

Práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos, Satisfação, Danos Relacionados ao Trabalho e Intenção de Rotatividade: Proposição de um Modelo Teórico

Denise Genari
denisegenari@hotmail.com
IFRS

Janaina Macke
janainamacke@gmail.com
UCS e IMED

Larissa Brandelli Bucco
larissa.bucco@veranopolis.ifrs.edu.br
IFRS

Resumo: A gestão sustentável de recursos humanos se baseia na existência de práticas que valorizem o equilíbrio entre a integridade ambiental, a prosperidade econômica e a equidade social. Para tanto, o sistema de recursos humanos deve fomentar a lucratividade empresarial e concomitantemente, reduzir possíveis danos e efeitos negativos nos funcionários. Embora se evidencie que esse novo paradigma surge como uma resposta para a necessidade das organizações se envolverem com o fomento da sustentabilidade, ainda há necessidade de realizar estudos que mapeiem as práticas de recursos humanos consideradas sustentáveis e que indiquem seus impactos para os profissionais e para as organizações. Nesse sentido, o presente artigo objetiva propor um modelo teórico baseado em hipóteses de pesquisa que visam a identificar os impactos das práticas de gestão sustentável de recursos humanos em elementos consequentes, como a satisfação, a intenção de rotatividade, os danos à saúde e os danos sociais relacionados ao trabalho. Destaca-se que o referido modelo é passível de verificação empírica futura e, portanto, poderá contribuir no avanço das pesquisas, tendo em vista que os estudos nesse campo ainda são predominantemente conceituais e qualitativos. **Palavras-Chave:** Gestão Sustentável de Recursos Humanos. Satisfação no Trabalho. Danos Sociais Relacionados ao Trabalho. Danos à Saúde Relacionados ao Trabalho. Intenção de Rotatividade.

Palavras Chave: Gestão Sustentável d - Satisfação no Trabal - Danos Sociais Relaci - Danos à Saúde Relaci - Intenção de Rotativi

1. INTRODUÇÃO

Os processos gerenciais enfatizaram, durante muito tempo, a importância do atingimento de metas financeiras em curto prazo, ignorando objetivos de longo prazo amplos e vinculados às questões humanas (MALEY, 2014). Percebe-se, no entanto, que os valores da sociedade e os paradigmas dos negócios estão passando por remodelagens, com o propósito de incorporar práticas sustentáveis (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008), que possibilitem atender às necessidades atuais, sem prejudicar as gerações futuras (WCED, 1987).

Nas três últimas décadas, em convergência com esse cenário, a gestão de recursos humanos¹ destacou-se pela sua importância para a implementação das estratégias empresariais (JACKSON; SCHULER; JIANG, 2014; KRAMAR, 2014) e para a alavancagem do desempenho organizacional, enfocando a redução de custos, os retornos financeiros e a valorização dos interesses econômicos de acionistas e proprietários (DELERY; DOTY, 1996; HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997; NISHII; LEPAK; SCHNEIDER, 2008; JACKSON; SEO, 2010).

Alguns aspectos, como as mudanças na economia, a globalização, a diversidade dos profissionais e a tecnologia, criaram novas demandas (STONE; DEADRICK, 2015; ULRICH; DULEBOHN, 2015) e direcionaram a gestão de recursos humanos para o desenvolvimento de práticas que valorizem o equilíbrio entre a integridade ambiental, a prosperidade econômica e a equidade social (HAHN; FIGGE, 2011). Nesse contexto, surge um novo paradigma denominado gestão sustentável de recursos humanos (GSRH), no qual, além dos resultados econômicos, espera-se que a organização considere a importância dos aspectos humanos e sociais nos processos gerenciais, complementando, assim, o enfoque estratégico (KRAMAR, 2014).

A GSRH baseia-se na premissa da criação e entrega de práticas condizentes com os princípios da sustentabilidade (COHEN; TAYLOR; MULLER-CAMEN, 2012) e na visão de que as pessoas são importantes para o sucesso organizacional (EHNERT; HARRY; ZINK, 2013). Para tanto, duas abordagens complementares são desenvolvidas. Na primeira, a gestão de recursos humanos deve suportar e apoiar as estratégias organizacionais em prol da sustentabilidade. Na segunda, o próprio processo de gestão de recursos humanos precisa desenvolver-se de maneira sustentável (COHEN; TAYLOR; MULLER-CAMEN, 2012; EHNERT; HARRY; ZINK, 2013; GUERCI, PEDRINI, 2014; STEFANO; BAGDADLI; CAMUFFO, 2018).

Nessa última vertente, destacam-se os estudos que relacionam as práticas de GSRH aos resultados internos à organização (KRAMAR, 2014) e que reconhecem o impacto negativo de algumas práticas empresariais (a intensificação do ritmo de trabalho, o emprego temporário, os padrões excessivos de desempenho, os papéis ambíguos no âmbito corporativo, entre outros), na satisfação, saúde, bem-estar e no contexto familiar e comunitário no qual o funcionário está inserido (MARIAPPANADAR, 2012b, 2013, 2019; KRAMAR, 2014; MARIAPPANADAR; AUST, 2017; DE PRINS; STUER; GIELENS, 2018).

Embora se evidencie que a GSRH surge como uma resposta para a necessidade das organizações se envolverem com o desenvolvimento sustentável da sociedade (PODGORODNICHENKO *et al.*, 2020), ainda há necessidade de realizar estudos que mapeiem as práticas de GSRH (EHNERT *et al.*, 2016) e que indiquem seus impactos para os profissionais e para as organizações (MAZUR, 2017; GUERCI *et al.*, 2019; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2019).

Nesse sentido, o presente artigo objetiva propor um modelo teórico baseado em hipóteses de pesquisa que visam a identificar os impactos das práticas de GSRH em elementos consequentes, como a satisfação, a intenção de rotatividade, os danos à saúde e sociais relacionados ao trabalho. Para identificar a pertinência deste estudo, realizou-se uma busca por publicações na base de dados Scopus, por apresentar ampla cobertura e ser avaliada como a maior base de resumos e citações de literatura científica, revisada por pares (LEYDESDORFF; MOYA-ANEGÓN; GUERRERO-BOTE, 2015; ELSEVIER, 2020). Foram identificadas algumas pesquisas empíricas que avaliaram os construtos associados à GSRH e que compõem o modelo teórico proposto. Pode-se citar, por exemplo, investigações sobre: as práticas de GSRH (GUERCI, PEDRINI, 2014; EHNERT *et al.*, 2016; DE PRINS; STUER; GIELENS, 2018; GUERCI *et al.*, 2019) e sobre os danos à saúde e sociais relacionados ao trabalho (MARIAPPANADAR, 2016; MARIAPPANADAR; AUST, 2017).

Sobre a intenção de rotatividade, percebe-se um número maior de investigações (TETT; MEYER, 1993; OLIVEIRA; ROCHA, 2017), em decorrência dos seus efeitos na eficácia corporativa e da importância de identificar os seus precedentes com antecedência, possibilitando o desenvolvimento de intervenções preventivas, por parte da organização (CHANG; WANG; HUANG, 2013).

