

## Práticas de Treinamento Verde: Uma revisão integrativa de literatura

**AMANDA DOS SANTOS SOUZA**  
UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

**ANELISE REBELATO MOZZATTO**  
UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

**JANINE FLEITH DE MEDEIROS**  
UFRGS - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

**MANOEL ANTONIO LOCATELLI**  
UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

### Introdução

As práticas de GRH verde são essenciais para adquirir, desenvolver e sustentar trabalhadores que trazem para o trabalho crenças e valores verdes. Também para ajudar a apoiar a estratégia da empresa para competir com os concorrentes por meio de processos e produtos verdes. Com isso, é preciso ampliar os olhares para o trabalhador na sustentabilidade, tornando a preservação ambiental uma das principais tarefas da empresa, possibilitando um clima organizacional forte de cuidado e preocupação e qualificando processos de capacitações e desenvolvimento.

### Problema de Pesquisa e Objetivo

Esse estudo busca responder o seguinte questionamento: “Quais práticas de treinamento verde são apontadas na produção científica?”, tendo como objetivo mapear na literatura boas práticas de treinamento por meio de uma revisão integrativa sobre o tema, visto que pesquisas destacam a eficácia da capacitação mas não foram encontrados estudos que contribuem com foco em quais práticas de capacitação ambiental devem ser aplicadas, sendo essa a justificativa desse estudo.

### Fundamentação Teórica

As práticas de GRH verde incluem atividades de recrutamento e treinamento verde, gestão de desempenho (SUSANTO, 2022), dentro dessas práticas, o treinamento possui aspectos positivos para mudar comportamentos e desenvolver habilidades ambientais. Por isso, estudos destacam que desenvolver um conjunto de objetivos ambientais dentro da política geral e, chamar a atenção dos trabalhadores na conscientização ambiental por meio de oficinas de treinamento, é primordial para o bom desempenho ambiental das empresas (ALL-ROMEDY, 2019).

### Metodologia

Este estudo se caracteriza como uma revisão integrativa, esse método se propõe a identificar, analisar e sintetizar resultados de estudos independentes sobre um mesmo assunto/tema, revisar rigorosamente e combinar estudos com diversas metodologias, ampliando as possibilidades de análise e revisão da literatura. Para tanto, realizou-se buscas nas bases de dados Web of Science, Scopus, Scielo e Spell, no período de 2011 à 2021. Seguindo os critérios de seleção foram trabalhados vinte e quatro artigos, analisando-se os objetivos, resultados e práticas que contribuem para o treinamento ambiental.

### Análise dos Resultados

Os resultados apontam a importância da gestão de recursos humanos (GRH) na implementação da sustentabilidade corporativa como um todo, dessas práticas, demonstrando que o treinamento verde afeta de modo positivo não apenas a organização, mas os trabalhadores em nível individual, trabalhando práticas de capacitação para repassar conhecimento ambiental e desenvolver habilidades verdes, além de práticas de treinamento e desenvolvimento ao trabalhador que incluam informações organizacionais verdes, proporcionando um ambiente que ele possa se envolver em comportamentos ambientais.

### Conclusão

Esta revisão integrativa contribui na sintetização das boas práticas de capacitação, sendo que estas podem ser usadas como base para que as organizações executem um programa de treinamento completo, sabendo que essas práticas perpassam oficinas, em que se sugere abordar conteúdos sobre o meio ambiente, bem como, inserir o trabalhador de um modo mais amplo, para que haja envolvimento e engajamento na implementação das práticas verdes. Por meio dessa revisão integrativa foi possível mapear o conhecimento existente sobre o treinamento verde nesses últimos dez anos, e compreender sua importância.

### Referências Bibliográficas

AL-ROMEEDY, B. S. Green human resource management in Egyptian travel agencies: constraints of implementation and requirements for success. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, v. 18, n. 4, p. 529–548, 2019. NISAR, Q. A. et al. Green human resource management practices and environmental performance in Malaysian green hotels: The role of green intellectual capital and pro-environmental behavior. *Journal of Cleaner Production*, v. 311, n. 5, p. 127504, 2021.

### Palavras Chave

Capacitação Ambiental, Treinamento verde, Gestão de Recursos Humanos verde

### Agradecimento a órgão de fomento

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

## **Práticas de Treinamento Verde: Uma revisão integrativa de literatura**

### **Resumo:**

Esta revisão integrativa de literatura objetiva mapear na produção científica boas práticas de treinamento ambiental nas organizações, na área das ciências sociais aplicadas. Para tanto, realizou-se buscas nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus*, *Scielo* e *Spell*, no período de 2011 à 2021. Seguindo os critérios de seleção foram trabalhados vinte e quatro artigos, analisando-se os objetivos, resultados e práticas que contribuem para o treinamento verde nas empresas. Os resultados apontam a importância da gestão de recursos humanos (GRH) na implementação da sustentabilidade corporativa como um todo, dessas práticas, demonstrando que o treinamento verde afeta de modo positivo não apenas a organização, mas os trabalhadores em nível individual, trabalhando práticas de treinamento para repassar conhecimento ambiental e desenvolver habilidades verdes. Com isso, a presente revisão contribui para o avanço da literatura nacional sobre o tema, além de oferecer um mapeamento que pode ser usado pelas organizações para promover um programa de treinamento verde completo.

