

Relação entre gestão sustentável de recursos humanos e objetivos de desenvolvimento sustentáveis: uma revisão de literatura

Andrea de Sousa Figueira

andreafigueira@id.uff.br

Universidade Federal Fluminense

ORCID: 0000-0001-5588-952X

Stella Regina Reis da Costa

stella@uffrj.br

Universidade Federal Fluminense; GOVCOPP, Universidade de Aveiro

ORCID: 0000-0003-4235-9890

Izabela Simon Rampasso

izarampasso@gmail.com

Universidade de Campinas

ORCID: 0000-0003-1633-6628

David Nunes Resende

david@ua.pt

GOVCOPP, ESTGA, Universidade de Aveiro; PICTIS

ORCID: 0000-0001-7206-9021

Resumo:

A Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) surge como uma evolução da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), integrando práticas de gestão de pessoas a objetivos econômicos, sociais e ambientais. Paralelamente, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), propostos pela ONU em 2015, constituem um marco global que orienta governos, empresas e sociedade civil na busca por práticas mais justas, inclusivas e responsáveis. Este artigo tem como objetivos analisar a relação entre a Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a fim de identificar como a literatura aborda as práticas de gestão de pessoas voltadas para a sustentabilidade. A revisão de literatura foi realizada em duas etapas, utilizando o protocolo PRISMA, com as bases SCOPUS e *Web of Science*. Os resultados indicam que a GSRH se conecta com diversos ODS, com destaque para o ODS 8 (trabalho decente e crescimento econômico). Além disso, evidenciam-se recomendações de práticas de RH relacionadas aos ODS 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13 e 17. Também são identificadas lacunas teóricas quanto ao papel da GSRH como eixo central nas organizações para impulsionar os ODS. A conclusão é que a integração entre GSRH e ODS é promissora, mas aponta para um aprofundamento teórico e empírico.

Palavras-chave: Gestão sustentável de recursos humanos, objetivos de desenvolvimento sustentável, ODS, sustentabilidade organizacional

The Relationship between sustainable human resource management and the sustainable development goals: a literature review

Abstract:

Sustainable Human Resource Management (SHRM) emerges as an evolution of Strategic Human Resource Management (SHRM), integrating people management practices with economic, social, and environmental objectives. In parallel, the Sustainable Development Goals (SDGs), proposed by the United Nations in 2015, constitute a global milestone that guides governments, companies, and civil society in the pursuit of fairer, more inclusive, and more responsible practices. This article aims to analyze the intersection between Sustainable Human Resource Management (SHRM) and the Sustainable Development Goals (SDGs), in order to identify how the literature addresses people management practices oriented toward sustainability. The literature review was conducted in two stages, following the PRISMA protocol, using the SCOPUS and Web of Science databases. The results indicate that SHRM is connected to several SDGs, with emphasis on SDG 8 (Decent Work and Economic Growth). Furthermore, recommendations of HR practices related to SDGs 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, and 17 are highlighted. The study also identifies theoretical gaps regarding the role of SHRM as a central axis within organizations to foster the achievement of the SDGs. The conclusion is that the integration between SHRM and the SDGs is promising, yet it points to the need for further theoretical and empirical development.

Keywords: Sustainable human resource management, sustainable development goals, SDGs, organizational sustainability

1. Introdução

A sustentabilidade em Recursos Humanos, com foco nos ODS, teve seu marco de inflexão no lançamento da Agenda 2030, quando se observa um aumento expressivo na ciência e um avanço em direção a uma fase de consolidação e crescimento do campo (Campos-García *et al.*, 2024). As organizações têm um papel central na concretização dos ODS por serem responsáveis pela maior parte da inovação e avanços tecnológicos essenciais para desafios de sustentabilidade, por traduzirem os ODS em ações práticas e por sua contribuição financeira (Vashdi *et al.*, 2025).

Apesar do avanço das pesquisas sobre GSRH e da crescente adesão dos ODS em agendas organizacionais, a literatura ainda apresenta lacunas quanto à sistematização das evidências que

relacionam ambos os campos. Os estudos sobre GSRH ainda se apresentam fragmentados (Macini *et al.*, 2023) e os que exploram a relação direta entre GSRH e ODS, ainda são incipientes (Mooney *et al.*, 2022). Nesse sentido, uma pesquisa que organize criticamente esse conhecimento se mostra necessária para consolidar fundamentos teóricos, identificar contribuições práticas e apontar oportunidades de pesquisas futuras.

Diante disso, o objetivo deste artigo é revisar a literatura sobre GSRH, identificando sua relação e contribuição para o alcance dos ODS.

