

Universidade Portucalense Infante D. Henrique

Mestrado em Psicologia Clínica e da Saúde

**Maria Idália de Oliveira Ferreira | 42124**

## **Dissertação de Mestrado**

**Tendências na Interação entre Recrutamento & Seleção de Pessoas e Trabalho Digno: Boas Práticas para Promoção de Ambientes de Trabalho Saudáveis**

Orientação: Professora Doutora Tânia Ferraro

Junho, 2024



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Do conhecimento à prática.

IMP.GE.72.1

**Maria Idália de Oliveira Ferreira | 42124**  
Tendências na Interação entre Recrutamento & Seleção de Pessoas e Trabalho Digno:  
Boas Práticas para Promoção de Ambientes de Trabalho Saudáveis





# **Tendências na Interação entre Recrutamento & Seleção de Pessoas e Trabalho Digno: Boas Práticas para Promoção de Ambientes de Trabalho Saudáveis**

**Mestrado em Psicologia Clínica e da Saúde**

2023/2024

2.º ano

Dissertação de Mestrado

Professora Doutora Tânia Ferraro

Maria Idália Ferreira | n.º 42124



## Declaração de Autoria

Eu, Maria Idália de Oliveira Ferreira, estudante n.º 42124, do curso de Mestrado em Psicologia Clínica e da Saúde, declaro que a Dissertação apresentada para avaliação na unidade curricular Dissertação é da minha autoria e cumpre as normas de integridade académica.

Assim, assume-se:

- Esclarecer explicitamente se partes do trabalho foram já apresentadas para avaliação de outras unidades curriculares ou provas de grau na Universidade Portucalense Infante D. Henrique ou noutras instituições;
- Identificar corretamente as fontes utilizadas, de forma que possam ser consultadas e atestada a autenticidade do trabalho que apresento;
- Assumir, sob compromisso de honra, a responsabilidade da autoria integral do trabalho, não tendo contratado serviços de terceiros para a sua realização;
- Indicar a supervisão recebida para elaboração do trabalho;
- Reconhecer como fraudulentas práticas que correspondem a formas de plágio, cópia servil, omissão ou citação deficiente de fontes, percebendo que tais práticas infringem direitos de autoria e são contrárias à integridade académica.
- Submeter, quando solicitado, à consideração do(s) docente(s), relatórios que tenham sido emitidos por equipamento especializado na deteção de plágio.

Data: 23/05/2024

Assinatura(s): *Maria Idália de Oliveira Ferreira*

# AGRADECIMENTOS

Neste momento da minha formação académica, é imperativo expressar a minha profunda gratidão a todos aqueles que me acompanharam nesta jornada, contribuindo, direta ou indiretamente, para a concretização desta etapa tão significativa na minha vida profissional e pessoal. A presença e apoio de cada um de vós foram fundamentais para a escrita deste caminho, e é com sincera apreciação que reconheço a importância de cada contribuição, tornando possível a realização deste marco tão importante.

À Universidade Portucalense Infante D. Henrique, que sempre será casa.

À Professora Doutora Tânia Ferraro, pela sua dedicação, sabedoria, conforto e doçura. Jamais esquecerei a sua prestabilidade neste percurso e o laço que estabelecemos ao longo desta jornada.

À Professora Doutora Susana Santos, pela sua preocupação e momentos de esclarecimento que foram fundamentais para o aprofundamento de tópicos essenciais.

À Doutora Sofia Mota e à Doutora Filipa Marinho, funcionárias da Biblioteca da Universidade Portucalense Infante D. Henrique, pela vossa disponibilidade em proporcionar ensinamentos essenciais, cuja contribuição foi de suma importância para o desenvolvimento desta dissertação.

Aos meus pais, Carlos e Luísa, pelo amor incondicional, pelo apoio inabalável e pela confiança constante que depositaram em mim. Sem o vosso apoio, esta jornada não teria sido possível.

Ao meu irmão, Pedro, pela alegria contagiante que preenche e ilumina a minha vida.

Às minhas amigas e companheiras, Susana, Filipa e Margarida, pela amizade, partilha, entreatajuda, conforto e apoio durante os últimos cinco anos juntas nesta jornada. Tenho a certeza de que a nossa ligação e amizade será eterna e de que nunca esqueceremos todos os momentos que passamos juntas.

À Telma, a minha confidente e amiga de longa data, por estares sempre presente para ouvir, aconselhar e confortar. A tua presença constante nos momentos bons e nos momentos menos bons é algo que recordarei para sempre.

Ao Luís, pelo teu carinho, conforto, paciência e força. Estiveste sempre presente, foste um bom ouvinte, deste bons conselhos e encorajaste-me nos momentos mais difíceis.

E por fim, a ti, Idália, por acreditares que era possível e por nunca teres desistido.