**Palavras-chave:** Capacitação Ambiental, Treinamento verde, Gestão de Recursos Humanos verde.

### **1. Introdução**

Práticas e ações voltadas a sustentabilidade vem ganhando visibilidade em decorrência das preocupações globais com a produção e consumo exagerado. As exigências se tornam cada vez maiores em organizações, afim de atingir objetivos ambientais e reduzir a geração de resíduos das empresas. Com isso, as empresas precisam buscar programas e alternativas para implementar a sustentabilidade corporativa e melhorar seu desempenho ambiental (MALIK et al., 2021).

Para melhorar o desempenho sustentável, as empresas contam com a responsabilidade social corporativa (RSC) e práticas verdes de gestão de recursos humanos (GRH), que buscam um comportamento organizacional alinhado com o meio ambiente e implementando iniciativas verdes (MALIK et al., 2021). Sabe-se que a GRH é fundamental nas empresas, executando atividades de recrutamento e treinamento verde, gestão de desempenho e capacitação, trabalhando com esses componentes para atingir objetivos empresariais, sejam eles financeiros, sociais ou ambientais (SUSANTO; ROFAIDA; SENEN, 2022).

As práticas de GRH verde são essenciais para adquirir, desenvolver e sustentar trabalhadores que trazem para o trabalho crenças e valores verdes (HAMEED; KHAN, 2021). Também para ajudar a apoiar a estratégia da empresa para competir com os concorrentes por meio de processos e produtos verdes (SINGH et al., 2020). Práticas de GRH verde tendem a contribuir fortemente com a sustentabilidade das organizações através de ações voltadas a gestão de pessoas (GP) que incitam a motivação, engajamento, espírito colaborativo e satisfação do trabalhador (LI et al., 2020), visto que essas iniciativas, geralmente, dependem muito do trabalhador para serem efetivas (UNSWORTH et al., 2021).

Com isso, é preciso ampliar os olhares para o papel do trabalhador na sustentabilidade, tornando a preservação ambiental uma das principais tarefas da empresa, além de implementar iniciativas verdes, criar funções de gestão ambiental dentro da estrutura organizacional, mudar de práticas de gestão tradicionais para práticas de gestão verde (AL-ROMEEDY, 2019). A GRH é importante para engajar os trabalhadores, possibilitando um clima organizacional forte de cuidado e preocupação e qualificando processos de capacitações e desenvolvimento (ALBRECHT et al. 2015). Ademais, sabe-se que com a GRH verde os trabalhadores garantem oportunidades de crescimento e atendem às necessidades de competência e fortalecem seus recursos pessoais dentro de práticas sustentáveis (SAKS, 2022).

Diante do exposto, esse estudo tem como objetivo mapear na literatura boas práticas de treinamento por meio de uma revisão integrativa sobre o tema. Pesquisas demonstram que é preciso estudar as práticas de GHR, bem como, os requisitos que influenciem as atitudes comportamentos ambientais dos trabalhadores (AL-ROMEDY, 2019), além disso, as pesquisas destacam a eficácia do treinamento (NISAR et al., 2021) mas não foram encontrados estudos que contribuem com foco em quais práticas de treinamento verde devem ser aplicadas, sendo essa a justificativa desse estudo. Ademais, o avanço na consolidação de teorias decorre, muitas vezes, da concepção de estudos baseados em resultados práticos observados por outras pesquisas, operadas em diferentes países, tipo e porte de organizações (EVANSCHITZKY et al., 2012; DONTHU et al., 2020; KUMAR et al., 2020).

Estruturalmente, essa revisão está organizada em 5 sessões. Além dessa introdução, apresenta-se uma breve revisão de literatura sobre treinamento verde e GRH, na sequência, metodologia apresentando a sistematização das etapas de buscas; após, os resultados e as análises, juntamente a apresentação das boas práticas, são mapeadas. Por fim, são descritas as considerações finais, na qual se destacou as limitações do estudo, apresentando sugestões para pesquisas futuras.

## **2. Treinamento verde e a Gestão de Recursos Humanos**

As pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações, constituindo fonte de competência organizacional essencial, devendo, portanto, ser valorizadas e desenvolvidas por meio de políticas e práticas de GP (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018). A GRH busca atuar com o foco no trabalhador para alcançar objetivos além dos econômicos para as empresas, mas também, sociais e ambientais, para isso, estudos se concentram em estratégias, objetivos, atividades e práticas de gestão que os profissionais de recursos humanos podem aplicar e obter os melhores resultados (KRAMAR, 2022).

Autores apontam que é preciso melhorar o bem-estar dos trabalhadores, mas também possa oferecer um caminho alternativo para o alto desempenho, por isso, aumentar a competência por meio de treinamento e desenvolvimento e proporcionar uma sensação de um futuro de carreira atraente contribui para uma sensação de segurança e ajuda no desenvolvimento de autoeficácia, um importante antecedente de bem-estar (GUEST, 2005). Santos e Mourão (2011) também consideram que ações de treinamento no trabalho aumenta a satisfação dos trabalhadores, contribuindo para um melhor desempenho, como maior produtividade, menos faltas no trabalho e redução da rotatividade.

Através do treinamento e da capacitação é desenvolvido também o conhecimento individual, que deve ser entendido como um processo que amplia o conhecimento organizacional (HEREK; COLLA; PIRANI, 2009). Assim, , o programa de treinamento

deve estar associado com as necessidades estratégicas da organização (PAILLÉ; VALÉAU; RENWICK, 2020), justamente para ofertar conhecimentos integrados, habilidades, julgamento e atributos que as pessoas precisam para realizar um trabalho de forma eficaz (LIU; SHEN, 2019).