Na mesma linha, a verificação da existência de danos à saúde ou sociais relacionados ao trabalho e seus antecedentes (práticas de GSRH e satisfação) é relevante, uma vez que estão vinculados a potenciais manifestações negativas, tais como doenças ocupacionais, licenças médicas, absenteísmo, presenteísmo e rotatividade (MARIAPPANADAR, 2012a, 2016, 2019; MARIAPPANADAR; AUST, 2017).

Destaca-se que, a partir de busca por publicações realizada na base de dados *Scopus*, não foram identificados estudos que relacionem, de forma integrada, as práticas de GSRH com os elementos consequentes propostos neste artigo. Portanto, ao se considerar que o modelo teórico apresentado é passível de verificação empírica futura, espera-se contribuir no avanço das pesquisas, tendo em vista que os estudos sobre GSRH são predominantemente conceituais e qualitativos (EHNERT *et al.*, 2016; LANGE, 2016; MACKE; GENARI, 2019; RICHARDS, 2020), sendo esse um campo de pesquisas recente e emergente (EHNERT; HARRY, 2012; MAK *et al.*, 2014; CRICHTON; SHRIVASTAVA, 2017; DE PRINS; STUER; GIELENS, 2018; MACKE; GENARI, 2019).

2. REFERENCIAL TEÓRICO E PROPOSIÇÃO DE HIPÓTESES

Esta seção apresenta a caracterização dos construtos considerados para a elaboração do modelo teórico. Além disso, são descritas as relações entre as práticas de GSRH, a satisfação, os danos à saúde e sociais relacionados ao trabalho e a intenção de rotatividade, com o objetivo de fundamentar as hipóteses de pesquisa propostas.

2.1. PRÁTICAS DE GSRH, SATISFAÇÃO NO TRABALHO E A INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

A GSRH é representada pelo padrão de estratégias, planejadas ou emergentes, e práticas que permitem alcançar os objetivos organizacionais, reproduzindo, simultaneamente, uma base duradoura de recursos humanos, com o controle dos efeitos desse padrão nos profissionais e na própria empresa (EHNERT, 2009). Essas estratégias devem permitir o alcance de objetivos financeiros, sociais e ecológicos da organização. Além disso, a GSRH implica na minimização dos impactos negativos sobre o meio ambiente, sobre as pessoas e comunidades, destacando o papel crítico de proprietários, gestores de linha e de nível médio, profissionais de recursos humanos e funcionários (KRAMAR, 2014).

As práticas de GSRH devem apresentar uma perspectiva de longo prazo, que possibilite a atração, desenvolvimento e gestão de funcionários, de forma sustentável e socialmente responsável (BECKER, 2011). A atração e retenção de profissionais, que constitui um dos principais objetivos da GSRH (EHNERT, 2009), estão embasadas em práticas que objetivam: disponibilizar um ambiente de trabalho atraente e desafiador; promover a diversidade cultural e de gênero e a igualdade de oportunidades; promover a reputação da corporação como socialmente responsável e confiável; compreender a necessidade de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos funcionários; desenvolver práticas adequadas de recompensas (EHNERT, 2009; BECKER, 2011; HIRSIG; ROGOVSKY; ELKIN, 2013; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2018).

A GSRH também está alicerçada na existência de práticas que enfatizam a manutenção de profissionais motivados e saudáveis, tais como a: promoção da saúde e segurança no trabalho; redução e prevenção do estresse; criação de condições ergonômicas de trabalho; viabilização do bem-estar dos funcionários; favorecimento do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos indivíduos (GOLLAN, 2000; EHNERT, 2009; HIRSIG; ROGOVSKY; ELKIN, 2013; CLEVELAND; BYRNE; CAVANAGH, 2015; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2018).

Por fim, destaca-se o desenvolvimento das competências dos profissionais com enfoque nas necessidades presentes e futuras. As ações educacionais, os programas de treinamento e desenvolvimento, de formação profissional, de sucessão interna, de tutoria e mentoria promovem a integração da sustentabilidade às práticas de gestão de recursos humanos (GOLLAN, 2000; BOUDREAU; RAMSTAD, 2005; EHNERT, 2009; BECKER, 2011; HIRSIG; ROGOVSKY; ELKIN, 2013).

A existência de práticas de GSRH deve ser percebida pelos funcionários (LANGE, 2016), ao se considerar que geram resultados derivados dos significados que as pessoas lhes atribuem (SCHEIBLE; BASTOS, 2013). Salienta-se que a implementação das práticas de gestão de recursos humanos é realizada pelos gerentes, enquanto que a percepção dessas práticas está relacionada aos sentimentos dos profissionais (NISHII; LEPAK; SCHNEIDER, 2008). Sendo assim, os trabalhadores as interpretam subjetivamente e esse processo, por sua vez, impactará nos efeitos da gestão de recursos humanos no bem-estar e nos comportamentos dos indivíduos (NISHII; LEPAK; SCHNEIDER, 2008; BUI; LIU; FOOTNER, 2016), incluindo a satisfação no trabalho (TAORMINA, 1999; NISHII; LEPAK; SCHNEIDER, 2008; BYRNE; MILLER; PITTS, 2010; KAYA; KOC; TOPCU, 2010; BOON *et al.*, 2011; BUI; LIU; FOOTNER, 2016; MAYES *et al.*, 2017) e a intenção de rotatividade (BOON *et al.*, 2011; ALFES *et al.*, 2013; CHANG; WANG; HUANG, 2013; KEHOE; WRIGHT, 2013; LI; REES; BRANINE, 2019; ZHANG *et al.*, 2019).

A satisfação no trabalho está relacionada ao estado emocional positivo do trabalhador e suas percepções sobre alguns aspectos organizacionais (LOCKE, 1969). Essa atitude representa o conjunto de sentimentos de uma pessoa em relação às suas atividades laborais, com a possibilidade de influenciar alguns indicadores de desempenho organizacional, como a produtividade, a satisfação dos clientes, o absenteísmo e a rotatividade (TAORMINA, 1999; BOWLING; HAMMOND, 2008; BODDY; TAPLIN, 2016).

Já a intenção de rotatividade representa uma vontade consciente e deliberada do trabalhador de deixar a organização (TETT; MEYER, 1993). Por ser considerada uma preditora da rotatividade voluntária (GRIFFETH; HOM; GAERTNER, 2000; SUN; WANG, 2017), torna-se importante compreender quais mecanismos impactam na sua redução (LI; REES; BRANINE, 2019).

As práticas decorrentes da integração entre a sustentabilidade e a gestão de recursos humanos são consideradas antecedentes da satisfação no trabalho e da intenção de rotatividade (GUERCI *et al.*, 2019). A incorporação da sustentabilidade nas estratégias e operações de uma organização (AGUINIS; GLAVAS, 2013) ocasiona uma percepção positiva dos profissionais em relação às ações da corporação e seus impactos no âmbito social. Essa dinâmica pode desencadear atitudes positivas nos trabalhadores, incluindo o aumento da satisfação e a redução da intenção de rotatividade (GUERCI *et al.*, 2019).