# RESUMO

Este estudo aborda tópicos como o recrutamento, a seleção de pessoas e sua interseção com a promoção de trabalho digno, utilizando uma revisão sistemática da literatura. O objetivo é analisar de forma crítica a produção científica existente nestes domínios, explorando e identificando tendências, padrões, lacunas e as evoluções destes conceitos ao longo do tempo. Este estudo abrange um período específico, começando em 1999, ano em que o conceito de trabalho digno foi formalmente introduzido pela Organização Internacional do Trabalho. A utilização de uma revisão sistemática da literatura proporciona uma visão tanto quantitativa quanto qualitativa, destacando padrões emergentes, autores influentes, identificando tópicos de investigação predominantes e examinando a distribuição geográfica das contribuições. Os critérios de inclusão e exclusão deste estudo foram definidos em três fases. Foram realizadas três buscas. Inicialmente, na primeira fase das duas primeiras buscas, priorizou-se bibliografia em português, inglês e espanhol, no período de 1999 a 2024, utilizando as bases de dados *B-On (Web of Science)* e *Scopus*. Na segunda fase, a busca concentrou-se em Gestão, Psicologia e Psicologia das Organizações. Na terceira fase, houve uma triagem manual, privilegiando a relevância e pertinência dos artigos ao tema do estudo. A terceira e última busca recorreu ao uso da *Grey Literature*. Esta foi realizada no *Google Scholar*, com o mesmo intervalo de tempo. Quanto aos resultados, foi identificada uma intensificação da produção acadêmica nos últimos 4 anos, além de terem sido identificadas oito tendências preponderantes na seleção de peças bibliográficas, tais como 1) Tecnologia em R&S; 2) COVID-19; 3) Mobilidade Humana e Trabalho; 4) *Trustworthiness* da GRH; 5) Direitos Humanos no Trabalho; 6) Tomada de Decisão em GRH; 7) *Responsible Recruitment*; e, 8) Sustentabilidade. Por fim, foram abordadas implicações conceituais e práticas dos achados do estudo, assim como as suas limitações. Este estudo não só contribui para o estado atual do conhecimento no campo, mas também aponta direções para futuras investigações, reconhecendo a importância de abordar o trabalho digno no contexto das práticas de gestão de recursos humanos.

**Palavras-chave:** *Gestão de Recursos Humanos; Recrutamento e Seleção; Trabalho Digno; revisão sistemática da literatura; Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8, ODS12 (12.7 e 12.8)*

# ABSTRACT

This study addresses topics such as recruitment, selection of people, and their intersection with the promotion of decent work, using a systematic literature review. The aim is to critically analyse the existing scientific literature in this domain, exploring and identifying trends, patterns, gaps, and the evolution of these concepts over time. This study covers a specific period, starting in 1999, the year when the concept of decent work was formally introduced by the International Labour Organization. The use of a systematic literature review provides both a quantitative and qualitative perspective, highlighting emerging patterns, influential authors, identifying predominant research topics, and examining the geographical distribution of contributions. The inclusion and exclusion criteria for this study were defined in three phases. Three searches were conducted. Initially, in the first phase of the first two searches, the focus was on literature in Portuguese, English, and Spanish, from the period 1999 to 2024, using the B-On (Web of Science) and Scopus databases. In the second phase, the search concentrated on Management, Psychology, and Organizational Psychology. In the third phase, a manual screening was conducted, prioritizing the relevance and pertinence of the articles to the study topic. The third and final search involved the use of Grey Literature. This was conducted on Google Scholar, with the same time frame. Regarding the results, there was an identified intensification of academic production in the last 4 years, as well as the identification of eight predominant trends in the selection of bibliographic pieces, such as 1) Technology in R&S; 2) COVID-19; 3) Human Mobility and Work; 4) Trustworthiness of HRM; 5) Human Rights at Work; 6) Decision Making in HRM; 7) Responsible Recruitment; and 8) Sustainability. Finally, conceptual, and practical implications of the study's findings were discussed, as well as its limitations. This study not only contributes to the current state of knowledge in the field but also points out directions for future research, recognizing the importance of addressing decent work in the context of human resource management practices.

**Keywords:** *Human Resource Management; Recruitment and Selection; Decent Work; systematic literature review; Sustainable Development Goal (SDG) 8, SDG12 (12.7 and 12.8)*

# GLOSSÁRIO (PORTUGUÊS)

<b>CCJ</b>	Certificação de Comércio Justo
<b>CEB</b>	Certificação de Empresa B
<b>CRINU</b>	Centro Regional de Informações das Nações Unidas
<b>EAU</b>	Emirados Árabes Unidos
<b>EUA</b>	Estados Unidos da América
<b>GRH</b>	Gestão de Recursos Humanos
<b>GRHV</b>	Gestão de Recursos Humanos Verde
<b>IA</b>	Inteligência Artificial
<b>IGEDJ</b>	Iniciativa Global sobre Empregos Dignos para Jovens
<b>IRJ</b>	Iniciativa Recrutamento Justo
<b>ODS</b>	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
<b>ODSs</b>	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
<b>OIT</b>	Organização Internacional do Trabalho
<b>POTRH</b>	Psicologia, Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos
<b>QTD</b>	Questionário de Trabalho Digno
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>R&amp;S</b>	Recrutamento e Seleção de Pessoas
<b>TD</b>	Trabalho Digno

# GLOSSÁRIO (INGLÊS)

<b>BCC</b>	<i>B-Corporation Certification</i>
<b>BKMC</b>	<i>Ban Ki-Moon Centre for Global Citizens</i>
<b>FRI</b>	<i>Fair Recruitment Initiative</i>
<b>FTC</b>	<i>Fair Trade Certification</i>
<b>GHRM</b>	<i>Green Human Resources Management</i>
<b>GIDJY</b>	<i>Global Initiative on Decent Jobs for Youth</i>
<b>GRI</b>	<i>Global Reporting Initiative</i>
<b>ILO</b>	<i>International Labour Organization</i>
<b>UN</b>	<i>United Nations</i>
<b>UNRIC</b>	<i>United Nations Regional Information Center</i>

# ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	5
RESUMO .....	6
ABSTRACT.....	7
GLOSSÁRIO (PORTUGUÊS) .....	8
GLOSSÁRIO (INGLÊS).....	9
ÍNDICE .....	10
ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS.....	11
1. INTRODUÇÃO .....	12
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	13
2.1 Gestão de Recursos Humanos.....	13
2.2 Processos de Gestão de Recursos Humanos.....	16
2.2.1 O Recrutamento e a Seleção de Pessoas.....	17
2.3 Gestão de Recursos Humanos Verde (GRHV).....	18
2.4 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs).....	21
2.5 Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8 (ODS 8): O Trabalho Digno (TD).....	25
2.6 As Interações entre Recrutamento & Seleção de Pessoas e o Trabalho Digno.....	28
3. MÉTODO.....	34
4. RESULTADOS.....	45
5. DISCUSSÃO.....	66
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
7. REFERÊNCIAS.....	91

# ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS

TABELA 1 .....	41
TABELA 2 .....	42
TABELA 3 .....	43
TABELA 4 .....	44
GRÁFICO 1 .....	46
GRÁFICO 2 .....	48
TABELA 5 .....	51
TABELA 6 .....	56
TABELA 7 .....	60
TABELA 8 .....	62
FIGURA 1 .....	65

# 1. INTRODUÇÃO

A dinâmica incessante do mundo do trabalho contemporâneo é marcada por mudanças aceleradas e desafios multifacetados, refletindo não apenas avanços tecnológicos, mas também uma evolução nas expectativas éticas que moldam as práticas organizacionais (Borges, 2013).

Neste cenário de constante transformação, tornou-se pertinente a elaboração deste estudo, onde, por meio de uma revisão sistemática da literatura, foram abordados conceitos relativos às boas práticas em Gestão dos Recursos Humanos (GRH), em particular o recrutamento e seleção de pessoas (R&S), aliadas à promoção do Trabalho Digno (TD), também associado ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8 (ODS8). Os processos de R&S e a procura de condições de trabalho dignas são as duas áreas vitais da investigação deste estudo, no qual se mapeia a produção científica existente nestas áreas específicas, através da revisão sistemática da literatura (Juicharoen et al., 2023). As melhores práticas no R&S das organizações, norteadas pelo significado de um TD, podem consistir em elementos que impulsionam a sustentabilidade organizacional e um contributo para o desenvolvimento humano, social, ambiental e económico (Borges, 2013; Juicharoen et al., 2023; Oliveira, 2019).

O presente estudo está estruturado em secções que seguem uma progressão lógica. Inicialmente, a Revisão da Literatura examinará a trajetória da GRH, desde a sua evolução histórica, até à adoção do termo "Gestão de Pessoas". Será destacada a relevância da GRH na sociedade contemporânea, concentrando-se nos processos específicos que serão investigados, em particular no processo de R&S. Ainda na Revisão da Literatura, abordaremos a Gestão de Recursos Humanos Verde (GRHV), seguida dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs), onde será delineado o conceito de sustentabilidade e esclarecendo a natureza destes ODSs. O foco incidirá no oitavo Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS8), que trata o TD, proporcionando uma base sólida para a secção dos Resultados que se seguirá. Esta detalhará o método empregado, destacando a revisão sistemática da literatura como abordagem central. Posteriormente, serão discutidos estes resultados na secção da Discussão, seguida pelas Considerações Finais, onde serão abordadas as implicações conceituais e práticas, as limitações do estudo e as perspetivas para o futuro.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Gestão de Recursos Humanos

Inicialmente, é importante conhecer no que consiste a GRH e um pouco da sua evolução histórica. Sabe-se que a GRH reside cada vez mais, no aproveitamento estratégico do talento humano, aos vários níveis da organização, de forma a criar melhores resultados organizacionais. O talento humano refere-se, geralmente, às competências e capacidades que as pessoas possuem e podem aplicar em diversas áreas das suas vidas. Estas competências podem ser adquiridas de várias formas, seja através da formação, ou mesmo um talento inato ou natural, como se possuísse uma predisposição natural para certas atividades (Restrepo et al., 2008). Além disso, a função da GRH passa por assumir a responsabilidade de criar parcerias estratégicas entre a organização e os seus trabalhadores, por via de acompanhamento, escuta e a promoção de desenvolvimento e tratamento digno de todos (Chiavenato, 1999; Rego et al., 2015).

Segundo Ricou (2014), a ética no trabalho é algo fundamental para um funcionamento saudável das organizações. Esta pode definir-se como um conjunto de princípios, valores e padrões de conduta que guiam o comportamento de uma pessoa na sua interação com os outros. É fundamentalmente social e relacional, e seu significado e aplicação estão intrinsecamente ligados às características da pessoa humana e à dinâmica interpessoal. Isto inclui respeito pelos direitos humanos, confidencialidade, integridade, honestidade, equidade, justiça, promoção do desenvolvimento profissional, transparência e comunicação efetiva. Já a moral no trabalho, igualmente fundamental, refere-se aos valores, princípios e padrões de comportamento que são pessoais e subjetivos, influenciados pelas crenças, valores, experiências e perspetivas individuais de cada pessoa. Na GRH, estes conceitos devem estar presentes, sendo essencial para a promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Caetano & Vala, 2007; Restrepo et al., 2008).

