

# PROPOSTA E APLICAÇÃO DE UM *FRAMEWORK* PARA AVALIAR O IMPACTO DO *GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* NA SUSTENTABILIDADE DA ORGANIZAÇÃO

## 1) INTRODUÇÃO

A preocupação com o passivo ambiental nos últimos anos fez com em 2015 os líderes de Estados e de Governo se reunissem em Nova York para discutirem a sustentabilidade do planeta e, a partir dessa discussão apresentaram os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS). Os ODS foram classificados em quatro categorias, sendo: (i) social; (ii) ambiental; (iii) econômica e, institucional (ODS, 2015).

Devido ao ODS ter uma abrangência global e está servindo como norteadores para as ações das organizações. O tema sustentabilidade se transformou em um termo muito utilizado no meio dos negócios devido a importância que os *stakeholders* vem tratando as questões econômicas, ambientais e sociais (CARTER; EASTON, 2011).

Conseqüentemente a sustentabilidade vem chamando cada vez mais a atenção das organizações, governos e dos indivíduos. Porém, observa-se que profissionais da área de recursos humanos não estão acompanhando tal discussão de forma ágil (JACKSON et al., 2011). Jabbour et al. (2013) acrescentam que se faz necessário prestar mais atenção ao lado humano da gestão ambiental, a qual pode melhorar o desempenho operacional da organização.

Para as organizações, o alcance da sustentabilidade não depende apenas de questões técnicas e aprimoramento científico. As organizações devem levar em consideração o elemento humano. Os gestores das organizações devem lembrar que as condições da área de recursos humanos oferecidas podem significar o sucesso ou o fracasso do melhoramento das questões ambientais (DAILY; HUANG, 2001).

Diante dessa necessidade, surge a o conceito de *Green Human Resource Management* (GHRM), a qual busca influenciar o comportamento dos colaboradores em direção as práticas ambientais e, conseqüentemente, pode desenvolver e melhorar a sustentabilidade das organizações. O GHRM pode influenciar de forma direta ou indiretamente o comportamento dos colaboradores (DUMONT; SHEN; DENG, 2017).

Buscando relacionar o GHRM e a sustentabilidade das organizações, o estudo proposto por Yong et al. (2020) buscou relacionar as práticas de *Green Human Resource Management* com a sustentabilidade. Os principais achados foram que o recrutamento e o treinamento verde possuem efeitos positivos para a sustentabilidade das organizações. Corroborando Jackson et al. (2011) destacam que com o alinhamento entre a gestão de recursos humanos e a gestão ambiental os resultados financeiros da

organização podem ser otimizados.

Para Yong et al. (2020) as práticas de *Green Human Resource Management* podem ajudar as organizações se estiverem bem alinhadas com a estratégia de negócio e com as questões ambientais, os autores acrescentam ainda que a área de recursos humanos e as questões ambientais bem alinhadas pode proporcionar efeitos sinérgicos para organização.

As práticas de *Green Human Resource Management* estão relacionadas com a análise e descrição do trabalho verde; recrutamento e seleção verde; treinamento verde; avaliação de desempenho verde e recompensas verdes. A implementação dessas práticas pode contribuir com outros departamentos, tais como a gestão de operações verdes, *marketing* verde e a gestão da cadeia de suprimentos verde (YONG et al., 2020).

Em especial a área de gestão da cadeia de suprimentos, segundo Carter e Easton (2011) se encontram em uma posição estratégica, uma vez que ela possa contribuir de forma positiva para uma cadeia de suprimentos mais sustentável. Tal importância é evidenciada por Storopoli et al. (2019), a qual identificou como sendo o principal tema no que se refere a pesquisas relacionadas com a sustentabilidade.

Segundo Jabbour e Jabbour (2016) as áreas de gestão de recursos humanos verde e gestão da cadeia de suprimentos verdes são áreas que contribuem para a construção de organizações mais sustentáveis, porém observaram a falta de integração entre essas duas áreas. Ainda segundo os autores, a cultura da organização, o trabalho em equipe e o treinamento dos colaboradores formam a base da gestão de cadeia de suprimentos verde.

