

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DE PARANAÍBA
PÓS-GRADUAÇÃO
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS VERDE (GHRM):
EVIDÊNCIAS NA AMÉRICA LATINA**

GUILHERME DOMONT DE MORAIS SERRAR

Paranaíba/MS
2019

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DE PARANAÍBA
PÓS-GRADUAÇÃO
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS VERDE (GHRM):
EVIDÊNCIAS NA AMÉRICA LATINA**

Monografia apresentado ao MBA Gestão Estratégica e Organizações como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Organizações

Orientador:
Prof. Dr. Wesley Ricardo Souza Freitas

Paranaíba/MS
2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

CAMPUS DE PARANAÍBA

PÓS-GRADUAÇÃO

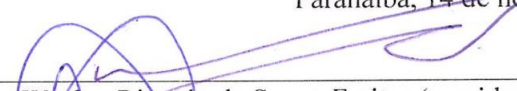
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES

ATA DE DEFESA PÚBLICA

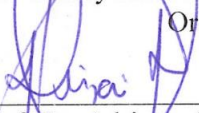
ATA DE DEFESA DE TRABALHO DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL.

Neste dia 14 de novembro de 2019, às 13:00 horas, em sessão pública, nas dependências do Câmpus de Paranaíba (CPAR), da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), realizou-se a apresentação da monografia, sob o título “**Green Human Resource Management (GHRM) como instrumento de marketing: uma análise do estado da arte**”, de autoria de **Guilherme Domont de Moraes Serrar**, aluno da Pós-Graduação MBA Gestão Estratégica de Organizações. A Banca examinadora esteve constituída pelos professores: Wesley Ricardo de Souza Freitas (presidente), Adriano Alves Teixeira (membro) e Dalton de Sousa (membro). Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, o candidato foi Aprovado pela Banca Examinadora com nota 7.9. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo Coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

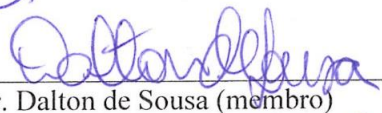
Paranaíba, 14 de novembro de 2019



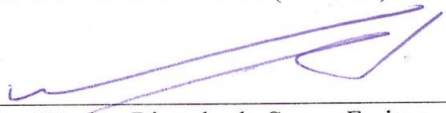
Prof. Dr. Wesley Ricardo de Souza Freitas (presidente)
Orientador



Prof. Dr. Adriano Alves Teixeira (membro)



Prof. Dr. Dalton de Sousa (membro)



Prof. Dr. Wesley Ricardo de Souza Freitas
Presidente da Comissão Especial do Curso Pós-Graduação
MBA Gestão Estratégica de Organizações - UFMS/CPAR

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS VERDE (GHRMM): EVIDÊNCIAS NA AMÉRICA LATINA

Resumo

A gestão de recursos humanos verde tem se apresentado como uma ferramenta importante na implementação de práticas sustentáveis e cumprimento dos objetivos da gestão ambiental da organização. Deste modo, por meio de uma revisão da literatura, procurou-se identificar sua relevância para a academia. Assim, o presente trabalho analisou a gestão de recursos humanos verde (GHRM) no contexto da América Latina, a partir do levantamento de artigos publicados na base de dados Scopus. O objetivo principal da pesquisa é analisar as pesquisas em GHRM, como forma de obter uma vantagem competitiva. Para isso, a metodologia utilizada foi a pesquisa por meio de uma revisão sistemática da literatura, na qual foram encontrados 133 documentos sobre gestão de recursos humanos verde (GHRM). Ao restringir a pesquisa para a América Latina foram encontrados 18 artigos, sendo que 03 artigos foram excluídos da análise por não serem abertos. Foi detectado que as pesquisas em GHRM focam no treinamento ambiental e nas vantagens obtidas, não se preocupando com as motivações e mensuração dos benefícios econômicos obtidos, bem como das vantagens tangíveis e intangíveis. A partir disso, percebeu-se que a literatura sobre o tema é escassa, mas de fundamental importância a sua adoção no setor, ao trazer benefícios econômicos e ambientais não só às empresas, mas também à sociedade como um todo.

Palavras-chaves: Gestão Verde de Recursos Humanos; América Latina; Scopus; Estado de arte.

GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (GHRMM): EVIDENCE IN LATIN AMERICA

Abstract

Green human resource management has been an important tool in the implementation of sustainable practices and compliance with the organization's environmental management objectives. Thus, through a literature review, we sought to identify its relevance to academia. Thus, the present work analyzed green human resources management (GHRM) in the Latin American context, based on a survey of articles published in the Scopus database. The main objective of the research is to analyze GHRM research as a way of gaining a competitive advantage. For this, the methodology used was the research through a systematic literature review, which found 133 documents on green human resources management (GHRM). By restricting the search to Latin America, 18 articles were found, and 03 articles were excluded from the analysis because they were not open. GHRM research has been found to focus on environmental training and on the advantages obtained, not worrying about the motivations and measurement of the economic benefits obtained, as well as tangible and intangible advantages. From this, it was realized that the literature on the subject is scarce, but of fundamental importance its adoption in the sector, bringing economic and environmental benefits not only to companies, but also to society as a whole.

Keywords: Green Human Resource Management; Latin America ; Scopus; State of art.

1 Introdução

As crescentes preocupações com temas que envolvem a sustentabilidade são percebidas a nível mundial, principalmente pelos tratados internacionais firmados que tem o objetivo específico de conservação da natureza, como por exemplo o Protocolo de Quioto e a Convenção sobre alteração da temperatura (MOHTAR, RAIJIANI, 2016).