Além disso, existem quatro papéis fundamentais da GRH. O primeiro papel denomina-se por *Especialista Administrativo*, onde a GRH leva a cabo processos eficientes, como o R&S de pessoas, utilizando novas tecnologias e métodos melhorados. Já o segundo papel, designa-se por *Agente de Mudança*, isto é, a GRH auxilia a empresa a adaptar-se às mudanças nas dinâmicas organizacionais, nas regulações governamentais e na economia global. De acordo com o terceiro papel, o

*Campeão dos Colaboradores*, pretende maximizar a contribuição e o empenho dos funcionários, respondendo às suas necessidades e desenvolvendo as suas competências, tendo em vista a eficácia organizacional. Por último, o quarto papel, denomina-se por *Parceiro Estratégico*, onde a GRH alinha as suas iniciativas com a organização, de forma a implementar objetivos e estratégias consistentes (Cunha et al., 2010; Ulrich, 1997). Ademais, existe uma ligação significativa entre as práticas de GRH de uma organização com o seu desempenho financeiro, e uma esperança de que a interação entre a Psicologia e líderes continue a resultar em organizações mais eficazes e maior satisfação para os trabalhadores (Wright & Ulrich, 2017).

Segundo Caetano e Vala (2007), desde há muito tempo que a definição de GRH vem sendo discutida por parte dos profissionais, intensificando-se mais quando se torna decisivo para a obtenção de resultados organizacionais. Isto acontece porque o sucesso de uma organização depende em grande parte de uma GRH competente, adequada e motivada. A GRH evoluiu um pouco à sombra das teorias organizacionais que foram sendo desenvolvidas (taylorismo, burocracia, relações humanas, abordagens situacionais, sistémicas, contingenciais, sociotécnica, e, as mais recente: a abordagem política) e das teorias comportamentais (motivação, satisfação, poder, liderança, trabalho em equipa e participação), pelo que a sua evolução partilha os aspetos positivos e negativos das teorias organizacionais e comportamentais que lhe serviram de apoio. À luz das teorias organizacionais, um aspeto negativo seria a insensibilidade e o desconhecimento da dimensão emotiva do ser humano, ou seja, este era visto como um elemento de uma engrenagem – uma abordagem mecanicista. Segundo as teorias comportamentais, um aspeto positivo é que, *para além de um braço, o homem é também um coração e uma cabeça* e crê-se, por si só, a expressão é autoexplicativa.

A GRH atravessou várias fases ao longo da sua evolução, refletindo as alterações nas práticas laborais e nas relações entre funcionários e líderes. No início do século XX, predominava uma abordagem administrativa, mais conhecida como científica, e, muitas vezes, burocrática (Kadam et al., 2022). Nas décadas de 1920 e 1930, ocorreu uma transição para uma visão mais humanística, com enfoque no bem-estar dos colaboradores, onde se constatava que a produtividade no trabalho poderia ser aprimorada quando as necessidades sociais das pessoas fossem satisfeitas, encontrando apoio na *Hierarquia de Necessidade Sociais* de Abraham Maslow, por exemplo. Esta abordagem considera que, ao atender às necessidades sociais dos trabalhadores, é possível promover um ambiente mais propício ao comprometimento e à eficácia no trabalho (Maslow, 1943; Mayo, 1933). Além disso, precisamente nestas

décadas, surge a Escola das Relações Humanas, que, segundo Tragtenberg (2005), se destaca pelo seu foco nas relações interpessoais e no reconhecimento do impacto significativo dos fatores sociais e psicológicos no ambiente de trabalho. Ademais, o seu interesse também reside na compreensão da motivação e da satisfação dos funcionários como impulsionadores da produtividade.

Nas décadas de 1950 e 1960, o foco deslocou-se para as relações industriais e questões sindicais, enquanto nas décadas de 1970 e 1980, houve uma abordagem mais estratégica, alinhando as práticas com objetivos em função da organização em si (Richman, 2015).

A partir da década de 1990, a terminologia "Gestão de Pessoas" começou a ganhar destaque, dado que demonstrava uma abordagem mais humanizada e estratégica em relação aos colaboradores. Esta sugere uma visão mais ampla, reconhecendo os funcionários como ativos valiosos e não apenas recursos a serem gerenciados (Borges, 2013; Caetano & Vala, 2007).

No século XXI, conhecido como a era da tecnologia, existiram transformações significativas para o crescimento da GRH, como o reconhecimento da importância das expectativas do trabalhador, o destaque para a flexibilidade no trabalho, a saúde e segurança e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Kadam et al., 2022; Richman, 2015).

