dos 139 artigos encontrados, apenas 53 foram analisados, pois estes cumpriram com as exigências metodológicas, que contemplavam a revisão por pares e a disponibilidade do texto completo para leitura.

Termos	Achados	Analizados
"Sustainable Human Resource Management"	89	38
"Sustainable Work System"	3	1
"Human Resources Sustainability"	5	0
"Sustainability and Human Resources"	4	0
"People and Sustainability Management "	0	0
"Green Human Resource Management"	38	15
Total de artigos	139	53

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Esses resultados confluem com a pesquisa realizada por Scavarda, Daú, Scavarda e Caiado (2019), que apresentaram uma revisão sistemática da literatura com foco nos estudos sobre a responsabilidade social empresarial e a indústria 4.0, apresentando uma estrutura de gestão de recursos humanos sustentável. Nos achados da pesquisa, o termo GRH Sustentável, foi o que apresentou o maior percentual de artigos, contando com 144 publicações. Seguido do termo GRH e Tecnologia com 133 trabalhos e a GRH e a Responsabilidade Social com 86 publicações.

Examinando essa relação da GRH estratégica e a sustentabilidade, a *Human Resource Planning Society* (2010) define cinco áreas-chave de conhecimento para os profissionais de RH: Estratégia e planejamento de RH, desenvolvimento de liderança, gestão de talentos, eficácia organizacional e construção de uma função estratégica de RH. Atrelado a essas áreas de conhecimento, foi possível mapear as revistas em que foram publicados esses artigos. Nesse caminho se observa a diversidade de campos em que houveram essas publicações. Conforme apresenta a Figura 2, a revista *Sustainability* foi a que disponibilizou mais artigos, no total de 34 trabalhos. Seguido da *Entrepreneurship and Sustainability Issues* com três publicações, *SAGE* com duas publicações e as demais com apenas um artigo publicado.

Figura 2 - Revistas

Sustainability 34	Entrepreneurship and Sustainability Issues 3	SAGE 2	
	Acta Polytechnica Hungarica 1	AD-minister 1	Cogent Business & Management 1
	Frontiers in Psychology 1	Global Business Review 1	Green human resource management 1
	Industrial and Commercial Training 1	Journal of Asian Eco. and Business 1	Journal of Sustainable Tourism 1
	International Journal Research 1	RAE-Revista de Administração de Empresas 1	Technological Forecasting & Social Change 1
	Inzinerine Ekonomika 1	Scientific Journals 1	Work 1

Fonte: Elaboração própria, 2021.

A análise também identificou as principais temáticas exploradas nos artigos, verificando através das palavras-chave foi possível observar a frequência das 10 palavras mais citadas nos trabalhos (Tabela 3). Existe um destaque para as palavras: Gestão de Recursos Humanos, Verde, Sustentabilidade, Organização, Comportamento e Satisfação. Muitos autores destacam essas palavras como princípios para a Gestão de Recursos Humanos Sustentável (KRAMAR, 2014).

Tabela 3 – Frequência das palavras chave mais citadas

C	Palavras mais citadas
1	Gestão sustentável de recursos
2	Sustentabilidade
3	Comportamento organizacional
4	Gestão de recursos humanos verde
5	Satisfação
6	Práticas de recursos humanos
7	Turismo
8	Hotelaria
9	Colaborador
1	Recursos humanos

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Ao projetar a gestão de recursos humanos sustentável, Cohen *et al.* (2012) mencionaram três características: equidade, bem-estar e desenvolvimento de colaboradores, as quais também aparecem na nuvem de palavras. Nyameh (2013) leva em consideração as seguintes características da gestão de recursos humanos sustentável:

flexibilidade, participação dos colaboradores, orientação para valores, orientação para estratégias, orientação para competências e conhecimento, orientação das partes interessadas e construção de relações empregado-empregador de confiança mútua.

Por fim, levando em consideração apenas os trabalhos publicados na área do turismo e hotelaria, foi possível traçar as principais contribuições das pesquisas. Os 12 artigos identificados demonstravam atrelar a GRH Sustentável com a inovação, desenvolvendo lideranças, fomentando um comportamento proativo nos colaboradores e enaltecendo o empoderamento nas relações.