### **1.1) Justificativa**

Diante da contextualização da temática e da busca bibliográfica sobre *Green Human Resource Management*, surgiram algumas possibilidades de justificativa teórica e prática para a presente pesquisa:

- i. Diante da importância que o alinhamento da gestão de recursos humanos e a sustentabilidade pode contribuir para as organizações, é importante compreender os caminhos para o alinhamento mais eficaz, avaliar até que ponto existe o alinhamento e, os sinais que indicam que não está havendo alinhamento (JACKSON et al., 2011).
- ii. Buscando atender as sugestões de trabalhos futuros apresentados por Paille et al. (2014), empregando medidas objetivas de desempenho ambiental. Jabbour et

- al. (2013) sugerem que se faz necessário compreender os empecilhos para a não integração entre as áreas de gestão de recursos humanos e as práticas ambientalmente corretas.
- iii. A gestão de recursos humanos tem um papel fundamental no direcionamento para a sustentabilidade das organizações, porém o que se tem observado é a pouca existência de trabalhos empíricos que relacionam a gestão de recursos humanos com comportamentos ambientais amigáveis, permitindo assim melhorar o desempenho da organização no que se refere as questões ambientais (PAILLE et al., 2014).
  - iv. Jackson, Schuler e Jiang (2014) destacam a importância de avançar as pesquisas sobre a área de gestão de recursos humanos que tenham utilidade prática e que abordem problemas significativos, como a sustentabilidade ambiental.
  - v. Diante da importância do *Green Human Resource Management*, é importante reforçar que as pesquisas empíricas devem considerar colaboradores de todos os níveis organizacionais, desde o estratégico até o operacional para que se possa analisar o contexto organizacional como um todo (DUMONT; SHEN; DENG, 2017).
  - vi. Pesquisas sobre *Green Human Resource Management* tem um grande desafio a ser vencido, pois tais práticas podem levar tempo para serem observadas mudanças nos comportamentos dos colaboradores. Diante disso, sugere-se que as pesquisas sejam longitudinais (DUMONT; SHEN; DENG, 2017).
  - vii. Para Yong et al. (2020) a literatura sobre *Green Human Resource Management* e sustentabilidade é limitada. Para atender a lacuna apresentada por Yong et al. (2020) a qual apresentaram um *framework*, porém salientam a importância de aperfeiçoar o modelo e aplicar em diversos contextos.

## **1.2) Questões de Pesquisa e Objetivos da Pesquisa**

Após a contextualização da temática e da justificativa, surge a seguinte questão de pesquisa: de quais formas o *Green Human Resource Management* pode impactar na sustentabilidade das organizações? Para responder a essa pergunta, a presente proposta de tese tem como objetivo geral propor e apresentar um *framework* que possa avaliar o impacto do *Green Human Resource Management* na sustentabilidade das organizações. Para alcançar o objetivo geral, se faz necessário traçar os objetivos intermediários, sendo: (i) criar um *framework* pela revisão da literatura (artigo I); (ii)

validar com especialista da área o *framework* (artigo II) e, (iii) aplicar e comprovar a eficácia do *framework* em diversos contextos (artigo III).

## 2) REFERENCIAL TEÓRICO

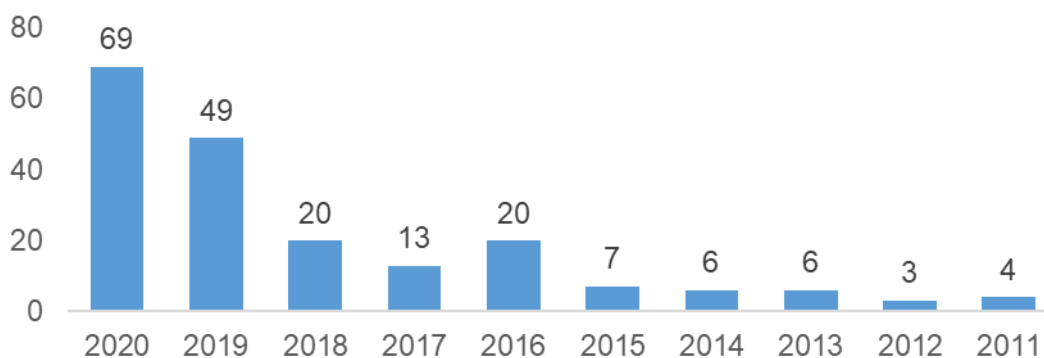
Nesta seção será apresentado o referencial teórico que irá permear a construção da pesquisa, será discutido sobre Gestão de Recursos Humanos e Práticas Verdes, *Green Human Resource Management* e Gestão de Recursos Humanos e Sustentabilidade.