Na atualidade, em Portugal, ainda está em desenvolvimento um corpo substancial de investigação empírica nesta matéria. No entanto, ao considerar a evolução histórica da GRH em escala global, Portugal demonstrou um atraso de aproximadamente 50 anos em comparação com os Estados Unidos da América (EUA). A predominância de pequenas e médias empresas no país, pode ser uma das razões com mais expressão para a existência desta discrepância temporal, dado que, normalmente, estas empresas não incluem na sua estrutura a necessidade de profissionais especializados em GRH (Vitória, 2017). Muitas vezes, em Portugal, a característica de um tecido empresarial preponderantemente composto por empresas familiares, leva à escolha de um elemento da família para ocupar o posto de responsável pela GRH. Muitas vezes, esse elemento pode não ser especializado para a função. Ao longo do tempo, Portugal conseguiu mitigar essa lacuna, em parte, devido aos avanços tecnológicos. No entanto, ainda existem disparidades em termos de produtividade e diferenças nas dinâmicas organizacionais (Neves & Gonçalves, 2009). Sabe-se também, que, os gestores de GRH portugueses, têm cada vez mais formação a nível superior e são na sua maioria mulheres (Parreira et al., 2017) e que, na área de saúde,

Ribeiro (2020) defende que as mudanças sucessivas ao nível da GRH, visam melhorias da qualidade, acesso e visão estratégica e operacional centrada no cliente, ou seja, mudança da cultura organizacional. Esta define-se como um conjunto de valores, crenças, normas, comportamentos e práticas compartilhadas pelos membros de uma organização, influenciando a forma como os colaboradores interagem entre si e com outros *stakeholders*, como clientes e fornecedores (Silva et al., 2023). Posto isto, a GRH encontra-se em constante evolução em Portugal, focando-se, também, na influência da legislação trabalhista, na importância da cultura organizacional, no investimento do desenvolvimento de competências dos colaboradores, nas relações laborais entre sindicatos e empregadores, e, no reconhecimento crescente da diversidade e inclusão como elementos essenciais (Caetano & Vala, 2007; Parreira et al., 2017; Ribeiro, 2020; Silva et al., 2023).

Em suma, a GRH funciona como um elemento estratégico nas organizações, dado que, além da sua importância ser inegável, dispõe de um papel crucial que transcende a mera administração de colaboradores, sendo responsável por gerir os talentos em várias vertentes (Bratton & Gold, 2017). Além disso, defende-se que as pessoas são a chave para o sucesso organizacional, e que este encargo não pode cair somente nas mãos da GRH, mas sim ser partilhado com as lideranças (Borges et al., 2013; Chiavenato, 1999; Cunha et al., 2010).

## 2.2 Processos de Gestão de Recursos Humanos

Chiavenato (1999) apresenta seis processos básicos de GHR interligados entre si, sendo estes: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorizar.

Relativamente ao primeiro processo, *agregar as pessoas*, fazem parte o R&S, onde existe uma análise de necessidade de pessoal (RS1), desenvolvimento de descrições de cargos (RS2), publicação de vagas ou atração de talentos (RS3), triagem de currículos e dos candidatos (RS4), entrevistas (RS5), seleção (RS6) e contratação (RS7; Chiavenato, 1999; Limongi-França & Arellano, 2004). Portanto, neste primeiro processo de GRH, surgem as principais informações sobre as características das vagas disponíveis e aquelas procuradas nos profissionais a serem atraídos para a organização, ou seja, o perfil de funcionários valorizados na organização, pela observação de quem é contratado, promovido ou realocação de colaboradores (Caetano & Vala, 2007).

De acordo com o segundo processo, *aplicar as pessoas*, existem desenhos de cargos, análise e descrição de cargos, orientação dos trabalhadores e avaliação dos

seus desempenhos. Estes processos são utilizados para desenhar as atividades que as pessoas vão realizar na organização, sendo necessário orientar e acompanhar o seu desempenho (Caetano & Vala, 2007; Cunha et al., 2010).

Quanto ao terceiro processo, *recompensar as pessoas*, é utilizado para, não só incentivar os trabalhadores, mas satisfazer as suas necessidades individuais. Para tal, é estabelecida uma definição do sistema de compensação (que envolve remuneração e recompensas), uma gestão de salários e benefícios, definidas estratégias de recompensas e políticas de remuneração e incentivos (Borges et al., 2013; Caetano & Vala, 2007; Rego et al., 2015).

Relativamente ao quarto processo, *desenvolver as pessoas*, destinam-se processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Tais processos incluem o treino e formação dos funcionários, programas para lidar com mudanças, desenvolvimento de carreira e programas de comunicação para garantir a harmonia e alinhamento entre as partes envolvidas (Caetano & Vala, 2007).

De acordo com o quinto processo, *manter as pessoas*, são processos destinados à criação de condições ambientais e psicológicas satisfatórias para os trabalhadores. Para isso, faz parte a implementação de disciplina, higiene, saúde, segurança e a manutenção de relações funcionais com os líderes (Caetano & Vala, 2007; Rego et al., 2015).

Quanto ao sexto processo, *monitorizar as pessoas*, são utilizados processos para acompanhar e controlar as atividades desempenhadas pelos trabalhadores, verificando os seus resultados. Estes incluem bancos de dados e sistemas de informações de gestão (Caetano & Vala, 2007). Para avaliar o desempenho, é necessário estabelecer critérios de avaliação com os funcionários, dar-lhes *feedback* e sugestões de melhoria, estabelecendo novas metas de desempenho (Kadam et al., 2022).