O primeiro artigo encontrado sobre a GRH Sustentável no Turismo foi publicado na revista *Sustainability* em 2016. O estudo de caso desenvolvido por Baum, Cheung, Kong, Kralj, Mooney, Ramachandran e Siow (2016) aborda a posição da força de trabalho e as considerações de emprego dentro da narrativa do turismo sustentável. O resultado da pesquisa aponta que há uma falta de planejamento e engajamento por parte da academia de turismo, organizações de turismo e comunidades anfitriãs para comprometer-se com o desenvolvimento de uma força de trabalho de turismo sustentável que desfrutará dos benefícios associados às práticas da gestão de recursos humanos sustentável.

No ano de 2018, o mesmo autor que encabeçou a pesquisa anterior publicou um artigo sobre a GRH sustentável como um princípio norteador do planejamento e política de turismo (BAUM, 2018). A discussão aborda o papel central das pessoas e do trabalho dentro do conceito de sustentabilidade e de comunidades sustentáveis. O autor faz uma crítica às relações de trabalho na área do turismo, defendendo uma mudança significativa na forma das relações multilaterais entre o desenvolvimento do turismo sustentável e a gestão de recursos humanos sustentável. Assim, argumenta que se deve reconhecer o planejamento da força de trabalho do setor como um dos motivadores da política social, econômica e cultural.

Uma vez que a participação dos colaboradores é vista como uma das principais características da gestão de recursos humanos sustentável, o estudo de Wang e Tseng (2019) tem como principal preocupação entender como inspirar os colaboradores da hotelaria a realizar um serviço de qualidade e envolvê-los em seu trabalho. Antecedentes positivos selecionados de engajamento no trabalho foram examinados empiricamente e demonstraram uma influência positiva na qualidade do serviço e uma diminuição nos níveis de rotatividade da organização.

Muitos termos foram adotados para conectar a sustentabilidade e as atividades de gestão de recursos humanos, incluindo satisfação no trabalho, sistema de compartilhamento de conhecimento, as habilidades de inovação e desempenho no trabalho. Analisando esses construtos Wang (2019), desenvolve um artigo vinculando esses elementos da GRH sustentável na hospitalidade. Segundo a pesquisa empírica, esses construtos quando trabalhados em conjunto, fornecem influências positivas na competitividade e no sucesso das organizações de hospitalidade.

A gestão de recursos humanos verde também é um dos termos utilizados na literatura, que se apropria das características da responsabilidade social corporativa, onde o meio ambiente é um dos pilares na gestão. Observando essa lacuna, Shafaei, Nejati e Yusoff (2019) buscam compreender o impacto da gestão de recursos humanos verde sobre os colaboradores, tanto em termos de resultados individuais como organizacionais. Os resultados da pesquisa afirmam que atividades ambientais proativas realizadas pelas organizações não apenas melhoram seu desempenho ambiental, mas também resultam em maior significância de trabalho e satisfação dos colaboradores.

Observando que as empresas devem ser responsáveis pelo meio ambiente e usar métodos sustentáveis para administrar seus negócios, o artigo de Tulsi e Ji (2019) apresenta uma abordagem conceitual para práticas de Gestão de Recursos Humanos Ecológicos e Responsabilidade Corporativa. Eles afirmam que as organizações de hospitalidade devem olhar além de seus lucros, desenvolvendo objetivos para criar uma economia sustentável e valor comum, envolvendo a equipe em seus procedimentos.

Os empregos no setor do turismo e hotelaria são caracterizados por uma carga de trabalho pesada, estresse e conhecidos por baixos valores de pagamento, o que por sua vez leva à instabilidade nos contratos e altos níveis de rotatividade. Observando esse desafio, Xu, Zhang, Yang e Wu (2020), propõem um estudo analisando o papel do engajamento do colaborador junto às práticas de gestão de recursos humanos sustentáveis.

Como um campo ainda em desenvolvimento, os autores Ari, Karatepe, Rezapouraghdam e Avci (2020) apresentam um modelo conceitual, com relação à temática da gestão de recursos humanos verdes, contemplando indicadores, caminhos diferenciais e resultados ambientais para as organizações turísticas. O trabalho foi desenvolvido através de uma revisão sistemática da literatura e aborda indicadores relevantes para a área.