As exigências sustentáveis tornaram a gestão ambiental um objetivo organizacional e vários motivos podem levar as empresas a adotá-la (BERRY, RONDINELLI, 1998), dentre estas a crescente preocupação global com a preservação do meio ambiente (SALAZAR, POZO, VILCHEZ, 2012) e a melhora do desempenho financeiro da organização (MOLINA-AZORIN, CLAVER-CORTÉS, LÓPEZ-GAMERO, TARÍ, 2009).

Este cenário, aliado a hipótese de Porter, que consiste na idéia de que a gestão ambiental pode gerar um desempenho competitivo superior, aprimorando sua competitividade e desempenho (PORTER; LINDE, 1995), ampliaram as pressões para que as empresas implementassem um plano de gestão ambiental, impulsionando-as a inovar nos seus processos produtivos e de gestão (KIRON; KRUSCHWITZ; REEVES; HAANAES; GOH, 2013), diante dos vários pedidos de partes interessadas por ações para combater as emissões no local de trabalho e adicionar empregos e deveres verdes aos processos de HRM (JACKSON, 2012).

No tocante a gestão ambiental, a gestão de recursos humanos ocupa lugar de destaque para a implementação das práticas de redução de recursos e resíduos, influenciando diretamente no desempenho das organizações, mas também contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais (JABBOUR, JABBOUR, TEIXEIRA, FREITAS, 2012).

Desenvolver e sustentar as competências e capacidades internas das organizações são fundamentais para os sistemas de gestão ambiental (BISCOTTI; D'AMICO; MONGE, 2018) (RUSSO, 2009) (YIN; SCHMEIDLER, 2009), e as práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde (GHRM) focam no aperfeiçoamento do capital humano disponível, avaliando habilidades e capacidades específicas para cada cargo, com vista a maximização dos efeitos positivos da agenda ambiental da organização (MOHTAR, RAIJIANI, 2016).

O nível de comprometimento da empresa com sua sustentabilidade é mensurada pelo seu desempenho ambiental (PAILLÉ, CHEN, BOIRAL, JIN, 2014) e sob esta perspectiva a GHRM tende a ser mais efetiva, já que a adesão de mudanças drásticas, como os trângênicos, fomentam protestos e discussões (BRARA, COSTA, VILLA, GRAZINA, BITAM, MAFRA, 2020) capazes de inviabilizar a inovação implementada.

Muito embora as pesquisas relacionadas a GHRM esteja crescendo, ainda são relativamente diversas e fragmentadas (RENEWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2013), todavia verificaram que a gestão ambiental é capaz de se comunicar com o gerenciamento de diversas áreas da empresa (WAGNER, 2011), motivo pelo qual a implementação de programas ambientais corporativos exigem uma sinergia entre todos os departamentos da empresa, como a gestão de recursos humanos, já que o trabalho conjunto das diversas áreas apresentam resultados mais satisfatórios (AHMAD, 2015).

Dessa maneira, a GHRM dedica-se a integrar práticas de HRM que apóiam a redução dos impactos negativos e maximização dos reflexos positivos, ambos resultantes das atividades desenvolvidas pela empresa, promovendo o alinhamento dos objetivos gerais da organização (YUSLIZA, NORAZMI, JABBOUR, FERNANDO, FAWEHINMI, SELES, 2019).

O conhecimento emergente introduzido pela GHRM se dedica a interação dos recursos humanos e gestão ambiental, mas a maioria dos estudos na área são conceituais, não explorando adequadamente a relação entre a ecoeficiência e a GHRM (MORAES, JABBOUR, BATTISTELLE, RODRIGUES, RENEWICK, FOROPON, ROUBAUD, 2018).

Desta forma o objetivo do trabalho é mensurar, a partir do levantamento do estado da arte, se as GHRM tem sido estudado pela academia, restringindo-se a pesquisa à América Latina.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão de recursos humanos verde (GHRM)

Atualmente, a GHRM não se preocupa apenas com temas ambientais, já que seu viés social se dedica a geração de um bem-estar para a organização e funcionários, e franqueada pela visão baseada em recursos, procura alinhar a sustentabilidade organizacional com metas para o empoderamento dos funcionários e a cultura organizacional (CHIAPPETTA JABBOUR, SARKIS, LOPES DE SOUSA JABBOUR, SCOTT RENEWICK, SINGH, GREBINEVYCH, KRUGLIANSKAS, FILHO, 2019), tornando-se um diferencial na criação de ações sustentáveis (JACKSON, SCHULER, JIANG, 2014).

Os trabalhos publicados de GHRM conseguiram demonstrar a assistência que a teoria pode proporcionar no alcance das metas, estratégias e desempenho organizacional (HUSELID, 1995) (JIANG, LEPAK, HU, BAER, 2012), visando maximizar os efeitos das práticas ambientais, por meio do envolvimento dos trabalhadores, ofertando a oportunidade de participação nos processos desenvolvidos, partilhando o conhecimento disponível e

convocando-os a enfrentar e sugerir soluções para os problemas enfrentados, aproveitando-se de suas experiências profissionais do cotidiano organizacional (MOHTAR, RAIJANI, 2016).

A importância da gestão de recursos humanos na implementação de práticas ambientais produz reflexos diretos na aceitação destas, visto que ao alinhar suas práticas como recrutamento, seleção, desempenho, avaliação e treinamento, os objetivos pretendidos se tornam tangíveis, oportunidade em que foi identificada a gestão de recursos humanos verde - GHRM (JABBOUR, JABBOUR, TEIXEIRA, FREITAS, 2012).

A GRHM impõe as organizações a obrigação de buscar concomitantemente práticas sustentáveis e os objetivos pretendidos (MOHTAR, RAIJANI, 2016), sendo que as ações de gestão ambiental implementadas influenciam diretamente as tomadas de decisões, sendo os resultados mensurados por meio de valores monetários, obtidos na redução de utilização de materiais, recursos hídricos e de energia, por muitas vezes desconsiderando, por exemplo, práticas de treinamento para o problema ambiental enfrentado (WAGNER, 2011).