### 2.1) Gestão de Recursos Humanos e Questões Verdes

Nesta seção são discutidos os estudos com mais citações na base de dados *Web of Science* que relacionam a gestão de recursos humanos com as questões verdes. Para identificar os artigos com mais citação foi utilizado o buscador da *Web Of Science* e as palavras “*Green*” and “*Human Resource Managemet*” e foram considerados somente os “*Article*” e foram identificados 200 artigos que relacionam as duas temáticas.

Na Figura 1, é apresentado a evolução das publicações sobre as temáticas a partir de 2011. Nota-se a evolução das publicações a partir de 2016. Em 2016 foram publicados 20 artigos, em 2017 houve uma queda no número de publicações e, a partir de 2018 só houve aumento no número de publicações a respeito da temática.

**Figura 1** – Evolução das publicações sobre gestão de recursos humanos e questões verdes.



**Fonte:** elaborado pelo autor com base nas informações da *Web Of Science* (2020)

A partir da pesquisa, foi possível identificar os *journals* que possuem mais publicações sobre a temática, são o *Journal Of Cleaner Production*, *International Journal Of Manpower*, *International Journal Of Human Resource Management*, *Sustainability* e *Business Strategy And The Environment*.

Na Tabela 1 são apresentados os 5 artigos com mais citações sobre gestão de recursos humanos e questões verdes, na tabela consta o título do artigo, os autores, o número de citações de cada artigo teve na base de dados da *Web Of Science* e no *Google Scholar*.

**Tabela 1** – Os 5 artigos com mais citações sobre Gestão de Recursos Humanos e Questões Verdes.

Nº	Título	Autor(es) / Ano	Nº Citações <i>Web of Science</i>	Nº Citações <i>Google Scholar</i>
1	<i>Lean, green, and the quest for superior environmental performance</i>	Rothenberg, Pil e Maxwell (2001)	262	554
2	<i>From green to sustainability: Information Technology and an integrated sustainability framework</i>	Dao, Langella e Carbo (2011)	208	622
3	<i>State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue</i>	Jackson et al. (2011)	169	437
4	<i>The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study</i>	Paille et al. (2014)	158	365
5	<i>Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing</i>	Jabbour et al. (2013)	156	288

**Fonte:** elaborado pelo autor (2020)

A pesquisa apresentada por Rothenberg, Pil e Maxwell (2001) é o mais citado sobre a temática, a proposta do estudo dos autores foi identificar a relação entre as práticas de manufatura enxuta e o desempenho ambiental das organizações. Os autores tratam a gestão de recursos humanos como um subitem dentro da gestão enxuta. Os achados na pesquisa direcionam a importância da gestão de recursos humanos, a qual encorajam o treinamento ambiental e pode identificar oportunidades para a redução de resíduos.

Já a proposta de pesquisa apresentada por Dao, Langella e Carbo (2011) buscou analisar a integração da gestão de recursos humanos, gestão da cadeia de suprimentos e a tecnologia da informação em direção a sustentabilidade da organização, os autores destacaram a importância que se ocorrer essa integração a organização pode desenvolver capacidades de sustentabilidade.

A pesquisa de Paille et al. (2014) relacionou a gestão estratégica de recursos humanos com a gestão ambiental em um contexto chinês. Os principais achados foram que a organização deve direcionar atenção para as questões de seleção, treinamento e

recompensa dos colaboradores em prol de práticas ambientais corretas e, para que os mesmos possam desenvolver uma cultura ambiental correta, colaborando assim, para a sustentabilidade da organização.

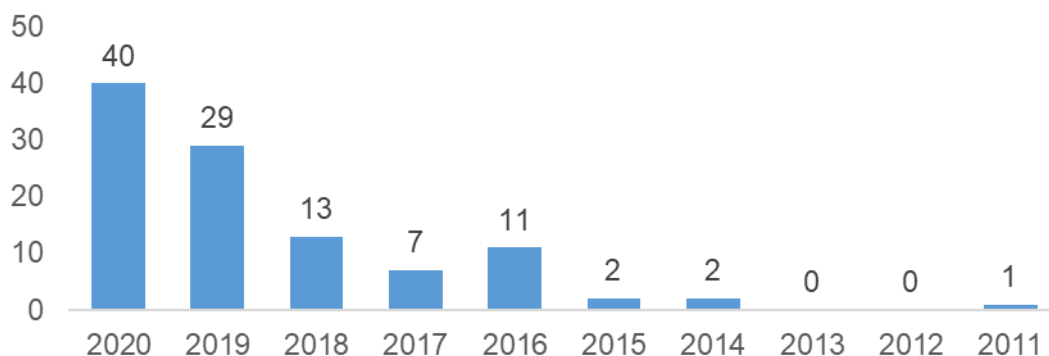
A proposta de Jabbour et al. (2013) foi analisar se manufatura enxuta e a gestão de recursos humanos direciona a empresa a ser ambientalmente correta. A pesquisa de cunho quantitativo, os principais achados foram que a manufatura enxuta tem uma influência maior se comparado a gestão de recursos humanos em relação a gestão ambiental.