Diversos estudos relacionam as práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação no trabalho (TAORMINA, 1999; NISHII; LEPK; SCHNEIDER, 2008; BYRNE; MILLER; PITTS, 2010; KAYA; KOC; TOPCU, 2010; BOON *et al.*, 2011; BUI; LIU; FOOTNER, 2016; MAYES *et al.*, 2017). Mais especificamente, evidencia-se que a gestão de recursos humanos e os elementos vinculados à responsabilidade social corporativa e à sustentabilidade impactam positivamente na satisfação dos trabalhadores (PENHA *et al.*, 2016; GUERCI *et al.*, 2019). A relação se justifica, ao se considerar que os níveis de satisfação são extremamente sensíveis às políticas e práticas gerenciais, com destaque para premissas da GSRH (SIQUEIRA, 2008; EHNERT, 2009): distribuição de retornos em relação aos comportamentos e esforços do trabalhador, que demonstrem o quanto a empresa está comprometida com os profissionais; preocupações com o bem-estar dos funcionários.

Em convergência, estudos indicam que a intenção de rotatividade pode ser reduzida com o desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos (KOH; GOH, 1995; NIE; LÄMSÄ; PUČĚTAITĚ, 2018; VIHARI; RAO, 2018; GUERCI *et al.*, 2019) consideradas sustentáveis (EHNERT, 2009), tais como: recompensas financeiras adequadas; disponibilidade de oportunidades igualitárias de carreira; suporte para equilibrar o trabalho, a vida pessoal e as demandas familiares; ações para fomentar a igualdade e a diversidade; preocupação com o bem-estar dos trabalhadores, incluindo aspectos relacionados à saúde e segurança ocupacional; respeito aos direitos trabalhistas; investimentos em treinamento e desenvolvimento das competências dos profissionais.

A partir do exposto, as seguintes hipóteses de pesquisa são propostas:

H1: As práticas de GSRH impactam negativamente na intenção de rotatividade.

H2: As práticas de GSRH impactam positivamente na satisfação no trabalho.

2.2. PRÁTICAS DE GSRH E DANOS RELACIONADOS AO TRABALHO

Muitas organizações, inseridas em um mercado global altamente competitivo, necessitam aumentar seus lucros e reduzir seus custos, para o atendimento das necessidades dos acionistas (MARIAPPANADAR, 2003). Diante desse cenário, as corporações realizam ações no sentido de diminuir custos, reestruturar ou até mesmo eliminar processos (downsizing), intensificar as atividades (aumento da carga de trabalho individual), reduzir o quadro de funcionários e promover mudanças significativas na corporação (MARIAPPANADAR, 2003, 2012a; APP; BÜTTGEN, 2016).

Os processos de mudanças constantes e a concorrência acirrada fazem com que as corporações dependam, cada vez mais, da performance dos profissionais. No entanto, esse quadro provoca uma série de conseqüentes que se incorporam à rotina dos trabalhadores (PLUTA; RUDAWSKA, 2016): o aumento quantitativo e qualitativo das obrigações e responsabilidades dos funcionários e a conseqüente ampliação das jornadas laborais; a necessidade de realizar tarefas diversificadas, que exigem múltiplas competências e a habilidade de adaptação às mudanças constantes; por conseguinte, a aprendizagem contínua

torna-se imprescindível e há pressão por desempenho, eficiência e atingimento de resultados tangíveis.

Nesse contexto, percebe-se a existência de externalidades negativas, nas quais as práticas que uma organização desenvolve internamente, que objetivam a maximização da produtividade dos funcionários e os ganhos econômicos, desconsideram os impactos desse tipo de iniciativa no bem-estar dos indivíduos, de suas famílias e da sociedade (MARIAPPANADAR, 2013; CLEVELAND; BYRNE; CAVANAGH, 2015; MARIAPPANADAR; AUST, 2017).

Quando as políticas organizacionais priorizam o sucesso financeiro em detrimento do bem-estar dos funcionários, ocorrem impactos negativos em dois níveis: em nível pessoal, afetando a saúde mental e o bem-estar físico do profissional e seus familiares, e em nível social, por meio do aumento das taxas de criminalidade, dos divórcios e de outras questões vinculadas ao contexto comunitário (CLEVELAND; BYRNE; CAVANAGH, 2015; PLUTA; RUDAWSKA, 2016). Por conseguinte, esses fatores, em longo prazo, prejudicam o sucesso e a sustentabilidade da própria organização.

As práticas empresariais que desconsideram a sustentabilidade podem ocasionar danos à saúde e prejuízos sociais aos trabalhadores (MARIAPPANADAR, 2003, 2012a, 2012b). Os danos à saúde relacionados ao trabalho são definidos como a percepção dos funcionários sobre as restrições em alcançar um estado de saúde positivo e sobre os indicadores e situações associadas ao trabalho, que podem conduzir a consequências negativas à saúde (MARIAPPANADAR, 2016). Os danos à saúde relacionados ao trabalho são classificados em três dimensões (MARIAPPANADAR, 2016, 2019):

- a) fatores de risco para a saúde psicológica: dimensão que indica as manifestações iniciais de danos à saúde, a partir das externalidades negativas do contexto corporativo. Variáveis como o estado de ânimo, a autoconfiança e a saúde emocional compõem essa dimensão;
- b) restrições para um estado de saúde positivo: dimensão que aborda questões vinculadas ao estilo de vida do indivíduo e às possíveis restrições impostas pelo trabalho, para a consecução de ações para a preservação da saúde. Como exemplo dessas ações, pode-se citar o desenvolvimento de atividades para o controle do peso corporal, os esforços empregados na busca do equilíbrio entre trabalho e lazer e a realização regular de exercícios físicos;
- c) efeitos colaterais do trabalho: dimensão que representa as consequências adversas das práticas relacionadas ao trabalho para o indivíduo. O aumento do consumo de bebidas alcoólicas e café, os distúrbios do sono e as licenças do trabalho por motivos de saúde, são variáveis associadas a esse fator.

Os danos sociais relacionados ao trabalho representam a percepção dos funcionários sobre as restrições impostas pelas atividades profissionais, que podem impactar negativamente no bem-estar dos indivíduos e da sua família (MARIAPPANADAR, 2016, 2019). As dimensões deste construto são (MARIAPPANADAR, 2019):

- a) restrições do trabalho no domínio familiar: dimensão que contempla as percepções do profissional sobre as restrições que o trabalho impõe na participação nas atividades familiares. O excesso de preocupações com o trabalho e, por conseguinte, as dificuldades de interação adequada com os familiares e amigos é um aspecto importante relacionado com essa dimensão;
- b) redução das facilidades proporcionadas pelo trabalho no âmbito familiar: essa dimensão representa as dificuldades de participação nas atividades familiares e

sociais, em decorrência dos compromissos profissionais. Como exemplos de variáveis, pode-se citar a dificuldade de envolver-se em atividades voluntárias e de lazer, mesmo que as condições financeiras sejam favoráveis, e de participar da vida escolar dos filhos;

- c) impactos negativos das restrições do equilíbrio entre trabalho e família: dimensão que representa as consequências negativas das restrições que o trabalho provoca na vida familiar, tais como a ruptura de relacionamentos, o isolamento em relação aos familiares e a diminuição de relações íntimas.