Com isso, o GRH pode atuar como um impulsionar da implementação da sustentabilidade (STANKEVIČIUTE; STANIŠKIENE; CIGANE, 2020). As práticas de GRH verde incluem atividades de recrutamento e treinamento verde, gestão de desempenho (SUSANTO, 2022), dentro dessas práticas, o treinamento possui aspectos positivos para mudar comportamentos e desenvolver habilidades ambientais. Por isso, estudos destacam que desenvolver um conjunto de objetivos ambientais dentro da política geral e, chamar a atenção dos trabalhadores na conscientização ambiental por meio de oficinas de treinamento, é primordial para o bom desempenho ambiental das empresas (ALL-ROMEDY, 2019).

### 3. Percurso da metodologia

Este estudo se caracteriza como uma revisão integrativa, a qual, de acordo com Souza, Silva e Carvalho (2020) é um método que proporciona a síntese de conhecimento e a incorporação da aplicabilidade de resultados de estudos significativos na prática, combina também dados da literatura teórica e empírica, além de incorporar um vasto leque de propósitos: definição de conceitos, revisão de teorias e evidências, e análise de problemas metodológicos de um tópico particular. Esse método se propõe a identificar, analisar e sintetizar resultados de estudos independentes sobre um mesmo assunto/tema, revisar rigorosamente e combinar estudos com diversas metodologias, ampliando as possibilidades de análise e revisão da literatura.

O rigor metodológico da revisão integrativa, permite leitor visualizar o estudo e suas etapas de forma mais clara (FOSSATTI; MOZZATO; MORETTO, 2019). Desse modo, essa revisão integrativa de literatura seguiu as seis etapas propostas pelos autores Botelho, Cunha e Macedo (2011), e adaptadas por Fossatti, Mozzato e Moretto (2019). As etapas encontram-se descritas na Tabela 1.

**Tabela 1** - Etapas desta revisão integrativa de literatura

<b>Identificação do tema</b>	<b>Treinamento para a implementação da sustentabilidade organizacional.</b>			
<b>questão de pesquisa</b>	<b>Quais práticas de treinamento verde são apontadas na produção científica?</b>			
<b>CrITÉrios de inclusão</b>	Artigos, revisões e journals que abordem sobre treinamento verde como prática de gestão de recursos humanos.			
<b>CrITÉrios de exclusão</b>	Teses e livros, bem como artigos que não atendem ao objetivo desta pesquisa.			
<b>Resultado das buscas</b>				
<b>Base</b>	<b>Busca</b>	<b>Filtro</b>	<b>Período</b>	<b>Resultado</b>
<b>Scopus</b>	<i>“human resource management practices” and “sustainability” and “training”</i>	Idiomas: ingles	2011-2021	19
<b>Scopus</b>	<i>“green training” AND “green human resource management practices”</i>	Idiomas: ingles	2011-2021	23
<b>Web of science</b>	<i>“human resource management practices” and “sustainability” and “training”</i>	Idiomas: ingles	2011-2021	24

<b>Web of science</b>	"green training" AND "green human resource management practices"	Idiomas: ingles	2011-2021	18
<b>Scielo</b>	"human resource management practices" and "sustainability" and "training"	Idiomas: ingles	2011-2021	2
<b>Scielo</b>	"práticas de gestão de recursos humanos" e "sustentabilidade" e "treinamento"	Idiomas: português	2011-2021	0
<b>Scielo</b>	"green training" AND "green human resource management practices"	Idiomas: ingles	2011-2021	0
<b>Scielo</b>	"treinamento verde" e "práticas de gestão de recursos humanos verde"	Idiomas: português	2011-2021	0
<b>Spell</b>	"práticas de gestão de recursos humanos" e "sustentabilidade" e "treinamento"	Idiomas: português	2011-2021	0
<b>Spell</b>	"treinamento verde" e "práticas de gestão de recursos humanos verde"	Idiomas: português	2011-2021	1
<b>Subtotal de artigos: 87</b>				
Número de artigos excluídos critérios: duplicidade e que não atendiam o objetivo da pesquisa.		40 duplicados e 23 excluídos.		
<b>Total de artigos analisados: 24</b>				

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Quanto ao idioma em que os artigos foram publicados, é possível perceber que predomina o idioma inglês. Inclusive, ao ser pesquisado os termos em português na base *Scielo*, nenhum artigo foi encontrado, além disso, pode se notar que não existem estudos sobre o tema recentemente, sendo o último publicado em 2015. Assim, pode se concluir que as pesquisas sobre o tema cresceram nos últimos anos, mas o domínio do tema ainda é limitado, sobretudo no Brasil.

Deste modo, com a questão de pesquisa apresentada, o levantamento bibliográfico foi efetuado em bases de dados, como pode ser verificado na tabela. Assim, na próxima seção tal levantamento é apresentado de forma analítica.

#### 4. Apresentação dos resultados

Inicia-se a apresentação dos resultados desta revisão integrativa exibindo a Tabela 2, a qual apresenta os aspectos gerais dos artigos.