### **2.2.1 O Recrutamento e a Seleção de Pessoas (R&S)**

Dirigindo o foco para os temas centrais deste estudo, o R&S, podemos afirmar que o recrutamento é a fase inicial para o processo de atrair pessoas para ocupar determinado cargo, função ou posto de trabalho. Além disso, é o momento em que as vagas são disponibilizadas para serem preenchidas por candidatos que demonstram potenciais características para um perfil profissional requerido pela organização (Borges et al., 2013; Juicharoen et al., 2023). Além disso, existem dois tipos de recrutamento, o

interno e externo. O recrutamento interno consiste na atração de pessoal já contratado pela empresa anteriormente, mas para outras vagas. Já o recrutamento externo, acontece quando existe uma procura de candidatos que não têm vínculo diretamente com a empresa no mercado de trabalho (Limongi-França & Arellano, 2004).

Por sua vez, a seleção de pessoas, refere-se ao processo de avaliar e selecionar os candidatos que foram atraídos pelo recrutamento, a fim de identificar aqueles que possuem as características desejadas para ocupar o cargo ou função em questão. Posto isto, é nesta etapa que são utilizados diferentes processos e técnicas, como a análise das necessidades, a triagem de currículos, as entrevistas, os testes psicológicos, as dinâmicas de grupo, a avaliação de desempenho passado, a avaliação técnica e as entrevistas finais, de modo a avaliar as competências dos candidatos e a selecionar aqueles mais adequados para preencher a vaga para qual foi recrutado (Borges et al., 2013; Juicharoen et al., 2023; Limongi-França & Arellano, 2004).

É evidente a importância do R&S para as organizações, dado que estes são processos cruciais para garantir que a empresa tenha os profissionais qualificados e adequados para desempenhar as atividades necessárias. A eficiência destes processos, contribui para o ajustamento do trabalhador às exigências organizacionais e ao mundo do trabalho em constante mudança. Além disso, podemos encontrar vários benefícios como o aumento da produtividade, redução de *turnover* e melhoria do clima organizacional. Por outro lado, a utilização inadequada destes processos, pode resultar em altos custos para a organização, baixo desempenho, insatisfação dos funcionários e retrabalho (Borges et al., 2013; Limongi-França & Arellano, 2004).

Desta forma, os resultados das organizações abrangem aspetos sociais, humanos e ambientais, onde é sublinhada a necessidade de considerar as dimensões morais nas políticas de GRH. Posto isto, com a evolução do tempo, e as transformações no âmbito da sociedade, desenvolveu-se a *Green Human Resources Management* (GHRM), que visa construir equipas que contribuam para um futuro mais sustentável, promovendo um compromisso ambiental (Kramar, 2013; Martínez-del-Río, 2019).

## **2.3 Gestão de Recursos Humanos Verde (GRHV)**

A *Green Human Resources Management* [GHRM; em português: Gestão de Recursos Humanos Verde, GRHV] é uma estratégia organizacional que visa promover práticas sustentáveis entre os funcionários, procurando aumentar a consciencialização destes sobre questões de sustentabilidade, e incentivando o uso de atividades da GRH

que sejam ecologicamente adequadas, podendo incluir teleconferências, trabalho remoto, treino/formação online e entrevistas virtuais. A GRHV pode ser definida como conjunto de práticas estratégicas e orientadas para as pessoas, cujo foco reside no desenvolvimento contínuo e na manutenção das competências, motivação e oportunidades no trabalho. Estas práticas são concebidas com o propósito de promover uma contribuição significativa para a sustentabilidade económica e ambiental de uma organização (Ahmad, 2015; Andersson et al., 2013; Deshwal, 2015; Renwick, 2013).

A GHRV tem como objetivo principal reduzir a pegada de carbono dos funcionários e da própria organização, promovendo o uso sustentável de recursos utilizados na prática laboral. Além disto, destaca a necessidade de abordagens realistas para a gestão ambiental e destaca a importância de alinhar os princípios de GRH com os objetivos da gestão sustentável nas organizações. Esta iniciativa traz diversos benefícios para as organizações, como melhorar a imagem pública e a reputação, atraindo consumidores conscientes e aumento do compromisso dos funcionários, resultando em maior produtividade e redução de custos a longo prazo, através, por exemplo, da eficiência energética. No entanto, também enfrenta desafios, como o facto dos custos iniciais poderem ser altos, exigindo um esforço financeiro inicial por parte das organizações, podendo entrar em conflito com alguns daqueles que são os objetivos financeiros da organização a curto prazo. Além disso, ainda existe uma falta de clareza na mensuração do impacto das práticas sustentáveis nas organizações. Por sua vez, a implementação da GRHV requer mudanças na cultura organizacional da empresa. Isso significa que os funcionários passarão por um processo de adaptação para incorporar os valores e práticas sustentáveis, o que se pode tornar num desafio (Ahmad, 2015; Deshwal, 2015; Renwick, 2013).

A GRHV e o comportamento sustentável são importantes para melhorar diferentes aspetos do desempenho social, económico e ambiental. Assim, destaca-se a importância das normas implementadas pelos líderes, e dos seus comportamentos voltados para a sustentabilidade no processo de tornar as organizações mais ecológicas e mais socialmente responsáveis. A implementação destas normas e comportamentos, impactam a paixão ambiental harmoniosa dos trabalhadores, prevendo uma adesão a comportamentos sustentáveis destes no local de trabalho, aumentando quando estes se sentem mais calmos, descontraídos e satisfeitos com estas práticas (Mahmood & Nasir, 2023; Robertson & Barling, 2013).