## 2.2) *Green Human Resource Management*

Já nesta seção são discutidos os artigos com mais citações na base de dados *Web of Science* sobre *Green Human Resource Management*. Para identificar os artigos com mais citações foi utilizado no buscador a palavra “*Green Human Resource Management*” e foram considerados somente os “*Article*” e foram identificados 105 artigos que relacionam as duas temáticas.

Na Figura 2 é apresentada a evolução das publicações sobre a temática, chama a atenção que nos anos de 2012 e 2013 não houve nenhuma publicação, nos anos de 2014 e 2015 tiveram duas publicações a cada ano. Em 2016 foram publicados 11 artigos, já em 2017 houve uma diminuição, sendo publicados 7 artigos. A partir de 2018 nota-se a evolução das publicações, sendo publicados 13, 29 e 40 nos anos de 2018, 2019 e 2020, respectivamente.

**Figura 2** - Evolução das publicações sobre *Green Human Resource Management*.



**Fonte:** elaborado pelo autor com base nas informações da *Web Of Science* (2020)

Os journals identificados com mais publicações sobre a temática foram: *Journal of Cleaner Production*, este contendo 20 publicações; *International Journal of Manpower*,

*Sustainability, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Benchmarking An International Journal e Business Strategy And The Environment.*

Na Tabela 2 são apresentados os 5 artigos mais citados sobre *Green Human Resource Management*, nota-se que os dois artigos mais citados já foram mencionados na seção anterior, porém, somente o artigo de Paille et al. (2014) foi discutido.

**Tabela 2 - Os 5 artigos com mais citações sobre *Green Human Resource Management*.**

Nº	Título	Autor(es) / Ano	Nº Citações Web of Science	Nº Citações Google Scholar
1	<i>State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue</i>	Jackson et al. (2011)	169	437
2	<i>The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study</i>	Paille et al. (2014)	158	365
3	<i>Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: linking two emerging agendas</i>	Jabbour et al. (2016)	135	270
4	<i>Green product development and performance of Brazilian firms: measuring the role of human and technical aspects</i>	Jabbour et al. (2015)	98	158
5	<i>Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values</i>	Dumont, Shen e Deng (2017)	85	154

**Fonte:** elaborado pelo autor (2020)

A proposta de pesquisa de Jackson et al. (2011) buscou apresentar as orientações de estudos futuros e o estado da arte sobre *Green Human Resource Management*, discutir as relações das áreas funcionais da gestão de recursos humanos sob a perspectiva das questões ambientais e direcionar pesquisas futuras sobre a temática.

Já Jabbour e Jabbour (2016) tiveram como objetivo propor um quadro integrativo para relacionar a gestão de cadeia de suprimentos verde e *Green Human Resource Management* e propor uma agenda de pesquisas futuras. Com os achados foi possível sugerir um *framework* de integração das duas temáticas. Com a integração é possível melhorar o desempenho sustentável da organização.

No estudo de Jabbour et al. (2015) teve como objetivo apresentar e testar uma estrutura que descreve os aspectos técnicos, humanos e organizacionais para o desenvolvimento de produtos verdes. O estudo de cunho quantitativo, sendo que a hipótese que relaciona aspectos humanos e organizacionais com o desenvolvimento de produtos verdes não foi validada e por isso de acordo com os autores merece atenção.