**Tabela 2** - Título, autores e ano de publicação dos artigos analisados

Nº	Título	Autores	Ano
1	Treinamento ambiental em organizações com certificação ISO 14001: estudo de múltiplos casos e identificação de coevolução com a gestão ambiental	Jabbour, C. J. C.; Teixeira, A. A.; Jabbour, A. L. S.	2013
2	Greening the work force in Brazilian hotels: The role of environmental training	Dias-Angelo, F.; Jabbour, C. J. C.; Calderaro, J. A.	2014
3	A influência da gestão de recursos humanos no desempenho ambiental no setor metal mecânico brasileiro	Freitas, W. R. de S., Kniess, C. T., Cortese, T. T. P., & da Silva, D	2015
4	The effect of clean development mechanism projects on human resource	Fernández L.; Ventura A.C.; Andrade, J. C.; Lumbreras, J.; Cobo-Benita, J. R.	2017

5	Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study	Masri, H.A., Jaaron, A.A.M.	2017
6	Green human resource management practices: scale development and validity	Tang, Chen, Jiang Paillé, Jia	2017
7	Green Human Resource Management Practices in the Hospitality Sector	Susanto, E.; Rofaida, R.; Senen, S. G.	2018
8	The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study	Zaid, A.A., Jaaron, A.A.M., Talib Bon, A.	2018
9	Green human resource management practices in the hospitality sector	Pham, N.T., Tuckova, Z.	2018
10	Green HRM Practices and Green Innovation: An Empirical Evidence from Pharmaceutical Industry in Pakistan	Ali, A.; Sabir, H. R.; Bari, M.; Bashir, M.	2019
11	Does having knowledge of green human resource management practices influence its implementation within organizations?	Mtembu, V.	2019
12	Green human resource management in Egyptian travel agencies: constraints of implementation and requirements for success	Al-Romeedy, B. S.	2019
13	Green competencies: Construct development and measurement validation	Cabral, C., Lochan Dhar, R.	2019
14	Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices	Saeed, B.B., Afsar, B., Hafeez, S.	2019
15	The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework	Mousa, S. K.; Othman, M.	2020
16	Leveraging green human resource practices to achieve environmental sustainability	Paillé, P.; Valéau, P.; Renwick, D. W.	2020
17	Factors influencing green organizational citizenship behavior	Xiang, L., Yang, Y.-C	2020
18	Employee green behaviour: How organizations can help the environment	Unsworth, K. L; Davis, M. C.; Russell, S. V.; Bretter, C.	2021
19	Corporate Social Responsibility, Green Human Resources Management, and Sustainable Performance: Is Organizational Citizenship Behavior towards Environment the Missing Link?	Malik, S. Y.; Hayat Mughal, Y.; Azam, T.; Cao, Y.; WAN, Z.; ZHU, H.; Thurasamy, R.	2021
20	Green human resource management practices and environmental performance in Malaysian green hotels: The role of green intellectual capital and pro-environmental behavior	Nisar, Q. A.; Haider, S.; Ali, F.; Jamshed, S.; Ryu, K.; Gill, S. S.	2021
21	The study of green human resource management practices in Indian organisations and its relationship with green culture and environmental performance	Rizvi, Y.S.; Garg, R.	2021
22	Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance	Amjad, F.; Abbas, W.; Zia-UR-Rehman, M.; Khan, A.; Rehman, H. U.	2021
23	Exploring themes of sustainable practices in manufacturing industry: Using thematic networks approach	Khan, N. U.; Wei, H.; Yue, G.; Nazir, N.; Zainol, N. R.	2021
24	Enhancing the FIRM'S green performance through green HRM: The moderating role of green innovation culture	Muisyo, P. K.; Qin, S.	2021

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

Quanto ao idioma em que os artigos foram publicados, é possível perceber que predomina o idioma inglês, sendo mapeado apenas dois estudos em português. Inclusive, nota-se que não existem estudos brasileiros recentes, visto que os mapeados,

foram publicados em 2013 e 2015. Assim, pode-se concluir que as pesquisas sobre o tema cresceram nos últimos anos, mas o domínio do tema ainda é limitado no Brasil.

Seguindo as análises, na Tabela 3 são expostos os objetivos dos artigos selecionados e os principais resultados alcançados com a pesquisa.