A GHRM toma os trabalhadores como seres humanos, considerando e implementando mudanças de comportamento capazes de influir nos hábitos dos funcionários, no âmbito profissional e particular (MUSTER, SCHADER, 2011). A adoção das práticas de GHRM pela empresa pode atrair candidatos compromissados com as questões ambientais, os quais irão privilegiar organizações imersas neste objetivo, tomando como parâmetro balizador na escolha da empresa para a qual irá oferecer sua força de trabalho (STRINGER, 2010).

As organizações que têm o viés sustentável são orientadas a fornecer sinais visíveis, emblemas e diretrizes, direcionadas de forma clara aos seus funcionários, exibindo os recursos não dispendidos na execução de suas atividades (VUGT, GRISKEVICIUS, SCHULTZ, 2014).

O aspecto sustentável promovido pelo GHRM no HRM foca em promover inovações em toda a organização, objetivando sustentabilidade, responsabilidade social e redução de resíduos, gerando vantagem competitiva (HADEN, OYLER, HUMPHREYS, 2009). Indubitavelmente, exige-se o comprometimento da alta gerência para o sucesso da GHRM, o que pode influenciar a responsabilidade social corporativa, que se preocupa com o aspecto social, econômico e ambiental das atividades organizacionais desenvolvidas (SHEOPURI, SHEOPURI, 2015).

A literatura de GHRM tem dado ênfase a importância do treinamento ambiental, considerando-o como forma de adquirir sistematicamente conhecimentos capazes de gerar atitudes, habilidades, regras e conceitos necessários para uma gestão ambiental proativa (STEFANELLI, TEIXEIRA, CALDEIRA DE OLIVEIRA, ANTONIO FERREIRA,

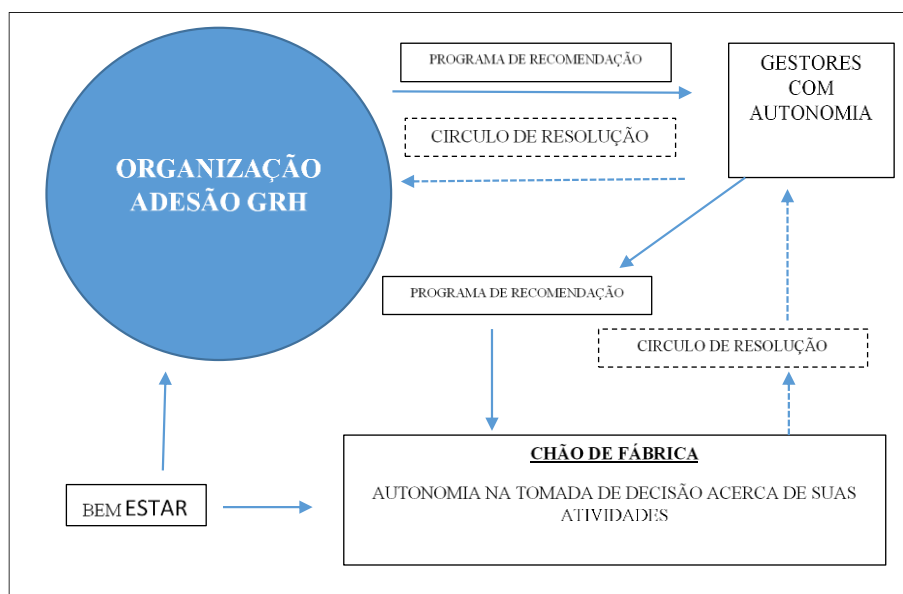
SEHNEM, 2019), tendo inclusive demonstrado que quanto mais treinamentos, que abranjam todos os níveis hierárquicos, haverá maior eficácia nos processos de gestão ambiental (TUNG, BAIRD, SCHOCH, 2014), gerando um ambiente de negócios consciente e com orientação ambiental (DANGÉLICO, 2015).

A avaliação de desempenho fornece dados para empresa e funcionários acerca dos resultados obtidos, proporcionando a oportunidade de maximização de suas competências e do auto-envolvimento com as práticas disseminadas em nível organizacional, a fim de cumprir os objetivos estabelecidos pela empresa (MOHTAR, RAJIANI, 2016).

A redução dos cargos de gerentes de linha, mediante a aproximação do setor de recursos humanos com a linha de produção, bem como aliadas a elevação do poder de decisão dos gerentes de linha, é capaz de elevar a descentralização das tomadas de decisão e produzem reflexos positivos no desempenho organizacional (TABASSUM, 2010).

As práticas mais influentes de GHRM é a capacitação, motivação e oportunidade (AMO), sendo as mais utilizadas para as revisões das experiências e análise do desempenho da organização (BOSELIE, DIETZ, BOON, 2005).

A elevação de capacidade e a busca da melhor performance, por meio da motivação e comprometimento dos funcionários são resultados das práticas de gestão de recursos humanos, cujo viés é explorado pela teoria AMO, a qual auxilia na implementação da GHR, promovendo reflexos na criação de uma amigável cultura organizacional e de uma gestão win-win que envolva todos os interessados (RAJIANI, YAHYA, YUNUS, BUDIONO MOHTAR, 2015).



Fonte: Elaborado pelos autores

3 Procedimentos Metodológicos

O presente artigo tem por finalidade analisar as publicações mundiais sobre Recursos Humanos Verde (GHRM), a partir de uma revisão sistemática da literatura, que é a unificação abrangente, análise e interpretação reflexiva dos estudos empíricos pertencentes a um tema específico pesquisado (ROUSSEAU; MANNING; DENYER, 2008), levantou-se todas as publicações sobre “GHR”.

Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Equador, El Salvador, Guatemala, Haiti, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, República Dominicana, Uruguai e Venezuela são os países que integram a América Latina.