2. Revisão da literatura

2.1. Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH)

A primeira fase de análise aprofundada foi sobre os 18 artigos de revisão de literatura sobre GSRH,

visando identificar tendências emergentes no conceito de Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH).”

O conjunto de ideias, conceitos e perspectivas da GSRH pode se tornar a abordagem dominante na área de Recursos Humanos (RH) (Kramar, 2014) que foi centrada em resultados financeiros com a gestão estratégica de recursos humanos (GERH). A GSRH amplia o escopo da gestão de recursos humanos ao incluir a mitigação de impactos sociais, humanos e ecológicos, reconhecendo a dimensão moral das práticas de gestão. No entanto, a literatura mais recente indica que o conceito de GSRH possui uma natureza multidimensional e fragmentada. Murillo-Ramos *et al.* (2023) identificam sobreposição conceitual entre Gestão Verde de RH (GVRH), Gestão Socialmente Responsável de RH (GSR-RH) e GSRH, em sua conclusão a GVRH e a GSR-RH são subcampos da GSRH. Tutar *et al.* (2023) e Faisal (2023) confirmam o crescimento da produção acadêmica a partir de 2019 e observam que a área segue marcada por diversidade de termos e abordagens, incluindo *Triple Bottom Line HRM* e *Common Good HRM*. De acordo com Ahn e Avila (2022), a maior parte dos estudos se concentra na GVRH, em detrimento de dimensões sociais e humanas. Essa concentração excessiva de estudos em aspectos ambientais, é corroborada por Mukherji & Bhatnagar (2022), Kainzbauer *et al.* (2021) e Amrutha & Geetha (2020).

Do ponto de vista teórico, os estudos de Macke e Genari (2019), Ribeiro e Gavronski (2021) e Anlesinya e Susomrith (2020), enfatizam a importância do papel dos *stakeholders* e a necessidade de utilizar teorias, como a teoria dos stakeholders para a construção ou manutenção da GSRH. Teorias como: teoria AMO (habilidade, motivação e oportunidade), teoria do

Os estudos sobre modelos de GSRH apresentam estruturas, fundamentadas teoricamente, para aplicação nas organizações em sua gestão. Esses modelos enfatizam a importância da política, das diretrizes, da cultura e da comunicação na adoção da GSRH (Afeltra, 2022); Amrutha & Geetha, 2020; Anlesinya & Susomrith, 2020; Chams & García-Blandón, 2019; Faisal, 2023; Kramar, 2022; Kumar *et al.*, 2020; Macke & Genari, 2019; Madero-Gómez *et al.*, 2023; Mariappanadar, 2020; Poon & Law, 2022; Ribeiro & Gavronski, 2021; Santana & Lopez-Cabrales, 2019; Stankevičiute & Savanevičiene, 2018).

Sobre a saúde, os estudos abordam a saúde física e a segurança dos profissionais, os danos causados pelo trabalho à saúde mental (estresse, esgotamento físico) (Campos-García *et al.*, 2024; Madero-Gómez *et al.*, 2023; Peña *et al.*, 2024; Chillakurri & Vanka, 2022), a satisfação no trabalho, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a confiança na gestão compõem as questões dos estudos sobre saúde e bem-estar (Jaskeviciute *et al.*, 2021; Schleich, 2020; Amurtha & Geetha, 2020; Chafi *et al.*, 2022; Oppong Peparah, 2024).

Os estudos sobre engajamento relacionados à GSRH, tratam o comprometimento e motivação dos funcionários em relação trabalho. O engajamento é intrínseco ao trabalho em equipe, turnover, comunicação interna, desempenho organizacional e resiliência (Sypniewska *et al.* 2023; Mariappanadar, 2020; Lu *et al.*, 2023).

As práticas de GSRH apresentadas nos estudos são compostas por processos de RH já existentes, mas orientadas por um viés sustentável. Entre elas destacam-se o recrutamento e a seleção de profissionais com valores alinhados à sustentabilidade (Ben-Gal *et al.*, 2023; Piwowar-Sulej, 2021; Macini *et al.*, 2023; Chams & García-Blandón, 2019); o treinamento e o desenvolvimento em diversidade, ética e práticas ambientais (Verma *et al.*, 2023; Hopkins & Bardoel, 2023; Piwowar-Sulej, 2021; Madero-Gómez *et al.*, 2023; Mazur & Walczyna, 2020; Chaudhary, 2019); a gestão de desempenho, com metas individuais voltadas para a sustentabilidade (Schleich, 2020; Amrutha & Geetha, 2020); e a remuneração e recompensa, com políticas e benefícios que incentivam comportamentos sustentáveis (Ben-Gal *et al.*, 2023; Piwowar-Sulej, 2021; Kumar *et al.*, 2020; Madero-Gómez *et al.*, 2023; Villajos *et al.*, 2019; Khaskhely *et al.*, 2022). Além disso, a comunicação atravessa os demais temas, como os modelos de gestão, sendo apontada como prática essencial de RH por difundir valores e cultura organizacional (Gomes *et al.*, 2023; Jaskeviciute *et al.*, 2021; Macini *et al.*, 2023; Verma *et al.*, 2023; Hopkins & Bardoel, 2023).