**Tabela 3** – Objetivos e resultados dos artigos revisados

<b>Nº</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Principais resultados</b>
1	Compreender as características do treinamento ambiental em algumas empresas brasileiras.	Classificação das empresas segundo o nível de aderência às atividades de treinamento ambiental recomendadas pela literatura e as boas práticas de treinamento ambiental oferecidas pelas empresas.
2	Determinar se as práticas de gestão de recursos humanos, especialmente treinamento, estão apoiando práticas de gestão ambiental em quatro hotéis localizados no Brasil.	Os hotéis pesquisados realizam treinamento com os funcionários. Falta um alinhamento da GRH e objetivos ambientais nos hotéis.
3	identificar se as práticas de GRH influenciam o desempenho ambiental no setor metalomecânico em empresas vinculadas à Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos.	As práticas de GRH, influenciam a redução do consumo de recursos naturais como água, energia e matéria-prima, redução na geração de resíduos sólidos e efluentes.
4	Analisar as práticas de GRH declaradas pelos projetos brasileiros de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo e como essas práticas têm sido, de fato, implementadas pelos proponentes desses projetos.	As atividades de MDL estão melhorando as práticas de recrutamento, participação de recursos humanos e treinamento nas empresas brasileiras, influenciando a integração da gestão ambiental nas práticas de GRH.
5	Teorizar e testar a relação entre as práticas de GHRM em organizações manufatureiras e EP.	Verificou-se que as práticas GRH verde são mais prevalentes entre organizações maiores do que organizações pequenas e médias.
6	Propor e validar um instrumento de mensuração do GHRM.	Os resultados indicaram que a medida proposta é válida. É preciso programas, como conservação de energia e redução de desperdícios no processo de trabalho, oportunizando a solução de problemas ambientais.
7	Descobrir estudos de GHRM no setor de hospitalidade de 2016 a 2021.	A aplicação do GHRM está intimamente relacionada com o desenvolvimento da capacidade motivação-oportunidade dos trabalhadores.
8	Investigar a relação entre recursos humanos verdes práticas de pacote de gerenciamento e gerenciamento de cadeia de suprimentos verde bem como seu impacto no Triple Bottom Line do desempenho de sustentabilidade.	Práticas verdes de gestão de recursos humanos têm um efeito direto no desempenho sustentável, com a gestão da cadeia de suprimentos verdes mediando esse efeito.
9	Desenvolver e testa os efeitos diretos e interativos das práticas de GHRM em OCBE.	A interação de três práticas de GHRM podem melhorar o comportamento verde voluntário dos funcionários, dependendo do nível de gestão do desempenho verde e envolvimento dos funcionários verdes; o treinamento verde é visto como um mecanismo fundamental para impulsionar o comportamento verde voluntário dos funcionários.
10	Fornecer uma estrutura útil para pesquisadores e indústrias que desejam seguir as práticas de gestão de recursos humanos verdes que levam à provisão de processos verdes e inovação de produtos verdes.	A existência de capacidade de absorção verde em uma organização, permite que os funcionários tragam inovação de processo verde por meio da aplicação de treinamento e desenvolvimento verde.
11	Determinar se existe uma relação entre o conhecimento das práticas GRH e sua implementação dentro das organizações.	Forte correlação entre ter políticas de GRH verde e implementação de atividades de GRH verde na organização.
12	Identificar até que ponto as agências de viagens egípcias adotam práticas verdes de gestão de	As agencias não aplicam práticas verdes de gestão de recursos humanos porque há uma série

	recursos humanos, as restrições enfrentadas pela implementação e os requisitos mais importantes para sua implementação bem-sucedida	de restrições à sua aplicação. Em relação ao treinamento, não foi identificadas ações das empresas.
13	Formular e validar uma escala multidimensional e hierárquica para determinar as competências verdes, especificamente no contexto do turismo indiano e da indústria hoteleira.	As competências verdes são uma escala reflexiva e multidimensional que compreende dimensões como conhecimento, habilidades, atitudes, comportamento e consciência verde.
14	Examinar os efeitos das práticas verdes de gestão de recursos humanos (recrutamento e seleção verde, treinamento e desenvolvimento verde, gestão e avaliação de desempenho verde, recompensa e compensação verde e empoderamento verde) no comportamento pró-ambiental dos funcionários.	As práticas verdes de gestão de recursos humanos afetaram positivamente o comportamento pró-ambiental do funcionário, e o capital psicológico pró-ambiental mediou esse vínculo. O conhecimento ambiental dos funcionários moderou o efeito das práticas verdes de GRH.
15	Determinar o nível de implementação das práticas de GHRM nas organizações de saúde palestinas. Investigar as relações entre GHRM e desempenho sustentável em organizações de saúde palestinas. Desenvolver uma estrutura que possa ajudar na implementação do GHRM nas organizações de saúde palestinas.	Práticas verdes de gestão de recursos humanos foram implementadas em um nível moderado, onde a média geral de implementação foi de 2,42 em uma escala de 5. Práticas mais influentes foram 'contratação verde' e 'treinamento e envolvimento verde'; a prática verde menos influente foi 'gestão de desempenho verde e compensação'.
16	Avaliar o nível de implementação de práticas verdes de gestão de recursos humanos em organizações de saúde palestinas e seu impacto no desempenho sustentável.	Um alto nível de desempenho de sustentabilidade ambiental e indicadores de impacto ambiental podem alcançar progressos no estabelecimento da sustentabilidade ambiental no setor de saúde.
17	Explorar o efeito das práticas para alcançar os objetivos do local de trabalho em sustentabilidade ambiental.	O envolvimento dos funcionários, treinamento e desempenho ambiental influenciam positivamente o desempenho ambiental individual.
18	Revisar os microfundamentos do comportamento ambiental de uma organização.	Necessidade de uma perspectiva de sistemas dinâmicos na pesquisa de todos os tipos de comportamento verde dos funcionários nas organizações.
19	Investigar o papel mediador do comportamento de cidadania organizacional em relação ao meio ambiente na relação entre GRH verdes.	O comportamento de cidadania organizacional em relação ao meio ambiente mediou significativamente a relação entre RSC e práticas verdes de GRH.
20	Examina o papel das práticas de gestão de recursos humanos verdes para o desempenho ambiental de hotéis verdes na Malásia.	O treinamento e desenvolvimento verde como uma prática fundamental para construir capital intelectual e promover comportamentos pró-ambientais.
21	Abordar essa incerteza fornecendo evidências empíricas sobre a relação entre estratégias de GHRM e EP.	As organizações que desejam atingir um EP superior devem modificar suas estratégias de GRH para alinhá-las ao aspecto da sustentabilidade ambiental.
22	Investigar as estratégias subjacentes para melhorar a "sustentabilidade organizacional".	Efeitos significativos das práticas de GHRM, ou seja (treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e recompensa e compensação), na Sustentabilidade Organizacional e sustentabilidade organizacional.
23	Explorar os principais temas das práticas verdes de gestão de recursos humanos, EMS e OCBE, e como esses temas afetam o meio ambiente e explicam o SP entre as empresas de manufatura com certificação ISO14001.	Há a necessidade urgente de as empresas de manufatura se engajarem efetivamente nas práticas verdes de HRM. Para melhorar a SP, elas devem adotar o EMS ISO14001 e incentivar o OCBE.
24	Examinar os efeitos das práticas de recursos humanos verdes e da cultura de inovação verde no desempenho verde da empresa e modelar até que ponto a cultura de inovação verde modera a relação entre a gestão de recursos humanos verdes e o	As práticas verdes de gestão de recursos humanos, têm um efeito significativo no desempenho verde ou ambiental. A inovação verde, que inclui cultura de inovação de produto verde e cultura de inovação de processo verde, melhora o desempenho verde da empresa. As empresas que integram práticas