Ainda nessa seara verde, os autores Yusoff, Nejati, Kee e Amran (2020) realizaram um estudo utilizando um modelo de pesquisa que examina a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos verdes (recrutamento e seleção verdes, treinamento e desenvolvimento verdes, avaliação de desempenho verde e compensação verde) e desempenho ambiental na indústria hoteleira da Malásia.

Através de um modelo empírico, Lee, Wang, Wu e Yen (2021) investigaram a mediação entre os efeitos da inovação no serviço, práticas de gestão de recursos humanos sustentável e a associação da marca do cliente. A pesquisa aponta que para o setor de serviços alcançar a sustentabilidade, deve-se investir na gestão de recursos humanos, onde uma GRH Sustentável, enfatiza o investimento em envolvimento e alavancagem dos colaboradores em estratégias inovadoras.

Essas estratégias também podem ser entendidas como sobrevivência para os profissionais do setor que desejam alcançar sucesso nos negócios a longo prazo. Nesse contexto, Wang *et al.*, (2021) formulam um amplo quadro de pesquisa para trabalhar liderança, comportamento proativo e empoderamento. Os autores apontam o conceito de gestão de recursos humanos sustentável como a base para confirmar a relação entre o empoderamento da liderança e o comportamento proativo de trabalho dos funcionários.

Finalizando as produções na área do turismo e hotelaria, Elshaer, Sobaih, Aliedan e Azzaz (2021) examinam o efeito da Gestão de Recursos Humanos Verde no desempenho ambiental em pequenas empresas de turismo. Como resultados, os autores destacam o valor e o papel vital dos comportamentos pró-ambientais dos funcionários, que são responsáveis pelo efeito indireto na relação entre a GRH Verde e o desempenho ambiental em pequenas empresas da área de turismo.

Buscando analisar as semelhanças entre as produções científicas sobre a Gestão de Recursos Humanos Sustentável na área do turismo e hotelaria, o Quadro 1 sistematiza quatro enfoques que revelam as principais características das pesquisas e seus respectivos autores.

O primeiro enfoque temático (1) refere-se às produções que apresentam uma forte crítica às relações de trabalho praticadas no setor de turismo e hospitalidade. Os autores defendem que as relações cotidianas não confluem com a premissa da gestão sustentável de recursos humanos.

Quadro 1 - Enfoques Temáticos da GRH Sustentável na Área de Turismo e Hotelaria	
Enfoque 1	Enfoque 2
<p>Semelhanças: Força de trabalho, estresse no trabalho e rotatividade. Autores: Baum <i>et al.</i> (2016); Baum (2017); Feng Zeng Xu <i>et al.</i> (2020).</p>	<p>Semelhanças: Envolvimento, satisfação e inovação. Autores: Wang e Tseng (2019); Wang (2019); Lee <i>et al.</i> (2021); Wang <i>et al.</i> (2021).</p>
Enfoque 3	Enfoque 4
<p>Semelhanças: Ambiental. Autores: Shafaei <i>et al.</i> (2019); Tulsi <i>et al.</i> (2019); Yusoff <i>et al.</i> (2020); Elshaer <i>et al.</i> (2021).</p>	<p>Semelhanças: Conceitual. Autores: Engin Ari <i>et al.</i> (2020).</p>

Fonte: Elaboração própria, 2021.

O segundo enfoque temático (2) relaciona os trabalhos que enfatizam a preocupação em envolver o colaborador no processo organizacional, pleiteando a satisfação, engajamento, envolvimento e inovação na prestação dos serviços.

No terceiro enfoque (3), são abordadas as práticas de recursos humanos relacionadas às características ambientais. Discutem-se práticas como recrutamento, seleção e treinamento, adotando o eixo ambiental como a base para essas práticas. Por fim, o quarto enfoque (4) apresenta características conceituadas da gestão de recursos humanos sustentável.

Na área de turismo e hotelaria, como apontado pelos estudos, existe uma forte dependência dos colaboradores para a execução da maioria dos serviços. Assim, é necessário enfatizar a satisfação das necessidades dos colaboradores, proporcionando-lhes boas condições de trabalho, a fim de aumentar a eficiência empresarial, a competitividade, o sucesso e para garantir a sustentabilidade dos empreendimentos (LORINCOVA; HITKA; STARCHON; STACHOVA, 2018; RAZIQ; MAULABAKHSH, 2015).