Quanto ao tema liderança na GSRH, os estudos indicam que o treinamento e desenvolvimento são fundamentais para a formação de líderes sustentáveis. Essa liderança deve criar valor duradouro e responsável, alinhado a princípios éticos, sociais, ambientais e

econômicos, além de promover a inovação, fortalecer a resiliência e a adaptabilidade organizacional para o futuro (Hopkins & Bardoel, 2023; Macini *et al.*, 2023; Madero-Gómez *et al.*, 2023; Verma *et al.*, 2024; Suravi, 2024).

Por último, sobre o desempenho organizacional os estudos abordam os indicadores financeiros, índices de satisfação e da avaliação da imagem corporativa junto às partes interessadas (Macini *et al.*, 2023; Kumar *et al.*, 2020; Peña *et al.*, 2024; Sypniewska *et al.*, 2023; Poon & Law, 2022) como formas de medir o desempenho organizacional sustentável.

2.2. Relação da Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Durante a análise dos 98 artigos foi observado que os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são amplamente citados e relacionados aos diversos estudos de GSRH.

Em primeiro lugar, identificam-se dois enfoques distintos na relação entre GSRH e ODS. Os modelos que são baseados nos ODS, tomando-os como referência para sua estruturação, e aqueles que são direcionados ao alcance dos ODS, tendo-os como objetivo final.

Madero-Gómez *et al.* (2023) propõem um modelo de GSRH fundamentado nos ODS, estruturado como um ciclo que articula viabilidade corporativa, bem-estar dos funcionários e práticas de GSRH. Esse ciclo envolve liderança sustentável, recrutamento seletivo, remuneração justa, treinamentos, inclusão, consciência ambiental e valor compartilhado. Os ODS que sustentam essa proposta são saúde e bem-estar (ODS 3), igualdade de gênero (ODS 5), trabalho decente (ODS 8), cidades e comunidades sustentáveis (ODS 11) e ação contra a mudança climática (ODS 13).

Já Chams & García-Blandón (2019) apresentam um modelo de GSRH orientado para o alcance dos ODS, contemplando três níveis: individual (valores, comportamentos e competências verdes), organizacional (princípios sustentáveis, identidade coletivista e cultura organizacional) e transnacional (convergência da sustentabilidade entre países e organizações). Nesse modelo, os ODS apontados são trabalho decente (ODS 8), redução das desigualdades (ODS 10), consumo e produção responsáveis (ODS 12) e parcerias pelas metas (ODS 17).

Em segundo lugar, discute-se que os ODS são um quadro amplo para análise e promoção dos três pilares da sustentabilidade - econômico, social e ambiental - (Kramar, 2022), que é sinônimo do *triple bottom line* (TBL). Em 2015, a Assembleia Geral da ONU apresentou a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável, composta por 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) e 169 metas com os desafios mais urgente da sustentabilidade em todo o mundo até 2030. A ONU desenvolveu estes 17 ODS em que cada

objetivo tem uma função, são alcançados através da adoção de novas técnicas pelo capital humano da organização e pela integração de estratégias sustentáveis inovadoras. Neste contexto, a GSRH desempenha um papel fundamental para a consecução desses objetivos (Chams & García-Blandón, 2019; Ribeiro & Gavronski, 2021). A preocupação em avançar, esclarecer e agregar conhecimento nesta área intensificou-se notavelmente, levando ao aumento da produção científica (Kramar, 2022).

Nas últimas décadas, os ODS ganharam destaque no avanço em direção à sustentabilidade. As organizações enfrentam o desafio de equilibrar as dimensões do TBL e atuar na resolução de questões ambientais e sociais, o que fez crescer o interesse por inovações que reduzem impactos e promovam a sustentabilidade, que consequentemente contribuem para os resultados empresariais positivos (Afeltra *et al.*, 2022).

Cada estudo analisado, destaca ODS específicos que podem ser influenciados pela GSRH. Segundo Kramar (2022), os ODS relevantes para a GSRH são: trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8), igualdade de gênero (ODS 5), saúde e bem-estar (ODS 3), redução das desigualdades (ODS 10) e parcerias (ODS 17). Madero-Gómez *et al.* (2023) destaca saúde e bem-estar (ODS 3), igualdade de gênero (ODS 5), trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8), cidades sustentáveis (ODS 11), além de educação de qualidade (ODS 4), redução das desigualdades (ODS 10) e ação climática (ODS 13).