desempenho verde das empresas manufatureiras na China.	verdes de gestão de recursos humanos e cultura de inovação verde estão associadas a maior desempenho verde do que empresas que praticam apenas gestão verde de recursos.
--	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 3, as diferentes pesquisas envolveram objetivos pautados no mapeamento geral das práticas de GRH, onde não investigaram as práticas de treinamento de modo mais aprofundado, exceto os estudos “1” e “2”. De modo geral, os resultados demonstram a importância do treinamento profissional verde nas organizações, para alcançar um melhor desempenho sustentável.

O estudo de Masri (2013) aponta sobre a importância de incorporar o conjunto completo de práticas de GHR, proporcionando a organização uma cultura de eco vantagem, podendo atuar com os trabalhadores desde práticas de gestão de resíduos até aspectos comportamentais e pró-ambientais, por meio da definição de valores e regras verdes. Através da GRH verde, é possível mudar comportamentos e impulsionar a sustentabilidade das empresas, desenvolvendo trabalhadores comprometidos com o meio ambiente (YAQOOB, 2021) e são agentes importantes no caminho para a sustentabilidade ambiental (KERRIE, 2021).

Estudos também trazem que as empresas que querem se destacar e melhorar os resultados ambientais da empresa, é preciso ações que foquem no trabalhador, através da maximização da capacidade de absorção dos trabalhadores e incentivo no compartilhamento de informações ambientais que adquirem (ALI, et al., 2019). Faz-se necessário também aumentar a conscientização dos trabalhadores sobre o efeito positivo das práticas verdes no desempenho sustentável da organização e no desempenho ambiental (MOUSA; OTHMAN, 2020). Nesse sentido, Jamal et al. (2021) referem que a consciência verde do trabalhador permite que uma organização alcance seus objetivos verdes estratégicos de sustentabilidade e organizacional.

Seguindo essa lógica, buscando uma síntese, um mapeamento de boas práticas foi realizado nos artigos selecionados (Figura 1), buscando atingir o objetivo deste estudo e compreender quais práticas de capacitação são relevantes na GRH verde. Como resultado, alguns artigos revisados trazem importantes contribuições que podem ser levadas as empresas para que possam realizar o treinamento ambiental de modo adequado.

**Figura1** – Boas práticas de Treinamento Verde



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Como referem Freitas et al. (2015) e pode ser observado na figura, o treinamento ambiental é uma ferramenta fundamental para a disseminação da cultura ambiental e, por sua vez, como afirma Saeed (2019), aumentar a preocupação e compromisso do trabalhador em proteger o meio ambiente é primordial para promover atitudes e comportamentos na organização. Com base na figura, pode se constatar que em maioria, as pesquisas trazem práticas de treinamento voltadas a repassar conhecimento e desenvolver habilidades ambientais, ou seja, os resultados apontam a importância de relacionar teoria e prática na realização de treinamentos (DIAS-ANGELO; JABBOUR; CALDERARO, 2014).

Para Susanto (2022) é preciso práticas de treinamento e desenvolvimento ao trabalhador que incluam informações organizacionais verdes, proporcionando um ambiente que ele possa se envolver em comportamentos ambientais. Esse ambiente também precisa incentivar o envolvimento dos trabalhadores na apresentação de ideias e sugestões acerca da sustentabilidade corporativa (AL-ROMEEDY, 2019), além de desenvolver oportunidades para envolver e participar em esquemas de sugestões verdes e consultas conjuntas para a resolução de problemas ambientais (SAEED, 2019).

O treinamento e a manutenção das práticas ambientais na empresa, facilitam com que o trabalhador exerça suas competências verdes e comportamentos pró-ambientais (NISAR, 2021). Existem casos que o treinamento é negligenciado, sendo ofertada somente para cargos específicos (FERNANDEZ et al., 2017), mas é preciso que haja um compromisso da organização para que todos tenham acesso a esse treinamento, aplicando em diferentes cargos e funções (MTEMBU, 2019) e deve ser realizado como uma prática do cotidiano, e não em somente em situações formais (DIAS-ANGELO, 2014).