Uma das formas de expressar a GSRH perpassa pelos cuidados com os funcionários (STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2019) e pela mitigação de danos relacionados ao trabalho. Nessa perspectiva, um importante objetivo da GSRH é reduzir os danos oriundos das práticas organizacionais, promovendo a saúde ocupacional e o bem-estar dos indivíduos (LANGE, 2016; MARIAPPANADAR, 2016; DE PRINS; STUER; GIELENS, 2018; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2018; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2019).

A introdução de práticas de GSRH possibilita minimizar os impactos nos indicadores relacionados às externalidades negativas, por intermédio da melhoria das condições gerais de trabalho (MARIAPPANADAR, 2012a) e, por consequência, a atenuação de possíveis danos causados aos stakeholders, tais como os funcionários, seus familiares e a sociedade (MARIAPPANADAR, 2016; CRICHTON; SHRIVASTAVA, 2017; MARIAPPANADAR; AUST, 2017; DE PRINS; STUER; GIELENS, 2018).

Como exemplo de práticas de GSRH que convergem com o contexto apresentado, pode-se citar: o desenvolvimento de ações que favoreçam a redução e a prevenção do estresse; o favorecimento da adoção de um estilo de vida saudável por parte dos funcionários; a preocupação com o bem-estar dos profissionais; a existência de condições ergonômicas no ambiente de trabalho; a preocupação com os índices de satisfação e motivação dos trabalhadores (GOLLAN, 2000; EHNERT, 2009; HIRSIG; ROGOVSKY; ELKIN, 2013; CLEVELAND; BYRNE; CAVANAGH, 2015; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2018).

Considerando-se que as características do ambiente de trabalho podem ocasionar danos à saúde dos profissionais (BEEHR; NEWMAN, 1978; COTTINI, 2012; MARIAPPANADAR, 2016, 2019; CRICHTON; SHRIVASTAVA, 2017) e que uma função importante da gestão de recursos humanos é promover a melhoria desse ambiente, a saúde (física e mental), a segurança e o bem-estar dos trabalhadores (LANGE, 2016; CRICHTON; SHRIVASTAVA, 2017; MARIAPPANADAR; AUST, 2017; DE PRINS; STUER; GIELENS, 2018), apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H3: As práticas de GSRH impactam negativamente nos danos à saúde relacionados ao trabalho.

Espera-se identificar o mesmo efeito nos danos sociais vinculados ao trabalho. Por meio de práticas, tais como a qualificação dos funcionários com visão de longo prazo, os investimentos em educação e a existência de trabalhos desafiadores (EHNERT, 2009), a organização proporciona a empregabilidade e o crescimento de carreira dos trabalhadores. Esses aspectos podem favorecer a interação com os familiares e amigos, em decorrência da possível disponibilidade financeira oriunda da remuneração do funcionário (MARIAPPANADAR, 2019).

No entanto, se por um lado, os recursos e a estabilidade financeira, obtidos por meio do trabalho, beneficiam a vida familiar, por outro, para perceber uma remuneração maior, muitos trabalhadores são submetidos à ampliação das jornadas laborais e ao aumento das responsabilidades. Essa situação pode resultar em uma dificuldade de equilibrar o trabalho

com as demandas familiares e desencadear os danos sociais para os profissionais (MARIAPPANADAR, 2019).

Na visão baseada na GSRH, uma organização precisa oportunizar uma remuneração adequada, oportunidades de carreira e desenvolvimento, além de preocupar-se com os familiares dos trabalhadores e com as funcionárias que são mães, bem como disponibilizar condições de labor que promovam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos indivíduos (EHNERT, 2009; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2018). Portanto, espera-se que o enfoque nas questões humanas e sociais, preconizado na GSRH (ZAUGG, BLUM, THOM, 2001; EHNERT, 2009), reduza os conflitos entre a vida familiar e profissional dos indivíduos (STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2019). Como consequência, propõe-se que:

H4: As práticas de GSRH impactam negativamente nos danos sociais relacionados ao trabalho.

2.3. SATISFAÇÃO E DANOS RELACIONADOS AO TRABALHO

Os danos associados ao trabalho se referem às percepções dos profissionais sobre as situações laborais que podem originar consequências negativas à saúde ou às relações sociais (MARIAPPANADAR, 2016, 2019). Em paralelo, a satisfação no trabalho representa o julgamento do indivíduo, com uma visão positiva, das diversas situações que se apresentam na organização (WEISS, 2002). Essas percepções estão alicerçadas na satisfação com os relacionamentos interpessoais, com a remuneração percebida, com as condições gerais de trabalho (nos aspectos físicos e psicológicos) e com as oportunidades de crescimento e desenvolvimento de competências (SIQUEIRA, 2008; BYRNE; MILLER; PITTS, 2010; KAYA; KOC; TOPCU, 2010).

As se considerar esses elementos, propõe-se que a satisfação dos profissionais também impacta negativamente nos danos relacionados ao trabalho. Esta visão é reforçada por estudos que preconizam a associação ou a influência da satisfação no trabalho na saúde dos profissionais (HESLOP *et al.*, 2002; CASS *et al.*, 2003; FARAGHER; CASS; COOPER, 2005; GUSTAINIENĖ; ENDRIULAITIENĖ, 2009; DIRLAM; ZHENG, 2017).

Mais especificamente, destaca-se que a satisfação no trabalho impacta significativamente nas percepções do indivíduo sobre o seu estado de saúde e na visão positiva desse estado (FISCHER; SOUSA-POZA, 2009). Estudos prévios (FARAGHER; CASS; COOPER, 2005; DIRLAM; ZHENG, 2017) sinalizam que a insatisfação no trabalho prejudica a saúde física, psicológica e o bem-estar dos profissionais, em especial na perspectiva mental.

A satisfação contempla aspectos afetivos e emocionais importantes para os indivíduos (BOWLING; HAMMOND, 2008), ao se considerar o tempo e os esforços que os profissionais dispendem com o trabalho (GUSTAINIENĖ; ENDRIULAITIENĖ, 2009; DIRLAM; ZHENG, 2017). Esses sentimentos, se estabelecidos de maneira insatisfatória, poderão desencadear tensões, ansiedade, depressão, frustrações e problemas físicos para o trabalhador (BOWLING; HAMMOND, 2008). Nesse sentido, sugere-se que maiores níveis de satisfação reduzam os danos à saúde relacionados ao trabalho, nas perspectivas psicológica e física, enquanto que a existência da insatisfação com o trabalho potencializa esses danos (CASS *et al.*, 2003; FARAGHER; CASS; COOPER, 2005; DIRLAM; ZHENG, 2017).

O mesmo impacto é esperado em relação aos danos sociais. O trabalho desempenha um papel relevante na vida das pessoas, por ser considerado uma fonte de sobrevivência, realização pessoal e crescimento profissional. Esse papel central faz com que a satisfação se

apresente como um componente importante para o bem-estar geral dos indivíduos e, naturalmente, esteja relacionado ao bem-estar mental (GUSTAINIENĖ; ENDRIULAITIENĖ, 2009). Por outro lado, a insatisfação pode ocasionar preocupações com o trabalho, que impactarão no âmbito pessoal. A negligência de familiares, a redução da participação em atividades recreativas, a piora das relações conjugais, o isolamento e o distanciamento dos filhos podem se apresentar como consequências desse processo (MARIAPPANADAR, 2019).