Operacionalmente, na base dados “Scopus”, foi realizada uma pesquisa, no dia 22/11/2019 e por meio da inserção da palavra-chave “Green Human Resource”, no campo de pesquisa, buscando-a no “article title, abstract, keywords”, oportunidade em que o sistema encontrou 133 documentos relacionados com o tema em sua base de dados.

Em ato contínuo, restringiu-se a pesquisa para a América Latina, sendo encontrado 18 publicações no banco de dados “Scopus” as quais foram selecionadas para análise apenas os 15 documentos abertos, sendo constatado que todas as pesquisas afetas a Gestão de Recursos Humanos Verde analisadas, foram realizadas na América Latina, no Brasil, não existindo publicações em outros países que integraram este estudo.

4 Resultados

Após a filtragem mencionada na seção anterior, passou-se à análise dos 15 artigos abertos (Tabela 1) que tratam, especificamente, do tema de Recursos Humanos Verde (GHRM), publicados na América Latina, onde se descobriu que todos os estudos foram realizados no Brasil.

Tabela 1 - Artigos utilizados na revisão sistemática

Autores	Ano	Titulo artigo	País de estudo	Citações
Chiappetta Jabbour, C.J., Sarkis, J., Lopes de Sousa Jabbour, A.B., Scott Renwick, D.W., Singh, S.K., Grebinevych, O., Kruglianskas, I., Filho, M.G.	2019	Who is in charge? A review and a research agenda on the ‘human side’ of the circular economy.	BRASIL	17
Yong, J.Y., Yusliza, M.-Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C.J., Sehnem, S., Mani, V.	2019	Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management (2019) <i>Business Strategy</i>	BRASIL	4

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	BRASIL	2
Stefanelli, N.O., Teixeira, A.A., Caldeira De Oliveira, J.H., Antonio Ferreira, M., Sehnem, S.	2019	Environmental training: a systematic review of the state of the art of the theme	BRASIL	1
Moraes, S.S., Chiappetta Jabbour, C.J., Battistelle, R.A.G., Rodrigues, J.M., Renwick, D.S.W., Foropon, C., Roubaud, D.	2018	When knowledge management matters: interplay between green human resources and eco-efficiency in the financial service industry	BRASIL	8
Chiappetta Jabbour, C.J., Mauricio, A.L., Jabbour, A.B.L.S	2017	Critical success factors and green supply chain management proactivity: shedding light on the human aspects of this relationship based on cases from the Brazilian industry	BRASIL	29
Teixeira, A.A., Jabbour, C.J.C., De Sousa Jabbour, A.B.L., Latan, H., De Oliveira, J.H.C.	2016	Green training and green supply chain management: Evidence from Brazilian firms	BRASIL	59
Jabbour, C.J.C., De Sousa Jabbour, A.B.L.	2016	Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: Linking two emerging agendas	BRASIL	112
Renwick, D.W.S., Jabbour, C.J.C., Muller-Camen, M., Redman, T., Wilkinson, A	2016	Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship	BRASIL	46
Jabbour, C.J.C.	2015	Environmental training and environmental management maturity of Brazilian companies with ISO14001: Empirical evidence	BRASIL	52
Jabbour, C.J.C., Jugend, D., De Sousa Jabbour, A.B.L., Gunasekaran, A., Latan, H.	2015	Green product development and performance of Brazilian firms: Measuring the role of human and technical aspects	BRASIL	74
Neto, A.S., Jabbour, C.J.C., Jabbour, A.B.L.D.S.	2014	Green training supporting eco-innovation in three brazilian companies: Practices and levels of integration	BRASIL	10
Jabbour, C.J.C.	2013	Environmental training in organisations: From a literature review to a framework for future research	BRASIL	95
Jabbour, C.J.C., Teixeira, A.A., Jabbour, A.B.L.S.	2013	Environmental training in organizations with ISO 14001 certification: A multiple case study and identification of coevolution with environmental management Treinamento ambiental em organizações com certificação ISO 14001: Estudo de múltiplos casos e identificação de coevolução com a gestão ambiental]	BRASIL	9

Jabbour, C.J.C., Jabbour, A.B.L., Teixeira, A.A., Freitas, W.R.S.	2012	Environmental development in Brazilian companies: The role of human resource management	BRASIL	11
---	------	---	--------	----

São poucas e recentes as publicações que abarcam os temas recursos humanos verde (GHRM) na América Latina, com apenas 18 publicações concentradas no Brasil, a partir de 2011. Das 18 publicações encontradas, 4 não foram submetidas à análise de conteúdo, visto que o texto não é aberto para consulta.

A Tabela 2 apresenta um breve resumo dos três artigos analisados, a fim de compreender sobre o tema abordado por cada um deles.

Tabela 2 – Breves resumos dos artigos

Autor	Breve sumário
Chiappetta Jabbour, C.J., Sarkis, J., Lopes de Sousa Jabbour, A.B., Scott Renwick, D.W., Singh, S.K., Grebinevych, O., Kruglianskas, I., Filho, M.G.	Realça as práticas e dimensões dos vínculos entre o GHRM e o modelo CE 'ReSOLVE'. Através da exploração dessa estrutura integradora, foi proposta uma agenda de pesquisa futura juntamente com proposições de pesquisa originais.
Yong, J.Y., Yusliza, M.-Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C.J., Sehnem, S., Mani, V.	Examina a influência das práticas verdes de GRH na sustentabilidade, usando dados transversais obtidos de 112 grandes empresas de manufatura na Malásia.
Yusliza, M.-Y., Norazmi, N.A., Jabbour, C.J.C., Fernando, Y., Fawehinmi, O., Seles, B.M.R.P.	Analisa a relação entre o comprometimento da alta gerência, a responsabilidade social corporativa (RSC) e a gestão de recursos humanos verdes (GHRM).
Stefanelli, N.O., Teixeira, A.A., Caldeira De Oliveira, J.H., Antonio Ferreira, M., Sehnem, S.	Realiza uma revisão sistemática do estado da arte do tema de treinamento ambiental e propõe uma agenda de pesquisa para esclarecer esse assunto, sugerindo novas pesquisas na área.
Moraes, S.S., Chiappetta Jabbour, C.J., Battistelle, R.A.G., Rodrigues, J.M., Renwick, D.S.W., Foropon, C., Roubaud, D.	A gestão do conhecimento ambiental representa um dos principais componentes ecológicos da gestão de recursos humanos.
Chiappetta Jabbour, C.J., Mauricio, A.L., Jabbour, A.B.L.S.	Os resultados da pesquisa sugerem que práticas mais proativas do GSCM se correlacionam com CSFs gerenciados com mais eficácia e com um maior apoio do GHRM.