No que se diz respeito as práticas de treinamento especificamente, Al-Romeedy (2019) aponta que é possível mudar as atitudes e comportamentos dos trabalhadores em relação ao meio ambiente por meio de reuniões contínuas e incentivá-los a conhecer o meio ambiente, motivar os trabalhadores e persuadi-los a implementar iniciativas verdes desenvolvendo uma política de incentivo, seja ele financeiro, ou não. Para isso, é preciso formatos de treinamentos em sala de aula e *workshops* que ajudem os trabalhadores a adquirir habilidades ambientais (GARG; RIZVI, 2021) e conteúdo sobre como preservar e como reduzir os efeitos negativos da atividades da agência sobre o meio ambiente (MOUSA, OTHMAN, 2020).

Autores como Jabbour, Teixeira e Jabbour (2013) também sugerem práticas diretas de ações, salientando campanhas corporativas, como plantar uma árvore, atuando na divulgação com folders e sementes de árvore e até concursos na forma de um *quiz online* para conscientizar sobre a gestão ambiental para engajar os trabalhadores (AMJAD, 2021) e assim, fornecer um programa de treinamento completo.

## **5. Considerações Finais**

Ainda existem diversos desafios para a implementação da sustentabilidade corporativa, as crescentes mudanças e preocupações demonstram que é preciso cada vez mais repensar o modo que as pessoas vivem na atualidade. Por isso, as organizações devem utilizar de seus meios para promover práticas verdes e buscar atuar de forma mais sustentável, trabalhando o comportamento das pessoas e os valores da empresa para que seja uma relação de troca e traga resultados positivos para a sociedade e o meio ambiente.

Chegando ao final dessa revisão integrativa, entende-se que o objetivo foi alcançado, sendo possível mapear práticas de treinamento e capacitação ambiental nas organizações. Assim, os resultados também demonstram a importância da GRH na implementação da sustentabilidade corporativa como um todo, demonstrando que o treinamento verde afeta de modo positivo não apenas a organização, mas os trabalhadores em nível individual, sendo que podem utilizar os conhecimentos adquiridos no seu dia a dia, além do impacto social, promovendo uma sociedade mais sustentáveis através de práticas conscientes. Ficou evidenciado que as empresas consideram importante trabalhar o treinamento verde, mas existe dificuldade de quais práticas e conteúdos abordar para que seja efetivo, por isso, destaca-se que é necessário um conjunto de políticas e regras evidenciando a manutenção e atualização dos treinamentos e capacitações.

Portanto, esta revisão integrativa contribui na sintetização das boas práticas de treinamento, sendo que estas podem ser usadas como base para que as organizações executem um programa de treinamento completo, sabendo que essas práticas perpassam oficinas, em que se sugere abordar conteúdos sobre o meio ambiente, bem como, inserir o trabalhador de um modo mais amplo, para que haja envolvimento e engajamento na implementação das práticas verdes. Por meio dessa revisão integrativa foi possível mapear o conhecimento existente sobre o treinamento verde nesses últimos dez anos, e compreender a importância dele e das diferentes práticas de GHR nas organizações. Assim, entende-se que a contribuição teórica desse trabalho se dá no percurso do método percorrido, em que não foi localizado estudos semelhantes, além disso, este estudo

preenche a lacuna de pesquisas realizadas sobre o tema no Brasil, dado o fato de que se encontram escassas.

Por fim, as limitações dessa pesquisa se concentram no uso centralizado dos descritores em detrimento de outros, cuja a ampliação se constitui numa sugestão para pesquisas futuras. Ainda, destaca-se a indicação de estudos empíricos mapeando boas práticas de treinamento verde, relacionando com as práticas demonstradas nessa revisão. O treinamento verde pode também ser analisado sobre diferentes perspectivas, entendendo como pertinente identificar o modo como acontece essa transferência de conhecimento verde e motivação do trabalhador em executar as práticas que foram aprendidas. Em suma, para finalizar, salienta-se o fato de que muito ainda precisa ser pesquisado sobre o tema e correlatos, sobretudo no Brasil.