Também destaca-se que a satisfação está relacionada com o grau em que os indivíduos estão felizes com seu trabalho e sua rotina diária (YAMAGUCHI, 2013). A insatisfação com a jornada de trabalho e as dificuldades de equilibrar aspectos pessoais e profissionais podem ocasionar danos sociais aos indivíduos (MARIAPPANADAR; AUST, 2017).

Com base na argumentação apresentada, sugere-se que:

H5: A satisfação impacta negativamente nos danos à saúde relacionados ao trabalho.

H6: A satisfação impacta negativamente nos danos sociais relacionados ao trabalho.

2.4. DANOS RELACIONADOS AO TRABALHO, SATISFAÇÃO E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

A intenção de rotatividade é um construto amplamente estudado, em decorrência dos seus efeitos sobre a rotatividade voluntária (GRIFFETH; HOM; GAERTNER, 2000; SUN; WANG, 2017) e, consequentemente, no desempenho organizacional (SHAW; GUPTA; DELERY, 2005; KWON *et al.*, 2012; PARK; SHAW, 2013). Nesse contexto, pesquisas meta-analíticas foram desenvolvidas com o objetivo de evidenciar quais são os elementos antecedentes da intenção de rotatividade (TETT; MEYER, 1993; KIM, KAO, 2014). Dentre esses preditores, destacam-se as variáveis vinculadas aos danos relacionados ao trabalho e à satisfação (KIM, KAO, 2014).

Os danos à saúde englobam a percepção de prejuízos à saúde, ocasionados pelo trabalho. A exaustão emocional, os distúrbios do sono, o nervosismo, a depressão e a dificuldade de controlar o peso são exemplos desses prejuízos (MARIAPPANADAR, 2016). A visão de que o trabalho influencia negativamente a saúde pode desencadear sentimentos como a raiva, decepção e ressentimento em relação à empresa. Por consequência, surge a intenção de deixar a organização, caso o empregador não adote medidas para atenuar as condições que parecem estar ameaçando a saúde do indivíduo (GÖRANSSON; NÄSWALL; SVERKE, 2009).

Nesse sentido, considerando-se que a saúde é um recurso fundamental para que os profissionais permaneçam na organização (CARLSON *et al.*, 2011), espera-se que o estresse, a exaustão emocional e outros problemas de saúde, físicos ou mentais, influenciem a intenção de rotatividade (GRIFFETH; HOM; GAERTNER, 2000; JAMAL, 2005; WEGGE *et al.*, 2006; CARLSON *et al.*, 2011; KIM, KAO, 2014).

Os danos sociais abrangem a percepção das restrições impostas pelo trabalho, que impactam negativamente no bem-estar do indivíduo e da sua família (MARIAPPANADAR, 2019). Em decorrência da importância do trabalho e da família na vida dos indivíduos, momentos de incompatibilidade entre essas duas esferas podem gerar consequências negativas (RATTEN; RYAN; SAGAS, 2009).

Um resultado comum da dificuldade de balancear as demandas profissionais e familiares é a intenção de rotatividade (EBY *et al.*, 2005; ZHANG; FRIED; GRIFFETH, 2012; RASHEED; IQBAL; MUSTAFA, 2018), ou seja, a vontade de buscar um trabalho alternativo em uma organização que apoie o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

(ALLEN *et al.*, 2000). Ao enfrentar situações que dificultem equalizar as necessidades do trabalho e da família, os indivíduos podem acreditar que deixar o emprego atual é uma solução adequada para lidar com esse conflito e mitigar possíveis danos psicológicos (ZHANG; RASHEED; LUQMAN, 2019). Portanto, espera-se que os danos sociais relacionados ao trabalho fomentem a intenção de rotatividade.

A satisfação está relacionada com o estado emocional positivo do indivíduo (LOCKE, 1969) e à maneira como o profissional percebe o seu trabalho (PACHECO; WEBBER, 2016). Além disso, a satisfação se estabelece em função de uma relação percebida pelo indivíduo: o que o trabalhador está buscando, valoriza ou necessita, em comparação ao que o seu trabalho está oferecendo (HESLOP *et al.*, 2002; PACHECO; WEBBER, 2016). Nesse contexto, espera-se que o atendimento das expectativas do profissional gere satisfação e que esse sentimento o motive a permanecer na organização (PRICE, 2001).

Essa relação foi amplamente avaliada e diversos estudos apontam que a satisfação no trabalho reduz a intenção de rotatividade (TETT; MEYER, 1993; TREVOR, 2001; BOWLING; HAMMOND, 2008; EGAN; YANG; BARTLETT, 2004; CHEN *et al.*, 2011).

Seguindo as indicações da literatura, as seguintes hipóteses de pesquisa são propostas:

H7: Os danos à saúde relacionados ao trabalho impactam positivamente na intenção de rotatividade

H8: Os danos sociais relacionados ao trabalho impactam positivamente na intenção de rotatividade.

H9: A satisfação impacta negativamente na intenção de rotatividade.

Por fim, a partir do conteúdo descrito no decorrer do presente estudo, apresenta-se o modelo teórico (Figura 1) que sintetiza as hipóteses de pesquisa propostas.

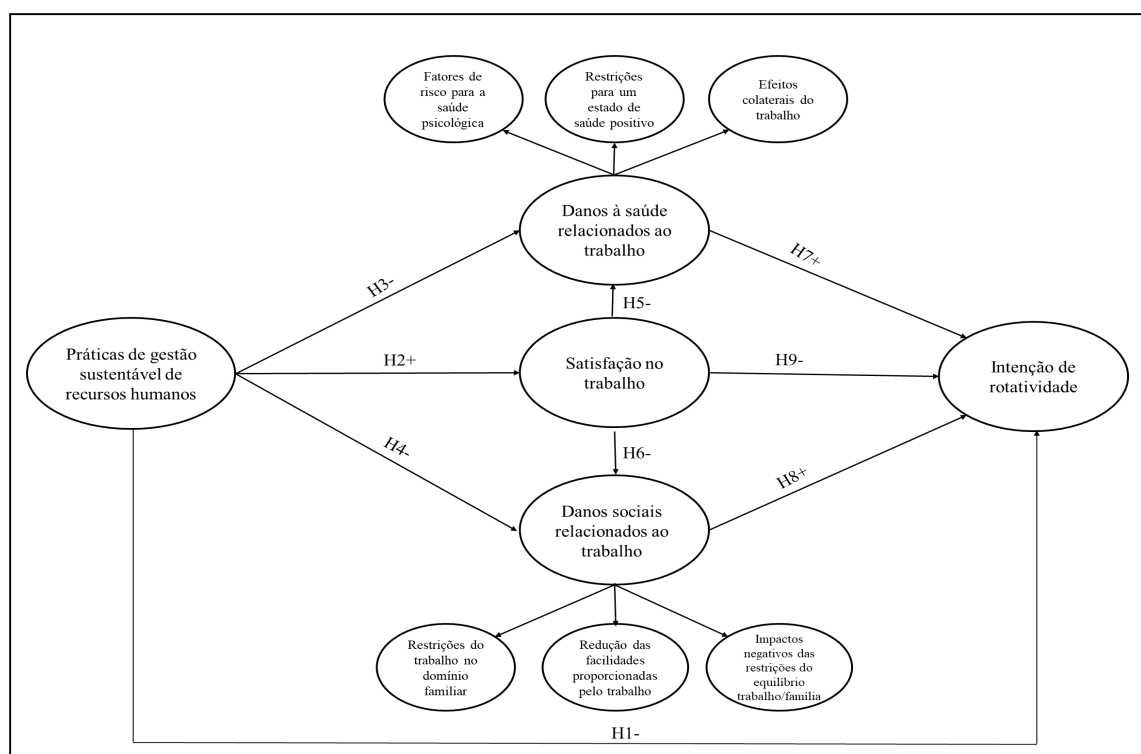


Figura 1: Modelo teórico proposto
Fonte: elaborada pelas autoras (2020).