A partir dos achados de Dumont, Shen e Deng (2017) foi possível identificar que

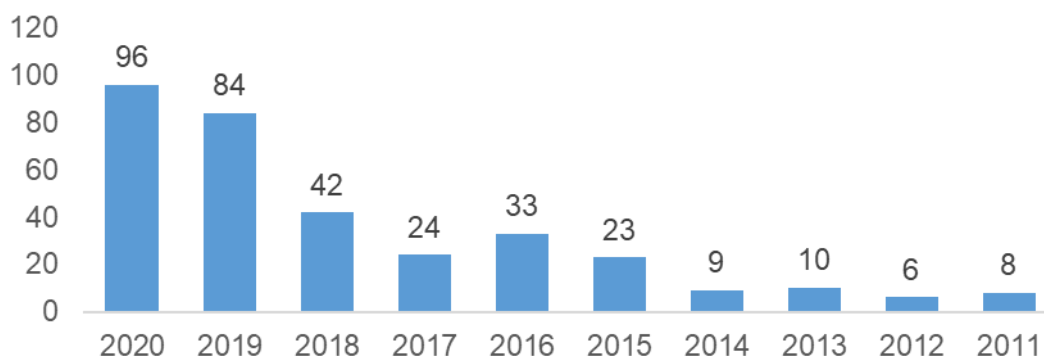
o *Green Human Resource Management* pode melhorar o comportamento dos colaboradores em relação as questões ambientais, porém essa melhora ocorre de diferentes formas sociais e psicológicas.

### 2.3) Gestão de Recursos Humanos e Sustentabilidade

Nesta seção serão discutidos os artigos com mais citações na base de dados *Web of Science* que relacionam a gestão de recursos humanos com a sustentabilidade. Para identificar os artigos com mais citações foi utilizado no buscador as palavras “*Human Resource Management*” and “*Sustainability*” e foram considerados somente os “*Article*” e foram identificados 351 artigos que relacionam as duas temáticas.

Na Figura 3 é apresentado a evolução das publicações que relacionam a gestão de recursos humanos e a sustentabilidade. Nota-se que desde 2011 houveram publicações que relacionam as duas temáticas e, a partir de 2017 houve acréscimo nas publicações.

**Figura 3** - Evolução das publicações sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade.



**Fonte:** elaborado pelo autor com base nas informações da *Web Of Science* (2020)

Os *journals* com mais publicações sobre a temática são: o *Sustainability* com 64 publicações, o *Journal Of Cleaner Production* com 34 publicações, o *International Journal Of Human Resource Management* com 15 publicações, o *Corporate Social Responsibility And Environmental Management* e *International Journal Of Manpower* com 11 e 10 publicações, respectivamente.

**Tabela 3** - Os 5 artigos com mais citações sobre Gestão de Recursos Humanos e Sustentabilidade.

Nº	Título	Autor(es) / Ano	Nº Citações <i>Web of Science</i>	Nº Citações <i>Google Scholar</i>
1	<i>Achieving sustainability through attention to</i>	Daily e Huang	378	997



	<i>human resource factors in environmental management</i>	(2001)		
2	<i>An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management</i>	Jackson, Schuler e Jiang (2014)	276	568
3	<i>From green to sustainability: Information Technology and an integrated sustainability framework</i>	Dao et al. (2011)	208	622
4	<i>State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue</i>	Jackson et al. (2011)	169	437
5	<i>Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing</i>	Jabbour et al. (2013)	156	288

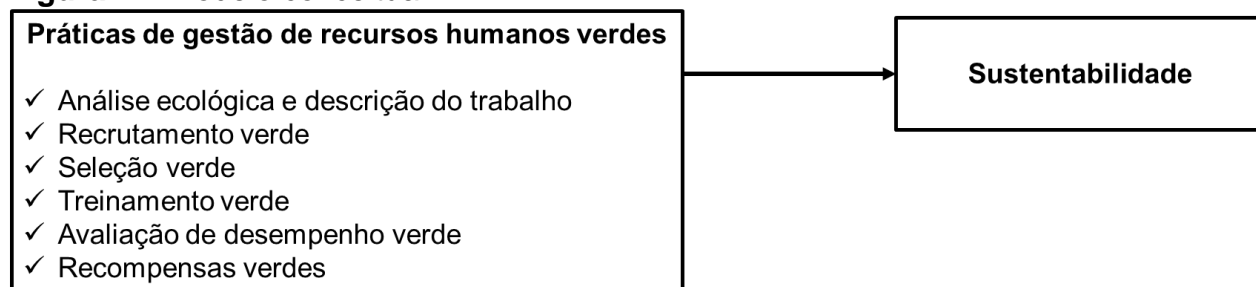
**Fonte:** elaborado pelo autor (2020)

O estudo de Daily e Huang (2001) tiveram como objetivo identificar os fatores de recursos humanos como suporte para a implantação do sistema de gestão ambiental (SGA). A implantação do SGA era vista como uma oportunidade de vantagem competitiva, por meio do treinamento ambiental, capacitação dos colaboradores e o sistema de recompensa era visto como elementos para obtenção do sucesso na implantação.