Nomeadamente no R&S, a GRHV envolve a implementação de práticas inovadoras, como a utilização de tecnologias virtuais para entrevistas, reduzindo a

necessidade de deslocamentos e, assim, contribuindo para a pegada de carbono mais sustentável. Além disso, a criação de vagas *remote-friendly*, ou seja, a adoção de práticas de trabalho remoto, sempre que possível, ajuda a reduzir as deslocações para o trabalho e a pegada de carbono associada, enquanto oferece flexibilidade aos trabalhadores. Outra prática, pode ser a existência de programas de incentivo à mobilidade sustentável, isto é, a implementação de programas que incentivem o uso de transporte sustentável, como bicicletas, transporte público ou veículos elétricos, promovendo práticas de deslocamento mais ecológicas (Renwick et al., 2008; Richman, 2015). No entanto, é necessário ter em conta que, nem todas as práticas inovadoras são totalmente benéficas, sendo importante considerar uma variedade de fatores, incluindo o impacto na organização e nos funcionários (Ruepert et al., 2016). Exemplificando, no caso do teletrabalho, há vantagens e desafios que precisam de ser avaliados, dado às diferenças individuais dos colaboradores. Efetivamente, para alguns colaboradores, existem benefícios no que toca a aumentar a flexibilidade horária, permitindo que estes realizem as suas tarefas em horários mais convenientes e em locais à sua escolha, reduzindo alguns custos, quer para o colaborador, quer para a organização (Renwick et al., 2013; Ruepert et al., 2016). No entanto, para outros colaboradores, pode ser difícil manter uma comunicação e colaboração eficaz entre os restantes membros da equipa. A falta de interação social presencial, pode prejudicar a coesão da equipa, a troca de ideias, a supervisão facultada, ou mesmo o seu rendimento. Assim, é importante que as preferências pessoais dos funcionários também sejam consideradas ao implementar este tipo de prática – algumas pessoas podem beneficiar do teletrabalho, outras podem preferir um ambiente de trabalho mais tradicional (ILO, 2021b; Petcu et al., 2021). Nesta fase, a transparência por parte do *recruiter* é fundamental para estabelecer uma relação de confiança com os candidatos. É essencial que os *recruiters* forneçam informações claras e precisas sobre o cargo, incluindo responsabilidades, expectativas, cultura organizacional e políticas da empresa. Assim, os candidatos têm uma compreensão clara do que é esperado deles e podem tomar decisões informadas e responsáveis aquando da sua candidatura. Ao mesmo tempo, é crucial que os candidatos sejam conscientes acerca das suas escolhas, procurando entender não apenas as vantagens do cargo, mas também os desafios e expectativas associados a este. Isso permite que façam uma avaliação realista da sua adequação à posição e à cultura da empresa, contribuindo para uma relação de trabalho mais harmoniosa e produtiva (Juicharoen et al., 2023; Kadam et al., 2022). Além disso, algumas práticas podem acarretar custos elevados e, em certos

casos, serem financeiramente inviáveis para as organizações. Uma outra desvantagem dos processos de R&S online, está associada à exclusão de candidatos que tenham impedimentos, dificuldades e impossibilidade de aceder a recursos informáticos temporariamente ou definitivamente. Ou seja, os excluídos digitais podem ser ainda mais excluídos socialmente ao não poderem participar de processos de R&S que exijam a utilização de recursos informáticos (Juicharoen et al., 2023; Petcu et al., 2021).

Adicionalmente, a implementação de práticas sustentáveis, como os custos associados à adoção de tecnologias verdes, obtenção de certificações ambientais, transporte sustentável e eficiência energética, podem exigir investimentos significativos. Portanto, é essencial realizar uma análise cuidadosa e responsável dos custos e benefícios antes de implementar tais práticas (Kadam et al., 2022; Motta & Aguilar, 2009).

Ao ponderar sobre os custos e benefícios das práticas sustentáveis, é crucial ter em mente que estas não só afetam a organização do ponto de vista financeiro, mas a sociedade em geral. A avaliação das consequências de médio e longo prazo das ações da organização sobre o meio ambiente e nas suas interações sociais, contribuem para as decisões quanto à adesão a uma GRHV. Muitas organizações que fazem essa escolha podem, igualmente, optar pela adesão aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs). Na verdade, potencialmente, qualquer organização aderente dos ODSs começa, pouco a pouco, a transformar a sua GRH numa GRHV. Ao alinhar as suas ações com os ODSs, as organizações não só podem promover a sustentabilidade, mas também contribuir para um futuro mais justo e sustentável para todos (Carvalho, 2021; Restrepo et al., 2008).

## **2.4 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs)**

O ano de 2015 será lembrado como o marco da definição da Agenda 2030, composta por dezassete ODSs. Esta agenda aborda diversas dimensões do desenvolvimento sustentável, incluindo aspetos humanos, sociais, económicos e ambientais, enquanto fomenta a paz, a justiça e instituições eficazes (Carvalho, 2021; Restrepo et al., 2008). Derivando dos avanços e lições aprendidas com os oito Objetivos de Desenvolvimento do Milénio estabelecidos entre 2000 e 2015, os ODSs representam um esforço conjunto de governos e cidadãos em todo o mundo. A Agenda 2030, composta pelos ODSs, configura-se como uma visão compartilhada para a humanidade, um compromisso entre líderes mundiais e cidadãos, representando uma lista de tarefas

para cumprir em nome das pessoas e do planeta [United Nations Regional Information Center, UNRIC; em português: Centro Regional de Informações das Nações Unidas, CRINU; 2018].