Para Campos-García *et al.* (2024) a integração dos ODS à GSRH é evidenciada nos impactos na cultura organizacional, na atração de talentos e no desempenho ambiental. Os autores identificaram que os ODS mais explorados nos estudos são saúde e bem-estar (ODS 3), igualdade de gênero (ODS 5) e trabalho decente (ODS 8), além da contribuição da GSRH para consumo responsável (ODS 12) e ação climática (ODS 13). Além disso, identificaram temas emergentes, como satisfação no trabalho, relacionada ao ODS 8, e sustentabilidade social e educação, relacionadas aos ODS 1 e 5. Destacam, ainda, que aspectos ligados à diversidade, resiliência e talento permanecem menos explorados, embora relevantes para os ODS 1, 3 e 5.

Segundo Afeltra *et al.* (2022), práticas de RH alinhadas aos ODS são saudáveis para organizações por estimular atitudes sustentáveis. A gestão de custos alinhada aos ODS, é a gestão inteligente e eficiente de recursos que gera economia e consequentemente práticas sustentáveis. A liderança sustentável une a estratégia à prática. A satisfação no trabalho é o alicerce humano, que garante que os colaboradores adotem estratégias e ações sustentáveis no dia a dia.

A terceira fase de análise, foi a análise dos 4 artigos identificados na segunda etapa descrita na metodologia.

Vashdi et al. (2025) propõem um modelo que transforma a área de Recursos Humanos (RH) para o alcance dos 5Ps (Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz e Parceria) dos ODS (Figura 2) e apresentam sugestões com base na literatura.

Figura 2 – 5Ps dos ODS – Pessoas, prosperidade, planeta, paz e parcerias



O conjunto de ODS para as *peessoas* (ODS 1, 2, 3, 4 e 5), embora a área de RH não possa atuar para eliminar a pobreza e a fome (ODS 1 e 2) por si só, pode contribuir criando sistemas que promovam igualdade de oportunidades e apoiem a empregabilidade sustentável. Nesse sentido, os autores sugerem que a GSRH adote abordagens baseadas em competências, desenvolvendo o potencial dos indivíduos, da capacidade de aprendizagem e do desenvolvimento contínuo de habilidades.

Os ODS para o *planeta* (ODS 6, 12, 13, 14 e 15) visam protegê-lo da degradação, por meio do consumo e produção sustentáveis, gerenciamento de recursos naturais e medidas sobre mudanças climáticas para gerações futuras. A GSRH pode promover a criatividade e inovação em sustentabilidade ao incentivar os funcionários a gerar resultados de inovação relacionados a esse tema. A inovação verde busca reduzir riscos ambientais por meio de novas tecnologias, exigindo que as organizações passem de programas tradicionais para plataformas de co-inovação, com colaboração contínua entre gestores e funcionários no desenvolvimento de soluções sustentáveis.

Os ODS sobre *prosperidade* (ODS 7, 8, 9, 10 e 11) buscam conciliar o progresso econômico, social e tecnológico em harmonia com a natureza. Neste conjunto, a GSRH lida

com a contradição de equilibrar esses objetivos. A organização deve equilibrar metas opostas: crescimento econômico versus responsabilidade social, eficácia ecológica versus custos financeiros, bem-estar versus produtividade. Formar as pessoas e criar culturas que aceitem e integrem contradições, transformando tensões em inovação e resiliência.

A **paz** (ODS 16), intitulado "paz, justiça e instituições fortes", propõe sociedades pacíficas, justas e inclusivas, livres do medo e da violência. As organizações devem ser justas e inclusivas em relação à diversidade de funcionários. A GSRH deve garantir igualdade de oportunidades e incluir a justiça ocupacional além dos outros tipos de justiça.

A **parceria** (ODS 17) visa mobilizar os meios para implementar a agenda de desenvolvimento sustentável por meio de uma parceria global fortalecida. A GSRH pode promover formas de trabalho baseadas em equipes dinâmicas, fluidas, sobrepostas e geograficamente dispersas, ampliando a colaboração interna e estimulando a cooperação interorganizacional. Ao incentivar a participação dos funcionários em múltiplas equipes e redes, fortalece-se a capacidade de lidar com desafios como confiança e gestão de fronteiras, ao mesmo tempo em que se possibilita o acesso a novos recursos e conhecimentos.