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo, a partir da elaboração de um modelo teórico e de hipóteses de pesquisa, buscou descrever as relações entre os construtos: práticas de GSRH, intenção de rotatividade, satisfação, danos à saúde e sociais relacionados ao trabalho. Destaca-se que essa proposição é passível de verificação empírica futura, com a aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais. Espera-se que a análise integrada dos construtos considerados neste estudo oportunize os avanços nas pesquisas sobre a integração entre a gestão de recursos humanos e a sustentabilidade.

As pesquisas acadêmicas sobre gestão de recursos humanos enfocam, principalmente, as necessidades de contratar, motivar e desenvolver pessoas em relação a talentos e competências vinculados aos anseios corporativos. No entanto, essa perspectiva é relativamente unilateral e não atenta para as necessidades dos indivíduos e da sociedade, concentrando-se, principalmente, nos objetivos dos empregadores e nas análises de variáveis relacionadas ao desempenho (DE PRINS; STUER; GIELENS, 2018).

Considerando-se que, em muitas situações, a ênfase no indivíduo é negligenciada na agenda de pesquisas sobre gestão de recursos humanos, destaca-se que o modelo teórico e as relações hipotetizadas propostas não enfocam apenas os anseios dos empresários e acionistas, mas também salientam o funcionário como um stakeholder fundamental para as organizações (JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2018). Por fim, espera-se que o avanço das pesquisas sobre GSRH enfatize as necessidades e as expectativas dos indivíduos e contribuam para o bem-estar dos profissionais e, consequentemente, para as organizações e a sociedade.

REFERÊNCIAS

- AGUINIS, H. & GLAVAS, A. Embedded versus peripheral corporate social responsibility: Psychological foundations. *Industrial and Organizational Psychology*, v. 6, n. 4, pp. 314-332, 2013.
- ALLEN, T. D.; HERST, D. E.; BRUCK, C. S. & SUTTON, M. Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 5, n. 2, pp. 278, 2000.
- ALFES, K.; SHANTZ, A. D.; TRUSS, C. & SOANE, E. C. The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The international Journal of Human Resource Management*, v. 24, n. 2, pp. 330-351, 2013.
- APP, S. & BÜTTGEN, M. Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment?. *Employee Relations*, v. 38, n. 5, pp. 703-723, 2016.
- BECKER, W. S. Are you leading a socially responsible and sustainable human resource function?. *People & Strategy*, v. 34, n. 1, pp. 18, 2011.
- BEEHR, T. A. & NEWMAN, J. E. Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, v. 31, n. 4, pp. 665-699, 1978.
- BODDY, C. R. & TAPLIN, R. The influence of corporate psychopaths on job satisfaction and its determinants. *International Journal of Manpower*, v. 37, n. 6, pp. 965-988, 2016.
- BOON, C.; DEN HARTOG, D. N.; BOSELIE, P. & PAAUWE, J. The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 01, pp. 138-162, 2011.
- BOUDREAU, J. W. & RAMSTAD, P. M. Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, v. 44, n. 2, pp. 129-136, 2005.
- BOWLING, N. A. & HAMMOND, G. D. A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, v. 73, n. 1, pp. 63-77, 2008.



- BUI, H. T. M.; LIU, G. & FOOTNER, S.** Perceptions of HR practices on job motivation and work-life balance: mixed drives and outcomes in a labor-intensive sector. *International Journal of Manpower*, v. 37, n. 6, pp. 1004-1023, 2016.
- BYRNE, Z. S.; MILLER, B. K. & PITTS, V. E.** Trait entitlement and perceived favorability of human resource management practices in the prediction of job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, v. 25, n. 3, pp. 451-464, 2010.
- CARLSON, D. S.; GRZYWACZ, J. G.; FERGUSON, M.; HUNTER, E. M.; CLINCH, C. R. & ARCURY, T. A.** Health and turnover of working mothers after childbirth via the work-family interface: An analysis across time. *Journal of Applied Psychology*, v. 96, n. 5, pp. 1045, 2011.
- CASS, M. H.; SIU, O. L.; FARAGHER, E. B. & COOPER, C. L.** A meta-analysis of the relationship between job satisfaction and employee health in Hong Kong. *Stress and Health*, v. 19, n. 2, pp. 79-95, 2003.
- CHANG, W. A.; WANG, Y. & HUANG, T.** Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, v. 52, n. 1, pp. 1-26, 2013.
- CHEN, G.; PLOYHART, R. E.; THOMAS, H. C.; ANDERSON, N. & BLIESE, P. D.** The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, v. 54, n. 1, pp. 159-181, 2011.
- CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P. & AMÂNCIO, R.** Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. *Revista de Administração*, v. 43, n. 4, pp. 289-300, 2008.
- CLEVELAND, J. N.; BYRNE, Z. S. & CAVANAGH, T. M.** The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Human Resource Management Review*, v. 25, n. 2, pp. 146-161, 2015.
- COHEN, E.; TAYLOR, S. & MULLER-CAMEN, M.** HRM's role in corporate social and environmental sustainability. *SHRM Report*, 2012.
- COTTINI, E.** Is your job bad for your health? Explaining differences in health at work across gender. *International Journal of Manpower*, v. 33, n. 3, pp. 301-321, 2012.
- CRICHTON, R. & SHRIVASTAVA, P.** Sustaining human resource via aesthetic practices. *Journal of Cleaner Production*, v. 153, pp. 718-726, 2017.
- DE PRINS, P.; STUER, D. & GIELENS, T.** Revitalizing social dialogue in the workplace: the impact of a cooperative industrial relations climate and sustainable HR practices on reducing employee harm. *The International Journal of Human Resource Management*, *article in press*, pp. 1-21, 2018.
- DELERY, J. E. & DOTY, D.** Harold. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy Management Journal*, v. 39, n. 4, pp. 802-835, 1996.
- DIRLAM, J. & ZHENG, H.** Job satisfaction developmental trajectories and health: A life course perspective. *Social Science & Medicine*, v. 178, pp. 95-103, 2017.
- EBY, L. T.; CASPER, W. J.; LOCKWOOD, A.; BORDEAUX, C. & BRINLEY, A.** Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, v. 66, n. 1, pp. 124-197, 2005.
- EGAN, T. M.; YANG, B. & BARTLETT, K. R.** The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, v. 15, n. 3, pp. 279-301, 2004.
- EHNERT, I.** Sustainable Human Resource Management: A conceptual and explanatory analysis from a paradox perspective. *Contributions to management science*. Heidelberg: Springer-Verlag, 2009.
- EHNERT, I. & HARRY, W.** Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: introduction to the special issue. *Management Revue*, v. 23, n. 3, pp. 221-238, 2012.
- EHNERT, I.; HARRY, W. & ZINK, K. J.** Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations. Germany: Springer Science & Business Media, 2013.
- EHNERT, I.; PARSA, S.; ROPER, I., WAGNER, M. & MULLER-CAMEN, M.** Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 27, n. 1, pp. 88-108, 2016.
- ELSEVIER.** Scopus. Disponível em <https://www.elsevier.com/solutions/scopus>. Acesso em 07 abr. 2020.