## Referências

- ALI, A. et al. Green HRM Practices and Green Innovation: An Empirical Evidence from Pharmaceutical Industry in Pakistan. **Pacific Business Review International**, v. 12, n. 6, p. 61–71, 2019.
- AL-ROMEEDY, B. S. Green human resource management in Egyptian travel agencies: constraints of implementation and requirements for success. **Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism**, v. 18, n. 4, p. 529–548, 2019.
- AMJAD, F., et al. Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. **Environ Sci Pollut Res**, v. 28, p. 28191–28206, 2021.
- CABRAL, C.; LOCHAN DHAR, R. Green competencies: Construct development and measurement validation. **Journal of Cleaner Production**, v. 235, p. 887–900, 2019. DEMO, G;
- DIAS-ANGELO, F.; JABBOUR, C. J. C.; CALDERARO, J. A. Greening the work force in Brazilian hotels: The role of environmental training. **Work**, v. 49, n. 3, p. 347–356, 2014.
- DONTHU, N.; GUSTAFSSON, A. Effects of COVID-19 on business and research. **Journal of Business Research**, v. 117, n. 6, p. 284–289, 2020.
- EVANSCHITZKY, H. et al. Success factors of product innovation: An updated meta-analysis. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 1994, p. 21–37, 2012.
- FOGACA, N; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 250-263, 2018.
- FREITAS, W. R. DE S. et al. A influência da gestão de recursos humanos no desempenho ambiental no setor metal mecânico brasileiro. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 4, p. 157–175, 2015.
- FOSSATTI, E. C.; MOZATTO, A. R.; MORETTO, C. F. O uso da revisão integrativa na administração: um método possível? **Revista Eletrônica Científica do CRA- PR**, v.6, n 1, p. 55-72, 2019.
- GARG, R.; RIZVI, Y. S. The study of green human resource management practices in Indian organisations and its relationship with green culture and environmental performance. **International Journal of Environment, Workplace and Employment**, v. 6, n. 3, p. 234, 2021.
- HAMEED, Z. et al. Do green HRM practices influence employees' environmental performance? **International Journal of Manpower**, v. 41, n. 7, p. 1061–1079, 2020.
- HEREK, M. et al. A Criação de Conhecimento em Pequena Empresa: Caso Jumoser. **Gestão E Desenvolvimento**, v. 6, n. 2, p. 31–42, 2009.
- 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 co-evolution with environmental management. **Produção**, v. 23, n. 1, p. 80–94, 2013.
- KHAN, N. U. et al. Exploring themes of sustainable practices in manufacturing industry: Using thematic networks approach. **Sustainability**, v. 13, n. 18, 2021.
- KRAMAR, R. Sustainable human resource management: six defining characteristics. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 60, n. 1, p. 146–170, 2022.
- LIU, Y.; SHEN, Y. C. R. Human Resource Management Framework Construction under Competency Model. **International Journal of Learning**, v. 5, n. 3, p. 252–256, 2019.

MALIK, S. Y. et al. Corporate social responsibility, green human resources management, and sustainable performance: is organizational citizenship behavior towards environment the missing link? **Sustainability**, v. 13, n. 3, p. 1–24, 2021.

MALIK, S. Y. et al. Corporate social responsibility, green human resources management, and sustainable performance: is organizational citizenship behavior towards environment the missing link? **Sustainability**, v. 13, n. 3, p. 1–24, 2021.

MASRI, H. A.; JAARON, A. A. M. Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. **Journal of Cleaner Production**, v. 143, p. 474–489, 2017.

MOUSA, S. K.; OTHMAN, M. The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. **Journal of Cleaner Production**, v. 243, p. 118595, 2020.

MTEMBU, V. Does having knowledge of green human resource management practices influence its implementation within organizations? **Problems and Perspectives in Management**, v. 17, n. 2, p. 267–276, 2019.

MUISYO, P. K.; QIN, S. Enhancing the FIRM'S green performance through green HRM: The moderating role of green innovation culture. **Journal of Cleaner Production**, v. 289, p. 125720, 2021.

MOUSA, S. K.; OTHMAN, M. The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. **Journal of Cleaner Production**, v. 243, p. 118595, 2020.

NISAR, Q. A. et al. Green human resource management practices and environmental performance in Malaysian green hotels: The role of green intellectual capital and pro-environmental behavior. **Journal of Cleaner Production**, v. 311, n. 5, p. 127504, 2021.

PAILLÉ, P.; VALÉAU, P.; RENWICK, D. W. Leveraging green human resource practices to achieve environmental sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 260, 2020.

PHAM, N. T.; TUČKOVÁ, Z.; CHIAPPETTA JABBOUR, C. J. Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. **Tourism Management**, v. 72, p. 386–399, 2019.

SAEED, B. BIN et al. Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 26, n. 2, p. 424–438, 2019.

SANTOS, J.R.V.S.; MOURÃO, L. Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. **Revista de Administração- São Paulo**, v.46, n.3, p.305-318, 2011.

SAKS, A. M. Caring human resources management and employee engagement. **Human Resource Management Review**, v. 32, n. 3, p. 100835, 2022.

SINGH et al. Impact of COVID-19 and lockdown on mental health of children and adolescents: A narrative review with recommendations. **Psychiatry Res**, v. 293, p. 1-10, 2020.

SOUZA, M.T., SILVA, M. D., & CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, v.8, n. 1, p. 102-6, 2010.

STANKEVIČIUTE, Ž.; STANIŠKIENE, E.; CIGANE, U. Sustainable HRM as a driver for innovative work behaviour: Do respect, openness, and continuity matter? the case of lithuania. **Sustainability**, v. 12, n. 12, 2020.

SUSANTO, E.; ROFAIDA, R.; SENEN, S. H. Green Human Resources Management in Hospitality Industries: a Systematic Literature Review. **European Journal of Human Resource Management Studies**, v. 5, n. 4, 2022.

PROUDFOOT, J., CORR, P., GUEST, D. AND DUNN, P. (2009). 'Cognitive-behavioural training to change attributional style improves employee well-being, job satisfaction, productivity and turnover'. **Personality and Individual Differences**, v. 46, n. 2, p. 147–153.

TANG, G. et al. Green human resource management practices: scale development and validity. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 56, n. 1, p. 31–55, 2018.

UNSWORTH, K. L. et al. Employee green behaviour: How organizations can help the environment. **Current Opinion in Psychology**, v. 42, p. 1–6, 2021.

XIANG, L; Yang, Yi-Chun. (2020). Factors influencing green organizational citizenship behavior. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v, 48, p. 1-12.

ZAID, A. A.; JAARON, A. A. M.; TALIB BON, A. The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. **Journal of Cleaner Production**, v. 204, p. 965–979, 2018.