Um aumento no nível geral de satisfação do funcionário também aumenta o nível de retenção de talentos. O ambiente e as condições de trabalho são muito importantes neste contexto. O engajamento, a satisfação do funcionário, o desempenho e a qualidade do serviço prestado, são fatores de impacto no segmento do turismo e hotelaria. A importância do ambiente de trabalho em termos de aumento da satisfação e motivação dos colaboradores, que proporcione o desempenho da gestão de recursos humanos sustentável foi destacado por Chang, Zuo, Zhao, Soebarto, Lu, Zillante e Gan (2018), Chatterjee, DuttaGupta, Upadhyay (2018), Gianni, Gotzamani e Tsiotras (2017) e Roxas, Ashill e Chadee (2017).

Parakandi e Behery (2016) destacam que práticas e políticas sustentáveis estão cada vez mais presentes nas rotinas das organizações. A busca pela criação de uma cultura de vida equilibrada também está presente nas empresas. Essas estratégias oferecem produtividade, satisfação e retenção dos colaboradores.

A percepção dos colaboradores era reforçada e discutida por López-Fernández *et al.* (2018). As ferramentas disruptivas trazidas pela indústria 4.0 podem ser implementadas como um meio de educar a equipe durante o trabalho, para disseminar

práticas sustentáveis e para inserir o controle do processo a ser feito pelos recursos humanos. A adoção de práticas sustentáveis exige o envolvimento de todos os colaboradores, sendo liderado pela educação do serviço, protocolos e controle.

Na prática, os colaboradores da linha de frente do turismo e hotelaria desempenham papéis-chave para diretamente transmitir o valor da organização e a alta qualidade dos serviços que são prestados aos clientes. Assim, a concepção de determinantes internos, estratégias, e a GRH Sustentável que qualificam esses colaboradores é crucial porque o emprego às atitudes, crenças, valores e estilos de comportamento de cada um refletem a imagem da empresa e indiretamente influenciam na escolha de compra efetuada pelo consumidor (NARUMON; GERARD, 2010; RUBALCABA; MICHEL; SUNDBO; BROWN; REYNOSO, 2012).

Observando os temas trabalhados nos artigos em harmonia com os itens apresentados na nuvem de palavra, é possível entender que por mais recente que seja a temática, os estudos estão sendo construídos e desenvolvidos utilizando as bases da teoria da Gestão de Recursos Humanos Sustentável, propiciando pesquisas que podem ser aplicadas em outros contextos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi de apresentar e discutir o panorama da produção científica sobre a Gestão de Recursos Humanos Sustentável. Resultado de uma revisão sistemática da literatura, onde foram estabelecidos seus temas de pesquisa, métodos aplicados e enfoques. O presente estudo representa um passo inicial nessa abordagem com relação à produção científica nacional.

Considerando a discreta produção de pesquisas no âmbito nacional, dado o critério de escolha metodológica para as buscas sobre a temática da gestão de recursos humanos sustentável, como uma área em amplo desenvolvimento, exige mais esforços de pesquisadores brasileiros, a fim de proporcionar uma melhor compreensão desse fenômeno no país.

A importância desse estudo reside no fato de compreendermos que a perspectiva da GRH Sustentável deve trazer aos gestores de recursos humanos a consciência de levar em consideração os interesses de suas partes interessadas ao tomar decisões nos negócios. Especificamente, as políticas e ações se concentrarão em contribuir a longo prazo, proporcionando a sobrevivência e o sucesso corporativo, o bem-estar no local de trabalho e beneficiando a sociedade.

As informações gerais apresentadas no estudo possibilitam identificar autores, áreas, natureza e tipo de estudo, técnicas de coleta e análises de dados, revistas que publicam a temática e seus termos de busca. Com esse mapeamento, foi possível observar lacunas onde podem ser exploradas novas pesquisas.

Analisando as contribuições científicas das pesquisas apresentadas nessa revisão, observa-se que a sustentabilidade deve ser entendida para além do domínio ecológico-ambiental, que transcende as características socioeconômicas, perpassa pelas manifestações culturais e molda as pessoas que são envolvidas no processo organizacional.