Al-Oun & Al-Khasawneh (2025) investigaram o impacto das práticas de RH na qualidade da carreira em uma empresa do setor elétrico na Jordânia. O estudo vinculou as reformas de GSRH ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8, que se concentra na promoção do crescimento econômico sustentado e inclusivo, emprego pleno e produtivo e no trabalho decente para todos. Os autores avaliaram empiricamente o impacto de quatro práticas de GSRH: planejamento estratégico, recrutamento, treinamento e motivação da força de trabalho nas dimensões da qualidade da carreira. Os resultados indicam que o planejamento eficaz da força de trabalho é fundamental para manutenção da vantagem competitiva. Além disso, o treinamento impulsiona a carreira. A motivação e o engajamento demandam relações transparentes e de confiança, que geram um aumento de reciprocidade. A recompensa e remuneração baseados em práticas meritocráticas promove um ambiente organizacional mais equitativo e eficaz. As descobertas apontam que o treinamento e a motivação são as práticas mais impactantes na qualidade da carreira. Já o recrutamento e o planejamento são fragilidades, pois uma proporção considerável de funcionários percebe nepotismo no recrutamento e de reatividade no planejamento.

Gamage *et al.* (2025) e Mooney *et al.* (2022) relacionam a GSRH com o ODS 8 no setor de turismo hospitalidade. Há uma necessidade de desenvolvimento de habilidades dos proprietários-gerentes de hotéis, bem como de mudanças nas políticas públicas no setor de turismo e hospitalidade. A GSRH deve adotar práticas que visem o bem-estar, a justiça social

e à resiliência organizacional (Gamage *et al.*, 2025). Mooney *et al.* (2022) identificaram que muitos estudos falam de sustentabilidade e da força de trabalho no turismo, mas quase nenhum segue explicitamente a abordagem de GSRH. O conceito de GSRH não é o foco central dos estudos, mesmo que eles toquem em ideias relacionadas. Além disso, identificaram os ODS mais frequentes nos estudos que, em ordem decrescente, são ODS 8, 10, 11, 3, 1, e 5. Realizam uma análise crítica ao ODS 8, que é o mais citado nos estudos, mas também o menos satisfatório, por reduzir a noção de emprego/trabalho descente à dependência do crescimento econômico, pressupondo que só há trabalho digno se houver crescimento.

3. Metodologia

A primeira etapa da revisão de literatura, realizada em março de 2024, seguiu o *protocolo Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analysis* (PRISMA) de Moher *et al.* (2010). Foi utilizada a *string* de busca com as palavras relacionadas ("*sustainable people management*" OR "*sustainable human resource management*") e filtros para restringir à artigos, revisões e journal em versão final. Foram identificados 353 artigos (197 da Scopus e 156 da Web of Science) que com a remoção de duplicados, os com ausência de DOI, a eliminação por título inadequado ao tema, indisponibilidade de conteúdo, restaram 98 artigos que foram analisados na íntegra.

A segunda etapa da revisão de literatura foi realizada em setembro de 2025, utilizando a *string* com as palavras relacionadas ("*SDG*" AND "*sustainable human resource management*") e filtros para restringir à artigos, revisões e journal em versão final. Foram identificados 6 artigos, excluídos por duplicação da primeira revisão e outro por inadequação, restando 4 artigos.

4. Resultados

O Quadro 1 apresenta uma síntese de como a GSRH pode contribuir para o alcance dos ODS. Na primeira coluna são referenciados os ODS, na segunda coluna as recomendações ou discussões necessárias e na última o referencial teórico.

Os resultados evidenciam recomendações vinculadas ao ODS 1 (erradicação da pobreza), com foco na geração de oportunidades e no fortalecimento do trabalho digno; ao ODS 3 (saúde e bem-estar), com destaque para programas de saúde física e mental; e ao ODS 5 (igualdade de gênero), que contempla políticas de equidade e de fortalecimento da liderança feminina.

As contribuições relacionadas ao ODS 8 (trabalho decente e crescimento econômico), incluindo desenvolvimento de competências, políticas de remuneração justa e condições

adequadas de trabalho, sendo este o objetivo mais recorrente na literatura analisada. Outros ODS, como o ODS 9 (inovação e infraestrutura), ODS 12 (consumo e produção responsáveis), ODS 13 (ação contra a mudança global do clima) e ODS 17 (parcerias e meios de implementação), aparecem associados a recomendações específicas, tais como incentivo à co-inovação, engajamento dos funcionários em práticas sustentáveis e fortalecimento de alianças para viabilizar soluções integradas.

De maneira geral, a análise mostra que a GSRH é abordada como um mecanismo estratégico de apoio a diversos ODS, com destaque para o papel central do trabalho decente (ODS 8) e para a articulação entre diferentes objetivos da Agenda 2030.