Na pesquisa de Jackson, Schuler e Jiang (2014) discorrem sobre as últimas três décadas da gestão estratégia de recursos humanos. Destacam a importância para a obtenção dos resultados das organizações e apresentaram duas sugestões de pesquisas futuras, a primeira em relação a inovação e a segunda sobre a sustentabilidade ambiental.

Após as análises realizadas relacionadas com gestão de recursos humanos, práticas ambientais e sustentabilidade, foi possível observar que as temáticas se relacionam e merecem atenção. Na Figura 4 é apresentado um modelo conceitual proposto por Yong et al. (2020) a qual relacionam as práticas de *Green Human Resource Management* em direção para sustentabilidade.

**Figura 4 – Modelo conceitual**



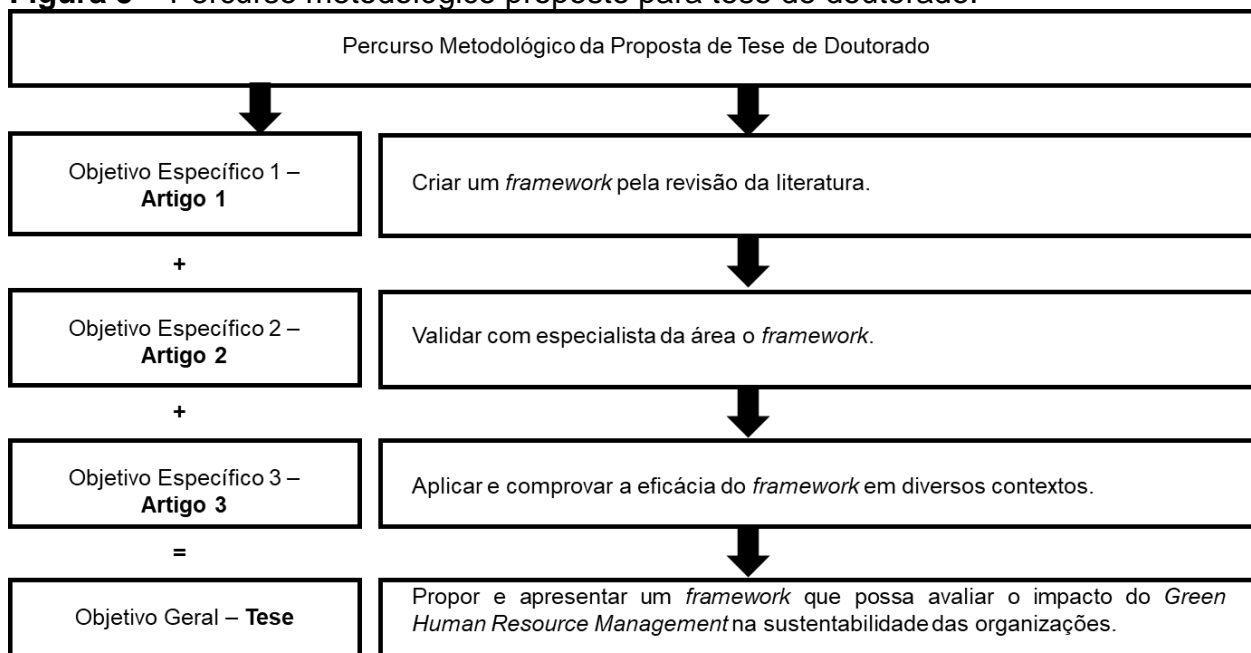
**Fonte:** Yong et al. (2020)

Na próxima seção será apresentado o percurso metodológico para a realização da presente pesquisa.

### 3) METODOLOGIA

Nesta seção será apresentado o percurso metodológico da proposta de tese de doutorado, a qual será dividida em três etapas para atender a proposta dos três objetivos específicos. Sendo que cada objetivo específico se espera a elaboração de um artigo, ao final, se espera a publicação de três artigos com objetivo de ser publicados em periódicos de estratos A1, A2 e B1 e/ou com último JCR publicado maior ou igual a 0,5 vigente no momento da publicação” e, ao final, o objetivo geral que é a entrega da tese de doutorado.