Teixeira, A.A., Jabbour, C.J.C., De Sousa Jabbour, A.B.L., Latan, H., De Oliveira, J.H.C.	Esta pesquisa mostrou que o treinamento verde está relacionado positivamente ao GSCM.
Jabbour, C.J.C., De Sousa Jabbour, A.B.L.	Foi proposta uma estrutura sinérgica e integradora para o relacionamento GHRM-GSCM. Foi proposta uma agenda de pesquisa para relacionar o GHMR-GSCM.
Renwick, D.W.S., Jabbour, C.J.C., Muller-Camen, M., Redman, T., Wilkinson, A.	As descobertas da revisão revelam a natureza incorporada das práticas no nível do local de trabalho GHRM e pesquisas adicionais que precisam se concentrar em sistemas de RH, comportamentos individuais e lentes teóricas emergentes.
Jabbour, C.J.C.	O treinamento ambiental se relaciona positivamente com a maturidade da gestão ambiental.
Jabbour, C.J.C., Jugend, D., De Sousa Jabbour, A.B.L., Gunasekaran, A., Latan, H.	Confirmou-se que as práticas de produtos ecológicos influenciam o desempenho das empresas e que o produto verde é influenciado por aspectos técnicos. A ligação entre aspectos humanos e produtos verdes merece mais pesquisa.
Neto, A.S., Jabbour, C.J.C., Jabbour, A.B.L.D.S.	Os autores verificaram que a interface de treinamento ambiental para mitigar as mudanças climáticas é relevante para o desenvolvimento sistemático de produtos de baixo carbono na maioria dos casos estudados.
Jabbour, C.J.C.	Os resultados mostram que são necessárias mais pesquisas sobre treinamento ambiental, combinando treinamento e gestão de recursos humanos ecológicos e definindo / medindo os objetivos das ações de treinamento ambiental.
Jabbour, C.J.C., Teixeira, A.A., Jabbour, A.B.L.S.	Identificou-se a co-evolução entre o estágio de gestão ambiental das organizações e o nível do treinamento ambiental que elas possuem.
Jabbour, C.J.C., Jabbour, A.B.L., Teixeira, A.A., Freitas, W.R.S.	Este artigo relata um estudo empírico sobre a relação entre recursos humanos e gestão ambiental em 75 empresas brasileiras.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2019)

A Tabela 3 demonstra a classificação e códigos utilizados na análise dos três artigos, sendo o modelo adaptado de Jabbour (2013).

Tabela 3 – Tabela classificatória

Classificação	Significado	Códigos
1	Contexto do país em que foi desenvolvida a pesquisa	A - País desenvolvido B – País subdesenvolvido C – Comparativo entre países D – Não se aplica
2	Classificação da Pesquisa	A – Quantitativa B – Qualitativa C – Quantitativa e qualitativa
3	Procedimentos técnicos da pesquisa – pode ter mais de um	A – Estudo de caso B – Survey C – Revisão de literatura D – Estudo de caso e survey
4	Setor em que foi realizada a pesquisa	A – Público B – Privado C – Público e privado D – Não se aplica
5	Atividade econômica das empresas em que foi realizada a pesquisa	A - Agricultura, silvicultura e pesca B - Minas e pedreiras C - Fabricação D - Eletricidade, gás, vapor e ar frio E - Abastecimento de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição F - Construção G – Comércio no atacado e varejo; reparação de veículos, automóveis e motocicletas H - Transportes e armazenagem I – Atividades de serviço: alojamento (hotéis) e alimentação (restaurantes) J - Informação e comunicação (revistas, rádio, TV) K - Atividades financeiras e de seguros L - Atividades imobiliárias M - Atividades profissionais, científicas e técnicas N - Atividades administrativas e dos serviços de apoio O - Administração pública e defesa; segurança social obrigatória P - Educação Q - Saúde humana e ação social R - Artes, entretenimento e recreação S - Outras atividades de serviços T - Atividades das famílias empregadoras; atividades de serviços produtoras de mercadorias-indiferenciada e de famílias para uso próprio U - Atividades de organizações e entidades extraterritoriais V – Várias atividades (estudou empresas de atividades diferentes) W – Não se aplica

6	Foco principal do artigo	A – Importância da GHRM
		B – Benefícios da Implementação do GHRM
		C - Motivações e pressões para implementar GHRM
		D – Impacto (vantagens/desvantagens da adoção) econômico e financeiro da GHRM
		E – Barreiras para implementar a GHRM
		F – Impacto (vantagens/desvantagens da adoção) operacional da GHRM
		G - Práticas de GHRM
		H – Impacto (vantagens/desvantagens da adoção) ambiental da GHRM
		I – Revisão de literatura sobre GHRM
		J – Outros não citados anteriormente (descrever)
		K – Não trata especificamente de GHRM

Fonte: Elaborado pelos Autores (2019)

Já a Tabela 4 trará a categorização apresentada na Tabela 3 dos três artigos que realizaram estudos integrando a gestão de recursos humanos verde (GHRM) e marketing.