FARAGHER, E. B.; CASS, M. & COOPER, C. L. The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational And Environmental Medicine*, v. 62, n. 2, pp. 105-112, 2005.

FISCHER, J. A. V. & SOUSA-POZA, A. Does job satisfaction improve the health of workers? New evidence using panel data and objective measures of health. *Health Economics*, v. 18, n. 1, pp. 71, 2009.

GOLLAN, PP. J. Human resources, capabilities and sustainability. In: DUNPHY, Dexter Colboyd *et al.* (Eds.), *Sustainability: The corporate challenge of the 21st century*. Sydney: Allen and Unwin, 2000, pp. 55-77.

GÖRANSSON, S.; NÄSWALL, K. & SVERKE, M. Work-related health attributions: their impact on work attitudes. *International Journal of Workplace*, v. 2, n. 1, pp. 6-21, 2009.

GRIFFETH, R. W.; HOM, PP. W. & GAERTNER, S. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, v. 26, n. 3, pp. 463-488, 2000.

GUERCI, M. & PEDRINI, M. The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change—towards a ‘strong’HR management system. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 25, n. 13, pp. 1787-1814, 2014.

GUERCI, M.; DECRAMER, A.; VAN WAEYENBERG, T. & AUST, I. Moving beyond the link between HRM and economic performance: A study on the individual reactions of HR managers and professionals to sustainable HRM. *Journal of Business Ethics*, v. 160, n. 3, pp. 783-800, 2019.

GUSTAINIENĖ, L. & ENDRIULAITIENĖ, A. Job satisfaction and subjective health among sales managers. *Baltic Journal of Management*, v. 4, n. 1, pp. 51-65, 2009.

HAHN, T. & FIGGE, F. Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: Toward an inclusive notion of profitability. *Journal of Business Ethics*, v. 104, n. 3, pp. 325-345, 2011.

HESLOP, PP.; SMITH, G. D.; METCALFE, C.; MACLEOD, J. & HART, C. Change in job satisfaction, and its association with self-reported stress, cardiovascular risk factors and mortality. *Social Science & Medicine*, v. 54, n. 10, pp. 1589-1599, 2002.

HIRSIG, N.; ROGOVSKY, N. & ELKIN, M. Corporate Enterprise Sustainability and HRM in Small and Medium-Sized Enterprises A Decent Work Perspective. In: EHNERT, I.; HARRY, W. & ZINK, K. J. (Ed.). *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*. Germany: Springer Science & Business Media, 2013, pp. 127-152.

HUSELID, M. A.; JACKSON, S. E. & SCHULER, R. S. Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 1, pp. 171-188, 1997.

JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. & JIANG, K. An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, v. 8, n. 1, pp. 1-56, 2014.

JACKSON, S. E. & SEO, J. The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, v. 7, n. 4, pp. 278-290, 2010.

JAMAL, M. Personal and organizational outcomes related to job stress and Type-A behavior: a study of Canadian and Chinese employees. *Stress and Health*, v. 21, n. 2, pp. 129-137, 2005.

JÄRLSTRÖM, M.; SARU, E. & VANHALA, S. Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, v. 152, n. 3, pp. 703-724, 2018.

KAYA, N.; KOC, E. & TOPCU, D. An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 21, n. 11, pp. 2031-2051, 2010.

KEHOE, R. R. & WRIGHT, PP. M. The impact of high-performance human resource practices on employees’ attitudes and behaviors. *Journal of Management*, v. 39, n. 2, pp. 366-391, 2013.

KIM, H. & KAO, D. A meta-analysis of turnover intention predictors among US child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, v. 47, pp. 214-223, 2014.

KOH, H. C. & GOH, C. T. An analysis of the factors affecting the turnover intention of non-managerial clerical staff: A Singapore study. *International Journal of Human Resource Management*, v. 6, n. 1, pp. 103-125, 1995.

KRAMAR, R. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 25, n. 8, pp. 1069-1089, 2014.



- KWON, K.; CHUNG, K.; ROH, H.; CHADWICK, C. & LAWLER, J. J.** The moderating effects of organizational context on the relationship between voluntary turnover and organizational performance: Evidence from Korea. *Human Resource Management*, v. 51, n. 1, pp. 47-70, 2012.
- LANGE, T.** Editorial: Sustainable HRM and employee well-being: an empirical agenda. *International Journal of Manpower*, v. 37, n. 6, pp. 918-923, 2016.
- LEYDESDORFF, L.; MOYA-ANEGÓN, F. & GUERRERO-BOTE, V. PP.** Journal maps, interactive overlays, and the measurement of interdisciplinarity on the basis of Scopus data (1996–2012). *Journal of the Association for Information Science and Technology*, v. 66, n. 5, pp. 1001-1016, 2015.
- LI, S.; REES, C. J. & BRANINE, M.** Employees' perceptions of human resource management practices and employee outcomes. *Employee Relations*, v. 41, n. 6, pp. 1419-1433, 2019.
- LOCKE, E. A.** What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 4, n. 4, pp. 309-336, 1969.
- MACKE, J. & GENARI, D.** Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, v. 208, pp. 806-815, 2019.
- MAK, A.; CHEUNG, L.; MAK, A. & MAK, L. L.** Confucian thinking and the implications for sustainability in HRM. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, v. 6, n. 3, pp. 173-189, 2014.
- MALEY, J.** Sustainability: the missing element in performance management. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, v. 6, n. 3, pp. 190-205, 2014.
- MARIAPPANADAR, S.** Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, v. 30, n. 8, pp. 906-923, 2003.
- MARIAPPANADAR, S.** The harm indicators of negative externality of efficiency focused organizational practices. *International Journal of Social Economics*, v. 39, n. 3, pp. 209-220, 2012a.
- MARIAPPANADAR, S.** Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders: An ethical issue for sustainability. *Society and Business Review*, v. 7, n. 2, pp. 168-184, 2012b.
- MARIAPPANADAR, S.** A conceptual framework for cost measures of harm of HRM practices. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, v. 5, n. 2, pp. 103-114, 2013.
- MARIAPPANADAR, S.** Health harm of work from the sustainable HRM perspective: scale development and validation. *International Journal of Manpower*, v. 37, n. 6, pp. 924-944, 2016.
- MARIAPPANADAR, S. & AUST, I.** The dark side of overwork: An empirical evidence of social harm of work from a sustainable HRM perspective. *International Studies of Management & Organization*, v. 47, n. 4, pp. 372-387, 2017.
- MARIAPPANADAR, S.** *Sustainable Human Resource Management: strategies, practices and challenges*. London: Red Globe Press, 2019.
- MAYES, B. T.; FINNEY, T. G.; JOHNSON, T. W.; SHEN, J. & YI, L.** The effect of human resource practices on perceived organizational support in the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 28, n. 9, pp. 1261-1290, 2017.
- MAZUR, B.** Sustainable Human Resource Management and its Mode. *International Journal of Contemporary Management*, v. 16, n. 3, pp. 211-223, 2017.
- NIE, D.; LÄMSÄ, A. & PUČĚTAITĚ, R.** Effects of responsible human resource management practices on female employees' turnover intentions. *Business Ethics: A European Review*, v. 27, n. 1, pp. 29-41, 2018.
- NISHII, L. H.; LEPAK, D. PP. & SCHNEIDER, B.** Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, v. 61, n. 3, pp. 503-545, 2008.
- OLIVEIRA, L. B. & ROCHA, J. C.** Work engagement: Individual and situational antecedents and its relationship with turnover intention. *Review of Business Management*, v. 19, n. 65, pp. 415, 2017.
- PACHECO, G. & WEBBER, D.** Job satisfaction: how crucial is participative decision making?. *Personnel Review*, v. 45, n. 1, pp. 183-200, 2016.
- PARK, T. Y. & SHAW, J. D.** Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, v. 98, n. 2, pp. 268, 2013.