É importante ressaltar que os avanços da área até o momento revelam uma predominância de estudos quantitativos, onde são testados modelos teóricos. Portanto, para pesquisas futuras é necessário ampliar esse cenário de investigação, diversificando as estratégias metodológicas, com enfoques multimétodo.

Desse modo, investigações futuras podem observar os campos e temáticas mais frutíferas para publicações. Para futuras pesquisas, sugere-se discutir a temática em uma perspectiva longitudinal, com comparações culturais, amostras de diferentes países e contextos, para enriquecer a discussão sobre a área.

A respeito das limitações dessa pesquisa, ainda que se tenha delimitado nos procedimentos metodológicos o desenho do protocolo de revisão, elegendo apenas dois portais de busca, assim como analisando apenas artigos disponibilizados o texto completo, que tenha sido revisado por pares, se torna interessante analisar outras publicações que versem sobre a temática pesquisada e que estejam em outras bases de dados.

Espera-se que os resultados aqui apresentados possam motivar gestores a implementarem esse modelo em suas organizações. Que possam testar empiricamente novas tendências que foram aqui descritas e postuladas com sucesso em outras organizações, de forma a melhorar o desempenho organizacional e a satisfação do colaborador. Embora esse estudo tenha feito algumas descobertas valiosas, pesquisas futuras ainda precisam revelar como se encontra a produção científica de forma a ampliar os campos e segmentos da pesquisa.

REFERÊNCIAS

ARCANGELI, G., *et. al.* Research Topic in Frontiers in Psychology. **Organ. Psychol**, 8, 1938. 2017.

ARI, E., *et. al.* A Conceptual Model for Green Human Resource Management: Indicators, Differential Pathways, and Multiple Pro-Environmental Outcomes. **Sustainability**, 12(17), 7089. 2020.

AZIRI, B. Job satisfaction. A literature review. **Manag. Res. Pract.** 3, 77–86. 2011.

BALTGAILIS, J. The issues of increasing the effectiveness of teaching comparative economics, **Insights into Regional Development** 1(3): 190-199. [https://doi.org/10.9770/ird.2019.1.3\(1\)](https://doi.org/10.9770/ird.2019.1.3(1)). 2019.

BAUM, T. Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: a serious sin of omission?. **Journal of Sustainable Tourism**, 26(6), 873-889. 2018.

BAUM, T., *et. al.* Sustainability and the tourism and hospitality workforce: A thematic analysis. **Sustainability**, 8(8), 809. 2016.

BAUM, T. Human resources in tourism: still waiting for change. **Tourism Management**, Vol. 28, pp. 1383-99. 2007.

BOS-NEHLES, A. *et. al.* HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review, **Personnel Review**, Vol. 46 No. 7, pp. 1228-1253. 2017.

BOUNCKEN, R.B. *et. al.* Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. **Review of Managerial Science**, Vol. 9 No. 3, pp. 577-601. 2015.

CHANG, R.D. *et. al.* Sustainability attitude and performance of construction enterprises: A China study. **J. Clean. Prod.** 172, 1440–1451. 2018.

CHATTERJEE, S. *et. al.* Sustainability of microenterprises: An empirical analysis. **Benchmarking** 25, 919–931. 2018.

COHEN, E. *et. al.* HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability; Effective Practice Guidelines Series; **Society for Human Resource**: Alexandria, VA, USA. 2012.

DHAMIJA, P. Human resource management: An effective mechanism for long term sustainability. **Clar. Int. Multidiscip. J.** 2, 74–80. 2013.

DIAZ-CARRION, R. *et.al.* Constructing an index for comparing human resources management sustainability in Europe. **Human Resource Management Journal. Advance** online publication. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12286>. 2020.

DÍAZ-CARRIÓN, R. *et. al.* Evidence of different models of socially responsible HRM in Europe. **Bus. Ethic- A Eur. Rev.** 28, 1–18. 2018.

DRELA, K. Sustainable management of human resources in enterprises as an example of sustainable development. **Sci. J. Marit. Univ. Szczec.** 61, 91–98. 2020.

EHNERT, I. Sustainable Human Resource Management. A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective; **Physica-Verlag**: Berlin/Heidelberg, Germany. 2009.

EHNERT, I.; *et. al.* Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations; **Springer**: Berlin/Heidelberg, Germany. 2013.