Tabela 4 - Resultados da categorização (revisão sistemática)

Nome do primeiro autor	Citações no Scopus	País do estudo	Contexto do país (1)	Classificação da pesquisa (2)	Procedimentos técnicos (3)	Sector da empresa (4)	Atividade econômica (5)	Foco principal (6)
Chiappetta Jabbour, et al., 2019.	17	Brasil	A	C	D	W	A, B, G, I	
Yong, et. al., 2019.	4	Brasil	A	A	B	C	B, A, G	
Yusliza, et. al., 2019.	2	Brasil	A	B	B	C, I	B, F	
Stefanelli, et. al., 2019.	1	Brasil	A	C	D	V	I	
Moraes, et. al., 2018	8	Brasil	A	B	B	K	E, F, G	
Chiappetta Jabbour,et. al., 2017.	29	Brasil	B	B	B	C	F, G	
Teixeira, et. al., 2016.	59	Brasil	A	B	B	V	F, G	
Jabbour, et. al., 2016.	112	Brasil	B	C	D	W	F	
Renwick, et. al., 2016.	46	Brasil	A	C	D	W	G	
Jabbour, C.J.C., 2015.	52	Brasil	A	C	D	W	G	
Jabbour, et. al., 2015.	74	Brasil	A	C	D	W	G, H	
Neto, et. al., 2014.	10	Brasil	B	A	B	V	G, H	
Jabbour,2013.	95	Brasil	A	C	D	W	I	
Jabbour, et.. al., 2013.	9	Brasil	B	A	B	V	H	

Jabbour, et. al., 2012.	11	Brasil	A	B	B	V	C
-------------------------	----	--------	---	---	---	---	---

Fonte: Elaborado pelos Autores (2019)

5 Discussão

Ainda não se pode estabelecer uma conexão entre a gestão de recursos humanos estratégicos e o desempenho ecológico, na perspectiva dos funcionários, sendo necessário a implementação de práticas de GHRM capazes de alterar o comportamento organizacional e imbuir os colaboradores na proteção do meio ambiente, concomitantemente com a empresa para a qual prestam serviços, contornando as faltas de competência organizacional, através da criação e prestígio de uma responsabilidade conjunta de preservação e uso sustentável de recursos naturais e do ambiente que ocupam (MOHTAR, RAIJANI, 2016).

É possível apurar que o volume de produção científica acerca dos temas de GHRM ainda são recentes e pouco numerosos, sendo que na América Latina o interesse pelo tema apenas despertou a curiosidade dos pesquisadores brasileiros, já que não se encontrou publicações, na base de dados analisada, de mais nenhum país do conjunto territorial analisado.

Ainda não foi realizada nenhuma pesquisa no setor público, sobre a implementação de práticas de GHRM, o que é um contrasenso visto a representatividade e importância que o poder público tem perante o mercado, diante do controle de estatais e guarda das riquezas naturais do país.

Percebeu-se que as pesquisas em GHRM privilegiam principalmente o treinamento e seus resultados, bem como a mensuração das práticas implementadas, sendo que apenas uma pesquisa se preocupou com as motivações e uma com as barreiras. Também se verificou uma ausência de estudos que possam mensurar as vantagens econômicas advindas das práticas de GHRM, o que acreditamos que seja pela fase inicial das pesquisas.

6 Considerações Finais

A disseminação e compartilhamento de responsabilidades entre o Estado, as empresas e o indivíduo, nos mais diversos ramos de atividade, são prova de que a GHRM, aliadas a suas práticas são capazes de impulsionar o crescimento de um país, e por certo de uma empresa.

É possível verificar que apesar da literatura já ter descoberto a existência da GHRM, bem como sua influência na busca de uma vantagem competitiva, existem apenas 133 artigos publicados sobre o tema, e produzidos na América Latina apenas 18.

Diante da importância da agenda ambiental e do comportamento cada vez mais sustentável dos agentes envolvidos e interessados com o papel ambiental das empresas, esta pesquisa procura contribuir no fomento do tema, chamando a atenção da academia para o fato de que consiste em um contra-senso o desinteresse por pesquisas em GHRM que possam mensurar todos os resultados tangíveis e intangíveis.

Com a cotidiana preocupação em fomentar a criação de vantagens competitivas, a GHRM é capaz de alterar os processos dinamicamente e dispor dos conhecimentos empíricos dos trabalhadores, aliados a gestores que possam contribuir e direcionar na implementação de práticas de gestão ambiental, alterando a cultura organizacional, promovendo a elevação do bem-estar dos funcionários e consolidando uma gestão *win-win*.

Certamente a utilização das ferramentas de GHRM, na busca por oportunidades verdes, passam pela autonomia do funcionário nas tomadas de decisão afetas a suas atividades laborais, os quais imbuídos no processo de gestão ambiental são capazes de mensurar e gerir da forma mais qualificada a utilização de recursos e o descarte dos resíduos, contudo a maximização dos resultados é melhor verificada quando aliada a gestores alinhados com as metas ambientais, que utilizam os recursos humanos disponíveis para criar uma cultura ambiental na organização (MOHTAR, RAIJIANI, 2016).

O trabalho teve como limitações a utilização de uma única base de dados, ou seja, o Scopus, e, a não adoção de palavras que podem ser consideradas como sinônimas, que poderia aumentar o acerto a ser pesquisado.

Por fim, este artigo apresenta as seguintes proposições:

- Promover um maior interesse da academia nos temas afetos a GHRM;
- Estudos de casos em países diversos podem demonstrar resultados diferentes e avanços ainda não catalogados;
- Pesquisadores podem realizar estudos que mensurem os resultados econômicos e social/corporativo, tanto os tangíveis, como os intangíveis, advindos das práticas de GHRM;
- Como a presente pesquisa se desenvolveu no setor privado, sugere-se a comparação com o setor público para verificar se há alguma relação nas abordagens de implementação das práticas de GHRM e o avanço na agenda ambiental nacional.