**Figura 5 –** Percurso metodológico proposto para tese de doutorado.



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

#### 3.1) Revisão Integrativa e Sistemática da Literatura

A primeira etapa da pesquisa é a realização de uma revisão da literatura de forma integrativa, a qual permite ao pesquisador uma aproximação acerca da temática em estudo, descrever a evolução da temática ao longo do tempo e identificar oportunidades de estudos futuros (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011) e; sistemática, para que o pesquisador possa se manter atualizado acerca da temática em estudo, utiliza-se se métodos científicos robustos para que evitem viés e possa elaborar síntese dos principais resultados das pesquisas (COOK; MULROW; HAYNES, 1997).

Para a realização de uma revisão de literatura é necessário utilizar critérios adequados, o critério utilizado é a utilização da metodologia *Methodi Ordinatio*, essa metodologia utiliza-se de três critérios para identificar os artigos mais relevantes sobre a temática em estudo. Esses critérios são: fator de impacto do *journal*, ano de publicação e o número de citações – com base nesses critérios gera o índice *InOrdinatio* que classifica a importância científica do artigo (PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2017; PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2015).

Para a realização das buscas dos artigos serão utilizados *strings* que estejam relacionadas sobre a temática em estudo. As bases de dados utilizados serão a *Web of Science*, *Scopus* e a *Scientific Electronic Library Online - SciELO*.

### **3.2) Proposta e validação do *Framework***

A partir da revisão sistemática da literatura de forma integrativa e sistemática sobre a temática, a qual terá como objetivo levantar modelos já existentes como de Yong et al. (2020) e buscar aperfeiçoar tais modelos e criar um *framework* que possa avaliar o impacto do *Green Human Resource Management* na sustentabilidade da organização.

Para a validação do *framework* será utilizado o *Delphi Method*, metodologia criada nos EUA e inicialmente chamado de *Project Delphi*, possui como objetivo prever qualitativamente algumas ações que irão acontecer no futuro, ou até mesmo a criação de uma nova teoria, por meio da aplicação de questões a um determinado grupo de especialistas da área, no caso o *Green Human Resource Management* (TUROFF; LINSTONE, 2002).

Dentre outras utilidades do método Delphi, existe uma que se adequa a este estudo, a questão do rigor no processo metodológico de construção do conhecimento (BRADY, 2015). A temática de *Green Human Resource Management* vem aumentando os estudos nos últimos anos. Dessa forma, elaborar uma base teórica para criação de um *framework*. Com esse panorama, o método Delphi se encaixa na criação do *framework* ao utilizar do conhecimento dos especialistas, por meio da aplicação de questionários (OKOLI; PAWLOWSKI, 2004).

Para execução do método Delphi nesta pesquisa, será aplicado um questionário eletrônico com especialistas da área, delimitados a partir de publicações de alto nível (Qualis A2 ou A1) ou livros de referência na área de *Green Human Resource Management*. O *framework* só será validado até que haja concordância de todos os participantes.

### **3.3) Aplicação do *Framework*.**

Após a etapa de validação do *framework* com especialistas da área, a próxima etapa é aplicar e comprovar a eficácia do *framework* em diversos contextos, tais como: empresas que fazem parte de uma mesma cadeia de suprimentos, em virtude da ligação de duas ou mais empresas; organizações do setor público e, também, aplicar a pesquisa em outros países, como Portugal e, comparar com os resultados de organizações do Brasil.

Após a escolha das organizações participantes da pesquisa, a coleta de dados será por meio do *focus group* é uma técnica de entrevista a qual é selecionado um grupo de colaboradores da organização para coletar dados sobre um determinado assunto, esse tipo de entrevista é conduzido pelo pesquisador (MATTAR, 2014). É importante destacar que esse grupo de colaboradores devem ser de todos os níveis hierárquicos da organização.

O *focus group* será aplicado nas mesmas organizações em três momentos diferentes, ou seja, a pesquisa é caracterizada como longitudinal as quais as mesmas organizações serão pesquisadas ao longo do tempo e serão analisadas as mesmas variáveis (MALHOTRA, 2019).

#### 4) CRONOGRAMA

A proposta da tese será dividida nas seguintes etapas: (i) a construção da introdução da tese; (ii) a elaboração do artigo 1 que será criar um *framework* pela revisão da literatura; (iii) a elaboração do artigo 2 que é validar com especialistas da área o *framework*; (iv) aplicar e comprovar a eficácia do *framework* em diversos contextos, e; (v) a construção das considerações finais da tese.