Quadro 1 – Recomendações para a GSRH influenciar o alcance dos ODS

Recomendações para a GSRH influenciar o alcance das ODS		
ODS	Recomendações/Discussão	Referência
Erradicação da Pobreza (ODS 1)	Explorar práticas de RH que contribuam para ambientes menos desiguais. Promover empregabilidade sustentável, através de políticas de RH inclusivas e equitativas. Desenvolver competências dos indivíduos para aprendizagem e aperfeiçoamento contínuo de habilidades sustentáveis.	Campos-García <i>et al.</i> (2024); Vashid <i>et al.</i> (2025)
Saúde e Bem-Estar (ODS 3)	Implementar programas de saúde e vida saudável no local de trabalho, promover cuidados à saúde (física e mental), investir em políticas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional.	Madero-Gómez <i>et al.</i> (2023); Campos-García <i>et al.</i> (2024); Kramar (2022); Vashid <i>et al.</i> (2025)
Educação de Qualidade (ODS 4)	Investir na comunidade local com programas educacionais. Integrar a educação na cadeia de valor da organização.	Madero-Gómez <i>et al.</i> (2023); Vashid <i>et al.</i> (2025)
Igualdade de Gênero (ODS 5)	Explorar programas de liderança para mulheres, eliminar vies de gênero na promoção da gestão de talentos	Madero-Gómez <i>et al.</i> (2023); Campos-García <i>et al.</i> (2024); Kramar (2022); Vashid <i>et al.</i> (2025)
Trabalho Decente e Crescimento Econômico (ODS 8)	Implementar políticas de remuneração justa, respeito aos direitos trabalhistas, promover igualdade, oferecer capacitação contínua, qualidade de vida no trabalho, gestão ética e transparente.	Madero-Gómez <i>et al.</i> (2023); Campos-García <i>et al.</i> (2024); Kramar (2022); Vashid <i>et al.</i> (2025); Gamage <i>et al.</i> (2025); Al-Oun & Al-Khasawneh (2025)
Infraestrutura e Indústria (ODS 9)	Capacitação para inovação e desenvolvimento de competências em criatividade, digitalização, sustentabilidade e pensamento crítico. Fomentar a cultura da inovação. Criar ambientes de trabalho colaborativos.	Campos-García <i>et al.</i> (2024); Vashid <i>et al.</i> (2025)
Redução das Desigualdades (ODS 10)	Promover diversidade, equidade e inclusão. Garantir condições justas de trabalho. Reduzir barreiras que perpetuam desigualdades no ambiente corporativo. Implementar políticas de inclusão e diversidade.	Madero-Gómez <i>et al.</i> (2023), Kramar (2022); Vashid <i>et al.</i> (2025)
Cidades e Comunidades Sustentáveis (ODS 11)	Compensar funcionários por uso de transporte público. Capacitação para inovação e o desenvolvimento de competências em criatividade, digitalização, sustentabilidade e pensamento crítico. Fomentar a cultura da inovação. Criar ambientes de trabalho colaborativos.	Campos-García <i>et al.</i> (2024); Mazur & Walczyna (2020); Vashid <i>et al.</i> (2025)

Recomendações para a GSRH influenciar o alcance das ODS		
ODS	Recomendações/Discussão	Referência
Consumo e Produção Responsáveis (ODS 12)	Promover práticas de consumo responsável. Incentivar os funcionários na criação e inovação em sustentabilidade, com colaboração contínua entre gestores e funcionários no desenvolvimento de soluções sustentáveis.	Campos-García <i>et al.</i> (2024); Vashid <i>et al.</i> (2025)
Ação Climática (ODS 13)	Promover práticas sustentáveis para a redução de emissão de poluentes. Apoiar e recompensar comportamentos sustentáveis dos funcionários. Treinar sobre práticas de redução de emissões de poluentes, eficiência energética e uso responsável de recursos. Engajar os funcionários em campanhas de conscientização sobre mudança climática.	Campos-García <i>et al.</i> (2024); Vashid <i>et al.</i> (2025)
Parcerias e meios de implementação (ODS 17)	Promover parcerias público-privadas para abordar desafios sustentáveis. Investir em inovação e tecnologia para desenvolver soluções sustentáveis.	Kramar, 2022; Afeltra <i>et al.</i> (2022); Vashid <i>et al.</i> (2025)

5. Conclusão

O objetivo deste estudo foi revisar a literatura sobre GSRH, identificando suas contribuições e relações com os ODS. Os resultados mostram que a GSRH é uma evolução da GERH, ampliando o escopo do desempenho econômico para o ambiental e social. No entanto, a literatura se apresenta fragmentada conceitualmente, com predominâncias de estudos voltados para gestão verde e escassez de estudos que tratam a interseção entre GSRH e ODS.