7 Referências

- ABELA, A. V; MURPHY, P. E. Marketing with integrity: Ethics and the service-dominant logic for marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36(1), 2008, p.39-53.
- AHMAD, S. Green Human Resource Management: Policies and Practices. **Cogent Business and Management**, 2 (1), 2015.
- BERRY, M.A; RONDINELLI, D. A. Proactive environmental management: a new industrial revolution. **The Academy of Management Executive**, 12 (2) (1998), pp. 38-50.
- BISCOTTI, A.M; D'AMICO, E; MONGE, F. Do environmental management systems affect the knowledge management process? The impact on the learning evolution and the relevance of organisational context. **J. Knowl. Manage.**, 22 (3) (2018), pp. 603-620.
- BOSELIE, P; DIETZ, G; BOON, C. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. **Hum. Resour. Manage. J.**, v. 15, 2005, p. 67-94.
- BRARA, Z; COSTA, J; VILLA, C; GRAZINA, L; BITAM, A; MAFRA, I. Research on genetically modified maize in food marketed in Algeria. **Food Control**, v. 109, 2020.
- CHIAPPETTA JABBOUR, C.J; MAURICIO, A.L; JABBOUR, A.B.L.S. Critical success factors and green supply chain management proactivity: shedding light on the human aspects of this relationship based on cases from the Brazilian industry. **Production Planning and Control**, 28 (6-8), 2017, p. 671-683.
- CHIAPPETTA JABBOUR, C.J; SARKIS, J; LOPES DE SOUSA JABBOUR, A.B; SCOTT RENWICK, D.W; SINGH, S.K; GREBINEVYCH, O; KRUGLIANSKAS, I; FILHO, M.G. Who is in charge? A review and a research agenda on the 'human side' of the circular economy. **Journal of Cleaner Production**, 222, 2019, p. 793-801.
- CRONIN JR., J.J; BRADY, M.K.; HULT, G.T.M. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. **Journal of Retailing**, v. 76 (2), 2000, p. 193-218.
- DANGÉLICO, R.M. Improving Company Performance and Environmental Reputation: The Role of Green Employee Teams. **Business Strategy and the Environment**, vol. 24, n.8, 2015, p.735-749.
- GORDON, R; CARRIGAN, M; HASTINGS, G. A framework for sustainable marketing. **Marketing Theory**, v. 11(2), 2011, p. 143-163
- HADEN, S.S.P; OYLER, J.D; HUMPHREYS, J.H. Perspectivas históricas, práticas e teóricas sobre gestão verde: uma análise exploratória. **Management Decision**, vol. 47, n..7, 2009, p.1041-1055.
- HUNT, S. Marketing is.... **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 20, 1992, p. 301–311.
- HUSELID, M.A. The impact of human resource management practices on turn over, productivity, and corporate financial performance. **Acad. Manag. J.**, 38 (3), 1995, p. 635-672.
- JABBOUR, C.J.C; JABBOUR, A.B.L; TEIXEIRA, A.A; FREITAS, W.R.S. Environmental development in Brazilian companies: The role of human resource management. **Environ. Dev.**, v.3, 2012, p. 137-147.

JABBOUR, C. J. C. Environmental training in organizations: From a literature review to a framework for future research. **Resour. Conserv. Recycl.** 74, 144–155, 2013.

JABBOUR, C.J.C; TEIXEIRA, A.A; JABBOUR, A.B.L.S. Environmental training in organizations with ISO 14001 certification: A multiple case study and identification of coevolution with environmental management [Treinamento ambiental em organizações com certificação ISO 14001: Estudo de múltiplos casos e identificação de coevolução com a gestão ambiental]. *Producao*, 23 (1), 2013, p. 80-94.

JABBOUR, C.J.C. Environmental training and environmental management maturity of Brazilian companies with ISO14001: Empirical evidence. **Journal of Cleaner Production**, 96, art. no. 3746, 2015, p. 331-338.

JABBOUR, C.J.C; JUGEND, D; DE SOUSA JABBOUR, A.B.L; GUNASEKARAN, A; LATAN, H. Green product development and performance of Brazilian firms: Measuring the role of human and technical aspects. **Journal of Cleaner Production**, 87 (1), 2015, p. 442-451.

JABBOUR, C.J.C; DE SOUSA JABBOUR, A.B.L. Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: Linking two emerging agendas. **Journal of Cleaner Production**, 112, 2016, p. 1824-1833.

JACKSON, S. E. Chapter twenty: Building empirical foundations to inform the future practice of environmental sustainability. In S. E. Jackson, D. S. Ones, & S. Dilchert (Eds.), *Managing human resources for environmental sustainability*, p. 416–432, 2012.

JACKSON, S.E; SCHULER, R.S; JIANG, K. An aspirational framework for strategic human resource management. **Acad. Manag. Ann.** 2014, p. 1-89.

JIANG, K; LEPAK, D. P; HU, J; BAER, J.C. How does human resource management influence organizational outcomes? A Meta-analytic investigation of mediating mechanisms. **Acad. Manag. J.**, 55 (6), 2012, p. 1264-1294.

KIRON, D.; KRUSCHWITZ, N.; REEVES, M.; HAANAES, K.; GOH, E. The Innovation Bottom Line. MIT Sloan Management Review. **Research Report, MIT Sloan Management Review and The Boston Consulting Group**, p. 1-22, 2013.

MOHTAR, N.S; RAJIANI, I. N.S. Conceptual model in using ability and opportunity as GHRMM framework to determine environmental performance. **International Business Management**, 10(17), pp. 3840-3846.