**Figura 6** – Cronograma de atividades

Atividades	1º Ano												2º Ano												3º Ano												4º Ano												
	mar/21	abr/21	mai/21	jun/21	jul/21	ago/21	set/21	out/21	nov/21	dez/21	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	mai/23	jun/23	jul/23	ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23	jan/24	fev/24	mar/24	abr/24	mai/24	jun/24	jul/24	ago/24	set/24	out/24	nov/24	dez/24	jan/25	fev/25	
INTRODUÇÃO da TESE	X	X																																															
<b>ELABORAÇÃO DO ARTIGO 1</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Introdução		X	X																																														
Referencial Teórico			X	X	X																																												
Metodologia					X	X																																											
Análise e Discussão dos Resultados						X	X	X	X	X	X	X																																					
Considerações Finais											X	X	X	X																																			
<b>ELABORAÇÃO DO ARTIGO 2</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Introdução													X	X																																			
Referencial Teórico														X	X	X																																	
Metodologia																X	X	X																															
Análise e Discussão dos Resultados																	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																						
Considerações Finais																											X	X																					
<b>ELABORAÇÃO DO ARTIGO 3</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Introdução																											X	X																					
Referencial Teórico																												X	X	X																			
Metodologia																														X	X	X																	
Análise e Discussão dos Resultados																															X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								
Considerações Finais																																									X	X	X						
CONSIDERAÇÕES FINAIS da TESE																																												X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRADY, Shane R. Utilizing and Adapting the Delphi Method for Use in Qualitative Research. **International Journal of Qualitative Methods**, 1-6, 2015.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

CARTER, C. R.; EASTON, P. L. Sustainable supply chain management: evolution and future directions. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 41, n. 1, p. 46-62, 2011.

COOK, D. J.; MULROW, C. D.; HAYNES, R. B. Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions. **Annals of internal medicine**, v. 126, n. 5, p. 376-380, 1997.

DAILY, B. F.; HUANG, S. Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. **International Journal of operations & production management**, v.21, n.12, p. 1539-1552, 2001.

DAO, V.; LANGELLA, I.; CARBO, J. From green to sustainability: Information Technology and an integrated sustainability framework. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 20, n. 1, p. 63-79, 2011.

DUMONT, J.; SHEN, J.; DENG, X. Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. **Human resource management**, v. 56, n. 4, p. 613-627, 2017.

JABBOUR, C. J. C. et al. Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing. **Journal of Cleaner Production**, v. 47, p. 129-140, 2013.

JABBOUR, C. J. C.; JABBOUR, A. B. L. S. Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 1824-1833, 2016.

JABBOUR, C. J. C. et al. Green product development and performance of Brazilian firms: measuring the role of human and technical aspects. **Journal of Cleaner Production**, v. 87, p. 442-451, 2015.

JACKSON, Susan E.; SCHULER, Randall S.; JIANG, Kaifeng. An aspirational framework for strategic human resource management. **Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 1-56, 2014.

JACKSON, S. E. et al. State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. **German Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 2, p. 99-116, 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – ODS. Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para desenvolvimento sustentável. 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/10/agenda2030-pt-br.pdf>>. Acesso em 05 ago. 2020.

OKOLI, Chitu; PAWLOWSKI, Suzanne D. The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. **Information & Management**, 42, 1, 15-29, 2004.

PAGANI, R. N.; KOVALESKI, J. L.; RESENDE, L. M. M. Avanços na composição da Methodi Ordinatio para revisão sistemática de literatura. **Ciência da Informação**, v. 46, n. 2, p.161-187, 2017.

PAGANI, R. N.; KOVALESKI, J. L.; RESENDE, L. M. M. Methodi ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. **Scientometrics**, v. 105, n. 3, p. 2019-2135, 2015.

PAILLÉ, P. et al. The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. **Journal of Business Ethics**, v. 121, n. 3, p. 451-466, 2014.

ROTHENBERG, S.; PIL, F. K.; MAXWELL, J. Lean, green, and the quest for superior environmental performance. **Production and Operations Management**, v.10, n.3, p. 228-243, 2001.

STOROPOLI, J.; RAMOS, H.; QUIRINO, G.; RUFÍN, C. Themes and methods in sustainability research. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 8, n. 3, p. 410-430, 2019.

TUROFF, M.; LINSTONE, H. A. **The Delphi Method: Techniques and Applications**. University of Southern California, 2002.

YONG, J. Y. et al. Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: empirical evidence on the role of green human resource management. **Business Strategy and the Environment**, v. 29, n. 1, p. 212-228, 2020.