Com a análise, identificou-se que a GSRH pode contribuir para diversos ODS, sobretudo no que se refere ao trabalho decente (ODS 8), saúde e bem-estar (ODS 3), igualdade de gênero (ODS 5). Além disso, práticas de RH como recrutamento, treinamento, remuneração e liderança sustentável se apresentam como instrumentos para promover um ambiente organizacional mais inclusivo, ético e inovador. O quadro de recomendações resume as contribuições e serve de referência para gestores e pesquisadores que buscam alinhar políticas de RH à Agenda 2030.

No campo prático, os achados indicam que incorporar dos ODS às estratégias de GSRH fortalece a cultura organizacional, desenvolve conhecimento, habilidades e competências, promove inovação, atrai talentos e amplia a resiliência das organizações diante de desafios sociais e ambientais. No campo teórico, contribui para a consolidação da GSRH como área promissora que gera impacto no desenvolvimento sustentável.

As lacunas relevantes são a necessidade de mais pesquisas empíricas que investiguem os efeitos da GSRH nas organizações, com estudos longitudinais que avaliem as práticas sustentáveis no alcance dos ODS.

Conclui-se, portanto, que a GSRH possui potencial para se consolidar como um campo estratégico de articulação entre gestão de pessoas e sustentabilidade, assumindo papel central no alcance da Agenda 2030.

Agradecimentos

This work was financially supported by the research unit on Governance, Competitiveness and Public Policy (UIDB/04058/2020) and (UIDP/04058/2020), funded by national funds through FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia and by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Finance Code 001.

Referências

- Afeltra, G., Alerasoul, S. A., Minelli, E., Vecchio, Y., & Montalvo, C. (2022). Assessing the integrated impact of sustainable innovation on organisational performance: An empirical evidence from manufacturing firms. *Journal of Small Business Strategy*, 32(4), 143–166.
- Ahn, J.-Y., & Avila, E. J. (2022). An exploration of research clusters of sustainable human resource management. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 84–95.
- Al-Oun, S., & Al-Khasawneh, Z. A. (2025). Sustainable human resource management and career quality in public utilities: Evidence from Jordan's electricity sector. *Sustainability*, 17(11), 4866.
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 11913.
- Anlesinya, A., & Susomrith, P. (2020). Sustainable human resource management: A systematic review of a developing field. *Journal of Global Responsibility*, 11(3), 295–324.
- Ben-Gal, H. C., Forma, I. A., & Singer, G. (2022). A flexible employee recruitment and compensation model: A bi-level optimization approach. *Computers and Industrial Engineering*, 164, 103671.
- Campos-García, I., Alonso-Muñoz, S., González-Sánchez, R., & Medina-Salgado, M. S. (2023). Human resource management and sustainability: Bridging the Agenda 2030. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 2033–2053.
- Chafi, M. B., Hultberg, A., & Yams, N. B. (2022). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14(1), 294.
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109–122.
- Chaudhary, R. (2019). Green human resource management in Indian automobile industry. *Journal of Global Responsibility*, 10(2), 161–175.
- Chillakuri, B., & Vanka, S. (2022). Understanding the effects of perceived organizational support and high-performance work systems on health harm through sustainable HRM lens: A moderated mediated examination. *Employee Relations*, 44(3), 629–649.
- Faisal, S. (2023). Twenty-years journey of sustainable human resource management research: A bibliometric analysis. *Administrative Sciences*, 13(6), 139.
- Gamage, A., Pyke, J., & Lacy, T. (2024). Building resilience and sustainable HRM in the visitor economy: An uneasy relationship. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 58, 497–505.