MORAES, S.S; JABBOUR, C.C J; BATTISTELLE, R.A.G; RODRIGUES, J.M; RENWICK, D.S.W; FOROPON, C; ROUBAUD, D. When knowledge management matters: interplay between green human resources and eco-efficiency in the financial service industry. *Journal of Knowledge Management*, 2018.

MUSTER, V; SCHRADER, U. Green work-life balance: A new perspective for green HRM. **German J. Hum. Resou. Manage. Z. Personalforschung**, v. 25, 2011, p. 140-156.

NETO, A.S; JABBOUR, C.J.C; JABBOUR, A.B.L.D.S. Green training supporting eco-innovation in three brazilian companies: Practices and levels of integration. **Industrial and Commercial Training**, 46 (7), 2014, p. 387-392.

PAILLÉ, P; CHEN, Y; BOIRAL, O; JIN, J. The impact of human resource management on environmental performance: an employee-level study. **Journal of Business Ethics**, v. 121 (3), 2014, p. 451-466.

PORTER, M.E; LINDE, V.D. Green and competitive: Ending the statement. **Harvard Bus. Rev.**, v. 73, 1995, p. 120-134.)

RAJIANI, I; YAHYA, S; YUNUS, A.R; BUDIONO MOHTAR, N.S. Conceptualizing strategic green human resources management to boost environmental performance. **Proceedings of the 25th International Business Information Management Association Conference - Innovation Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, IBIMA 2015**, pp. 50-56.

RAJIANI, I; MUSA, H; HARDJONO, B. Ability, motivation and opportunity as determinants of green human resources management innovation. **Research Journal of Business Management**, 10(1-3), pp. 51-57, 2016.

RENEWICK, D.W; REDMAN, T; MAGUIRE, S. Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. **International Journal of Management Reviews**, 15 (1), 2013, pp. 1-14.

RENEWICK, D.W.S; JABBOUR, C.J.C; MULLER-CAMEN, M; REDMAN, T; WILKINSON, A. Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. **International Journal of Human Resource Management**, 27 (2), 2016, p. 114-128.

RUSSO, M.V. Explaining the impact of ISO 14001 on emission performance: a dynamic capabilities perspective on process and learning. **Bus. Strat. Environ.**, 18 (5), 2009, pp. 307-319

SALAZAR, M.D.V; POZO, C.E; VILCHEZ, F.V. Human resource management and developing proactive environmental strategies: The influence of environmental training and organizational learning. **Hum. Resou. Manage.**, v. 51, 2012, p. 905-934.)

SHEOPURI, A; SHEOPURI, A. Green HR practices in the changing workplace. *Business Dimensions*, Vol. 2, n. 1, 2015, p. 13-26.

SHETH, J; PARVATIYAR, A. Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. *Handbook of Relationship Marketing*. **Thousand Oaks, CA**, 2000.

STEFANELLI, N.O; TEIXEIRA, A.A; CALDEIRA DE OLIVEIRA, J.H; ANTONIO FERREIRA, M; SEHNEM, S. Environmental training: a systematic review of the state of the art of the theme. *Benchmarking*, 2019.

STRINGER, L. The Green Workplace. Sustainable Strategies that Benefit Employees the Environment and the Bottom Line. **St. Martin's Press, New York, USA**, 2010, p. 256.

TABASSUM, A.F. Devolution of HRM and organizational performance: Evidence from India. **Int. J. Commerce Manage.**, v. 20, 2010, p. 217-231.

TEIXEIRA, A.A., JABBOUR, C.J.C., DE SOUSA JABBOUR, A.B.L., LATAN, H., DE OLIVEIRA, J.H.C. Green training and green supply chain management: Evidence from Brazilian firms. **Journal of Cleaner Production**, 116, 2016, p. 170-176.

TUNG, A; BAIRD, K; SCHOCH, H. The relationship between organisational of environmental management. *Journal of Environmental Management*, vol. 144, n.. 1, 2014, p. 186-196.

VARGO, S.L; LUSCH, R.F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68 (1), 2004, p. 1-17.

VARGO, S.L., LUSCH, R.F. Service-dominant logic: Continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36 (1), 2008, p. 1-10.

VUGT, M.; GRISKEVICIUS, V; SCHULTZ, P. Naturally green: Harnessing stone age psychological biases to foster environmental behavior. **Soc. Issues Policy Rev.**, v. 8, 2014, p. 1-32.

WAGNER, M. Environmental management activities and sustainable HRM in German manufacturing firms-incidence determinants and outcomes. **German J. Hum. Resou. Manage. Z. Personalforschung**, v. 25, 2011, p. 157-177.

WORLD ECONOMIC OUTLOOK (INTERNATIONAL MONETARY FUND. **World economic outlook : a survey by the staff of the International Monetary Fund.** — Washington, DC : International Monetary Fund, 1980 – v. ; 28 cm. — (1981–1984: Occasional paper / International Monetary Fund, 0251-6365). — (1986– : World economic and financial surveys, 0256-6877), disponível em <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/01/weodata/index.aspx>

YIN, H; SCHMEIDLER, P.J. Why do standardized ISO 14001 environmental management systems lead to heterogeneous environmental outcomes? *Bus. Strat. Environ.*, 18 (7), 2009, pp. 469-486.

YONG, J.Y; YUSLIZA, M.-Y; RAMAYAH, T; CHIAPPETTA JABBOUR, C.J; SEHNEM, S., MANI, V. Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. **Business Strategy and the Environment**, 2019.

YUSLIZA, M.-Y, NORAZMI, N.A; JABBOUR, C.J.C; FERNANDO, Y; FAWEHINMI, O; SELES, B.M.R.P. Top management commitment, corporate social responsibility and green human resource management: A Malaysian study. *Benchmarking*, 2019.