EHNERT, I.; *et. al.* Sustainability and HRM. An Introduction to the Field. In **Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations**; Ehnert, I., Harry, W., Zink, K.J., Eds.; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, pp. 3–32. ISBN 978-3-642-37524-8. 2014.

ELSHAER, I. A., *et.al.* The Effect of Green Human Resource Management on Environmental Performance in Small Tourism Enterprises: Mediating Role of Pro-Environmental Behaviors. **Sustainability**, 13(4), 1956. 2021.

GALLARDO-GALLARDO, E. *et.al.* Mapping collaboration networks in talent management research. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, Vol. 4 No. 4, pp. 332-358. 2017.

GIANNI, M. *et. al.* Multiple perspectives on integrated management systems and corporate sustainability performance. **J. Clean. Prod.** 168, 1297–1311. 2017.

HAM-BALOYI, W.T.; JORDAN, P. Systematic review as a research method in postgraduate nursing education. **Health SA Gesondheid**, Vol. 21 No. 1, pp. 120-128. 2016.

JABLOŃSKI, A.; JABLOŃSKI, M. Research on Business Models in their Life Cycle, **Sustainability** 8(5), 430. <https://doi.org/10.3390/su8050430>. 2016.

JARLSTROM, M.; *et.al.* Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. **J. Bus. Ethics** 152, 703–724. 2018.

KARMAN, A. Understanding sustainable human resource management—Organizational value linkages: The strength of the SHRM system. **Hum. Syst. Manag.** 39, 51–68. 2020.

KRAMAR, R. Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? **Int. J. Hum. Resour. Manag.**, 25, 1069–1089. 2014.

KUSLUVAN, S.; KUSLUVAN, Z. “Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey”, **Tourism Management**, Vol. 21 No. 3, pp. 251-269. 2000.

LEE, M. H., *et. al.* Multilevel Linking Service Innovation, Service Sweethearting, and Brand Association: The Moderating Role of Sustainable Human Resource Management. **SAGE Open**, 11(1), 2158244020985526. 2021.

LÓPEZ-FERNÁNDEZ, M.; *et. al.* Socially Responsible Human Resource Management and Employee Perception: The Influence of Manager and Line Managers. **Sustainability** 10, 4614. 2018.

LORINCOVA, S.; *et.al.* Strategic Instruments for Sustainability of Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises Using Management Data. **Sustainability** 10, 3687. 2018.

MACKE, J.; GENARI, D. Systematic literature review on sustainable human resource. Management, **Journal of Cleaner Production** 208 (20):806-815. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro>. 2019.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3 ed. São Paulo: Atlas. 2016.

MAZUR, B. Sustainable Human Resource Management in theory and practice, **Economics and Management** 1: 158-170. <http://dx.doi.org/10.12846/j.em.2021.05.05>. 2014.

NARUMON, K.; GERARD, T. Service brand equity and employee brand commitment. **Journal of Services Marketing**, 24(5), 378–388. 2010.

NYAMEH, J. Impact of Sustainable Human Resource Management and organizational performance. **Int. J. Asian Soc. Sci.** 3, 1287–1292. 2013.

PABIAN, S., *et.al.* Dark Triad personality traits and adolescent cyber-aggression. **Personality and Individual Differences**, 75, 41-46. 2015.

PARAKANDI, M.; BEHERY, M. Sustainable human resources: Examining the status of organizational work–life balance practices in the United Arab Emirates. **Renew. Sustain. Energy Rev.** 55, 1370–1379. 2016.

PEARIASAMY, T.; MANSOR, N.N.A. On-the-job knowledge sharing: How to train employees to share job knowledge. **J. Kemanus.** 12, 87–101. 2008.

RAZIQ, A.; MAULABAKHSH, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. **Proc. Econ. Financ.** 23, 717–725.

ROXAS, B.; ASHILL, N.; CHADEE, D. (2017). Effects of entrepreneurial and environmental sustainability orientations on firm performance: A study of small businesses in the Philippines. **J. Small Bus. Manag.** 55, 163–178.

RUBALCABA, L. *et. al.* Shaping, organizing, and rethinking service innovation: A multidimensional framework. **Journal of Service Management**, 23(5), 696–715. 2012.