- PENHA, E. D. S.; REBOUÇAS, S. M. PP.; DE ABREU, M. C. S. & PARENTE, T. C.** Percepção de responsabilidade social e satisfação no trabalho: um estudo em empresas brasileiras. *REGE-Revista de Gestão*, v. 23, n. 4, pp. 306-315, 2016.
- PLUTA, A. & RUDAWSKA, A.** Holistic approach to human resources and organizational acceleration. *Journal of Organizational Change Management*, v. 29, n. 2, pp. 293-309, 2016.
- PODGORODNICHENKO, N.; AKMAL, A.; EDGAR, F. & EVERETT, A. M.** Sustainable HRM: toward addressing diverse employee roles. *Employee Relations. article in press*, pp. 1-33, 2020.
- PRICE, J. L.** Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, v. 22, n.7, pp. 600-624, 2011.
- RASHEED, M.; IQBAL, S. & MUSTAFA, F.** Work-family conflict and female employees' turnover intentions. *Gender in Management: An International Journal*, 2018.
- RATTEN, V.; RYAN, T. D. & SAGAS, M.** Relationships between pay satisfaction, work-family conflict, and coaching turnover intentions. *Team Performance Management: An International Journal*, 2009.
- RICHARDS, J.** Putting employees at the centre of sustainable HRM: a review, map and research agenda. *Employee Relations. article in press*, pp. 1-22, 2020.
- SCHIEBLE, A. C. F. & BASTOS, A. V. B.** An examination of human resource management practices' influence on Organizational Commitment and Entrenchment. *BAR-Brazilian Administration Review*, v. 10, n. 1, pp. 57-76, 2013.
- SHAW, J. D.; GUPTA, N. & DELERY, J. E.** Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, v. 48, n. 1, pp. 50-68, 2005.
- SIQUEIRA, M. M. M.** Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- STANKEVIČIŪTĖ, Ž. & SAVANEVIČIENĖ, A.** Designing sustainable HRM: The core characteristics of emerging field. *Sustainability*, v. 10, n. 12, pp. 4798, 2018.
- STANKEVIČIŪTĖ, Ž. & SAVANEVIČIENĖ, A.** Can Sustainable HRM Reduce Work-Related Stress, Work-Family Conflict, and Burnout?. *International Studies of Management & Organization*, v. 49, n. 1, pp. 79-98, 2019.
- STEFANO, F.; BAGDADLI, S. & CAMUFFO, A.** The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. *Human Resource Management*, v. 57, n. 2, pp. 549-566, 2018.
- STONE, D. L. & DEADRICK, D. L.** Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, v. 25, n. 2, pp. 139-145, 2015.
- SUN, R. & WANG, W.** Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, v. 19, n. 8, pp. 1124-1141, 2017.
- TAORMINA, R. J.** Predicting employee commitment and satisfaction: The relative effects of socialization and demographics. *International Journal of Human Resource Management*, v. 10, n. 6, pp. 1060-1076, 1999.
- TETT, R. PP. & MEYER, J. PP.** Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, v. 46, n. 2, pp. 259-293, 1993.
- TREVOR, C. O.** Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 4, pp. 621-638, 2001.
- ULRICH, D. & DULEBOHN, J. H.** Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, v. 25, n. 2, pp. 188-204, 2015.
- VIHARI, N. S. & RAO, M. K.** Antecedents and Consequences of Sustainable Human Resource Management: Empirical Evidence from India. *Jindal Journal of Business Research*, v. 7, n. 1, pp. 61-85, 2018.
- WCED.** World Commission on Environment and Development. Our common future. Oxford: Oxford University Press, 1987.
- WEGGE, J.; VAN DICK, R.; FISHER, G. K.; WECKING, C. & MOLTZEN, K.** Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work and Stress*, v. 20, n. 1, pp. 60-83, 2006.

WEISS, H. M. Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, v. 12, n. 2, pp. 173-194, 2002.

YAMAGUCHI, I. A Japan–US cross-cultural study of relationships among team autonomy, organizational social capital, job satisfaction, and organizational commitment. *International Journal of Intercultural Relations*, v. 37, n. 1, pp. 58-71, 2013.

ZAUGG, R. J.; BLUM, A. & THOM, N. Sustainability in Human Resource Management. Working paper No. 51, Institute for Organisation und Personel. Bern: University of Bern, 2001.

ZHANG, H.; LI, X.; FRENKEL, S. J. & ZHANG, J. Human resource practices and migrant workers' turnover intentions: The roles of post-migration place identity and justice perceptions. *Human Resource Management Journal*, v. 29, n. 2, pp. 254-269, 2019.

ZHANG, M.; FRIED, D. D. & GRIFFETH, R. W. A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource Management Review*, v. 22, n. 3, pp. 220-231, 2012.

ZHANG, Y.; RASHEED, M. I. & LUQMAN, A. Work–family conflict and turnover intentions among Chinese nurses. *Personnel Review*, *article in press*, pp. 1-17 2019.

¹ Ao analisar os estudos sobre gestão de recursos humanos, verificou-se o emprego de nomenclaturas distintas. As pesquisas realizadas na América do Norte, por exemplo, utilizam o termo “gestão de recursos humanos” (*human resources management*). Já as pesquisas com origem latino-americana, em especial no Brasil, empregam a terminologia “gestão de pessoas”. Nesse caso, o presente estudo tratará os termos como sinônimos, considerando, predominantemente, o termo gestão de recursos humanos, tendo em vista que os principais autores referenciados (EHNERT, 2009; KRAMAR, 2014; EHNERT *et al.*, 2016; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2018; MARIAPPANADAR, 2016, 2019, por exemplo) também empregam essa nomenclatura.