- Gomes, D. R., Ribeiro, N., & Santos, M. J. (2023). “Searching for gold” with sustainable human resources management and internal communication: Evaluating the mediating role of employer attractiveness for explaining turnover intention and performance. *Administrative Sciences*, 13(1), 24.
- Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). The future is hybrid: How organisations are designing and supporting sustainable hybrid work models in post-pandemic Australia. *Sustainability*, 15(4), 3086.
- Jaskevičiute, V., Stankeviciene, A., Diskiene, D., & Savichke, J. (2021). The relationship between employee well-being and organizational trust in the context of sustainable human resource management. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 118–131.
- Kainzbauer, A., & Rungrueng, P. (2019). Science mapping the knowledge base on sustainable human resource management, 1982–2019. *Sustainability*, 11(14), 3938.
- Khaskhely, M. K., Qazi, S. W., Khan, N. R., Hashmi, T., & Chang, A. A. R. (2022). Understanding the impact of green human resource management practices and dynamic sustainable capabilities on corporate sustainable performance: Evidence from the manufacturing sector. *Frontiers in Psychology*, 13, 844488.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089.
- Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management: Six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 146–179.
- Kumar, A., Bhaskar, P., Nadeem, S. P., Tyagi, M., & Garza-Reyes, J. A. (2020). Sustainability adoption through sustainable human resource management: A systematic literature review and conceptual framework. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 5(6), 1014–1031.
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806–815.
- Macini, N., Sengupta, A., Moin, M. F., & Caldana, A. C. F. (2023). A systematic literature review of the relationship between sustainable human resources management and spiritual leadership. *Human Systems Management*, 42(3), 257–276.
- Madero-Gómez, S. M., Leal, Y. L. R., Olivas-Luján, M., & Yusliza, M. Y. (2023). Companies could benefit when they focus on employee wellbeing and the environment: A systematic review of sustainable human resource management. *Sustainability*, 15(6), 5435.
- Mariappanadar, S. (2020). Do HRM systems impose restrictions on employee quality of life? Evidence from a sustainable HRM perspective. *Journal of Business Research*, 119, 38–48.
- Mazur, B., & Walczyna, A. (2020). Bridging sustainable human resource management and corporate sustainability. *Sustainability*, 12(21), 8987.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2010). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *International Journal of Surgery*, 8(5), 336–341.
- Mooney, S., Robinson, R., Solnet, D., & Baum, T. (2022). Rethinking tourism’s definition, scope and future of sustainable work and employment. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(12), 2707–2725.

- Mukherji, A., & Bhatnagar, J. (2022). Conceptualizing and theorizing green human resource management: A narrative review. *International Journal of Manpower*, 43(3), 862–888.
- Murillo-Ramos, L., Huertas-Valdivia, I., & García-Muiña, F. E. (2023). Exploring the cornerstones of green, sustainable and socially responsible human resource management. *International Journal of Manpower*, 44(3), 524–542.
- Oppong Peprah, E. (2024). Hybrid workplace: Current status, positives, negatives, challenges, and team learning. *Learning Organization*, 31(1), 88–103.
- Peña, I., Andrade, S. M., Muñoz, R. M., & Barba-Sánchez, V. (2024). Wellness programs, perceived organizational support, and their influence on organizational performance: An analysis within the framework of sustainable human resource management. *SAGE Open*, 14(1).
- Petani, F. J., & Mengis, J. (2023). Technology and the hybrid workplace: The affective living of IT-enabled space. *International Journal of Human Resource Management*, 34(8), 1530–1553.
- Piowar-Sulej, K. (2021). Core functions of sustainable human resource management: A hybrid literature review with the use of H-classics methodology. *Sustainable Development*, 29(4), 671–693.
- Poon, T. S.-C., & Law, K. K. (2022). Sustainable HRM: An extension of the paradox perspective. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100818.
- Ribeiro, R. P., & Gavronski, I. (2021). Sustainable management of human resources and stakeholder theory: A review. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 15, e2729.
- Santana, M., & Lopez-Cabrales, A. (2019). Sustainable development and human resource management: A science mapping approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1171–1183.

Authors Profiles

Andrea de Sousa Figueira holds a Master's degree in Management Systems from Fluminense Federal University (UFF), Brazil. She is currently a PhD candidate in Sustainable Management Systems at UFF, having completed a doctoral research stage at the University of Aveiro, Portugal. Her research interests focus on telework, hybrid work and sustainable human resource management.

Stella Regina Reis da Costa has received a Dsc. from COPPE/UFRJ – Brazil in 1992. She is Full Professor at the Federal Rural University of Rio de Janeiro. She is tenured professor, accredited to PhD and Master's programs in Sustainability Management Systems at the Fluminense Federal University. She is a full member of the GOVCOPP program at the University of Aveiro as a researcher in the Competitiveness, Innovation, and Sustainability area.

Izabela Simon Rampasso holds a PhD in Mechanical Engineering from the University of Campinas (2019) and a Postdoctoral degree in Sustainable Management Systems from Fluminense Federal University (2021). She develops research in sustainability, engineering education, and production systems management, with expertise in quantitative methodologies such as SEM, TOPSIS, and Logistic Regression. She collaborates with researchers from Brazil, Chile, Germany, and Canada.

David Nunes Resende holds a PhD in Industrial Engineering and Management from the University of Aveiro and a Postdoctoral degree from the IC² Institute, University of Texas. He is a Full Professor at the School of Technology and Management of Águeda, University of Aveiro, and President of PICTIS – International Platform for Science, Technology and Innovation in Health. He is an Integrated Full Researcher at GOVCOPP Research Unit, in the Competitiveness, Innovation, and Sustainability - CIS Group. His main research interests include innovation and Sustainable Digital Transformation.