SCAVARDA, A. *et al.* An Analysis of the Corporate Social Responsibility and the Industry 4.0 with Focus on the Youth Generation: A Sustainable Human Resource Management Framework. **Sustainability.** 11, 5130. 2019.

SHAFAEI, A., NEJATI, M.; YUSOFF, Y. M. Green human resource management. **International Journal of Manpower.** 2020.

SHARMA, S.; SHARMA, J.; DEVI, A. Corporate social responsibility: the key role of human resource management, **Business Intelligence Journal** 2(1): 205–213. 2009.

STANKEVICIUTE, Z.; SAVANEVICIENE, A. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. **Sustainability** 10, 4798. 2018.

STANKEVICIUTE, Z.; SAVANEVICIENE, A. Can Sustainable HRM Reduce Work-Related Stress, Work-Family Conflict, and Burnout? **Int. Stud. Manag. Organ.** 49, 79–98. 2019.

STRENTZEROVÁ, M.; ACHIMSKÝ, K. Employee Satisfaction and Loyalty as a Part of Sustainable Human Resource Management in Postal Sector. **Sustainability** 11, 4591. 2019.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222. 2003.

TULSI, P.; JI, Y. A conceptual approach to green human resource management and corporate environmental responsibility in the hospitality industry. **The Journal of Asian Finance, Economics, and Business**, 7(1), 195-203. 2019.

VIGLIAROLO, F. Economic phenomenology: fundamentals, principles and definition. **Insights into Regional Development**, 2(1): 418-429. [http://doi.org/10.9770/IRD.2020.2.1\(2\)](http://doi.org/10.9770/IRD.2020.2.1(2)). 2020.

WANG, C. J. Linking sustainable human resource management in hospitality: An empirical investigation of the integrated mediated moderation model. **Sustainability**, 11(4), 1066. 2019.

WANG, C. J.; TSENG, K. J. Effects of selected positive resources on hospitality service quality: The mediating role of work engagement. **Sustainability**, 11(8), 2320. 2019.

WANG, C. J.; YANG, I. Why and How Does Empowering Leadership Promote Proactive Work Behavior? An Examination with a Serial Mediation Model among Hotel Employees. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 18(5), 2386. 2021.

WIRTENBERG, J., *et. al.* HR's role in building a sustainable enterprise: Insights from some of the world's best companies. **People and Strategy**, 30(1), 10. 2007.

XU, F. *et. al.* Sustainable HRM through Improving the Measurement of Employee Work Engagement: Third-Person Rating Method. **Sustainability**, 12(17), 7100. 2020.

YUSOFF, Y. M., *et. al.* Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. **Global Business Review**, 21(3), 663-680. 2020.

Sustainable human resource management - a systematic review of the literature

Abstract

This study analyzed the scientific production related to the theme of Sustainable Human Resources Management, in the databases of the Capes Periodicals Portal and in the Web of Science. The objective was to establish research themes, methods, approaches and contexts, in order to develop a better understanding of the state of the art and research gaps. As methodological support, the systematic literature review process proposed by Tranfield, Denyer and Smart (2003) was used. The searches were carried out through combinations of terms used in Portuguese and English. Thus, the research is classified as descriptive and qualitative. The search resulted in a sample of 81 articles, of which only 54 met the prerequisites set out in the methodology and proceeded to analysis. As a result of this research, interest in the theme was identified from the year 2012, with the years 2019 and 2020 being the years with the highest concentration of productions. Regarding the countries that published the most, China and Slovakia dominate the productions on the subject. Observing the methodology used in the surveys, there is a preference for quantitative surveys and the questionnaire is the most used data collection technique. The scientific journals were found and the one with the highest concentration of these findings was Sustainability, providing 34 articles. Raising the themes addressed in the surveys, the following terms were identified: Sustainable human resources management, sustainability, satisfaction, organization and involvement. It is concluded that this investigation brings advances to the area of Human Resources Management as well as to the tourist segment, as the research points to benefits both for the academic community and for organizations that wish to implement this management model. Finally, it is expected that from the gaps presented in this research, it will be possible to carry out future research to fill them.

Keywords: *Sustainable Human Resource Management. Sustainability. Human Resources. Tourism. Hospitality.*

Artigo submetido em 15/11/2021. Aceito para publicação em 12/04/2022.