Segundo a UNRIC (2018), os ODSs representam um conjunto de metas estabelecidas pelas Nações Unidas para abordar diversos desafios sociais, económicos e ambientais. O *primeiro objetivo* passa por erradicar a pobreza em todas as suas formas, e em todos os lugares. O *segundo objetivo* visa erradicar a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável. Já o *terceiro objetivo* assenta numa saúde de qualidade, assegurando uma vida saudável e promovendo o bem-estar para todos, em todas as idades. O *quarto objetivo* tem por base uma educação de qualidade, onde é importante garantir uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade, promovendo oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos. O *quinto objetivo* aborda a igualdade de género e a sua importância no empoderando de todas as mulheres e meninas. O *sexto objetivo* quer assegurar água potável e saneamento para todos. Por sua vez, o *sétimo objetivo* apela à adoção de energias renováveis e acessíveis, garantido o acesso a estas fontes para toda a gente. O *oitavo objetivo*, promove o TD e crescimento económico, sendo de extrema importância que este seja sustentado, inclusivo, pleno e produtivo. O *nono objetivo* passa pela indústria, inovação e infraestruturas, onde se apela a uma construção segura de edifícios, promovendo a industrialização inclusiva e sustentável e a inovação. O *décimo objetivo* tem por base a redução das desigualdades dentro dos países e entre eles. Já o *décimo primeiro objetivo*, pretende focar-se nas cidades e comunidades sustentáveis, tornando-as inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis. Por sua vez, o *décimo segundo objetivo* visa assegurar um consumo e padrões de produção sustentáveis. O *décimo terceiro objetivo* foca-se na ação climática, onde é necessário tomar medidas urgentes para combater as mudanças no clima e os seus impactos. Relativamente ao *décimo quarto objetivo*, este concentra-se na conservação da vida na água, utilizando de forma sustentável os oceanos, mares e recursos marinhos, de forma a promover o desenvolvimento sustentável. Já o *décimo quinto objetivo* dedica-se à vida terrestre, onde é necessário proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra, e impedir a perda de biodiversidade. O *décimo sexto objetivo* centra-se na paz, justiça e instituições eficazes, de maneira a promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, garantir o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes,

responsáveis e inclusivas em todos os níveis. Por último, o *décimo sétimo objetivo* envolve parcerias para a implementação dos objetivos, ou seja, fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

A abordagem dos ODSs delineada pelas *United Nations* (UN; UNRIC, 2018), além de destacar a urgência em enfrentar desafios humanos, sociais, económicos e ambientais, oferece um contexto valioso para a investigação proposta no presente estudo. Especificamente, o oitavo objetivo, que enfatiza o TD e o crescimento económico sustentável, emerge como um ponto de convergência significativo. Ao analisar as práticas de R&S, a investigação alinha-se ao compromisso de criar empregos, não apenas como oportunidades de trabalho, mas como ocupações que promovem a dignidade, inclusão e produtividade (Restrepo et al., 2008). A interseção entre as dinâmicas de emprego e o décimo objetivo (ODS10), que procura reduzir desigualdades, abre espaço para uma exploração crítica de como os processos de R&S contribuem para ambientes de trabalho mais equitativos. Portanto, podemos verificar que as práticas de R&S podem desempenhar um papel vital na promoção, não apenas de TD, mas também nas demais metas mais amplas de desenvolvimento sustentável delineadas pelos ODSs (Carvalho, 2021; Restrepo et al., 2008).

Além disso, o R&S desempenha um papel crucial na ligação entre diversos ODSs, destacando a sua importância no contexto global (Carvalho, 2021). Exemplificando, o R&S é a porta de entrada para o emprego, desempenhando um papel fundamental nas oportunidades de emprego e na criação de riqueza, o que, por sua vez, está diretamente relacionado ao combate à pobreza e à fome (ODS1 e 2) e à promoção de cidades e comunidades sustentáveis (ODS11). Além disso, práticas éticas nos processos de R&S são essenciais para combater a desigualdade de género (ODS5 e ODS10), pois ajudam a promover a igualdade de oportunidades para todos. Da mesma forma, as práticas adequadas de R&S estão diretamente relacionadas à promoção da saúde e segurança no local de trabalho, contribuindo para a promoção de saúde de qualidade (ODS3). Na perspetiva da GRH, o R&S também está relacionado com a ação climática (ODS13), como exemplificamos ao abordar a GRHV. Ao recrutar e selecionar funcionários com competências e conhecimentos relevantes para a sustentabilidade ambiental, as organizações podem contribuir para a mitigação das mudanças climáticas e para a promoção de práticas empresariais mais sustentáveis. A criação de empregos denominados *Green Jobs* é incentivada, dado que estes são criados em setores que estão relacionados à proteção ambiental e à transição para uma economia mais sustentável. Isto pode incluir empregos em energias renováveis, como solar e eólica,

bem como em eficiência energética, reciclagem, agricultura orgânica, transporte público e construção sustentável (Oliveira, 2019; Stanef-Puica et al., 2022; Wehrmeyer, 2017). Estes empregos visam reduzir o impacto ambiental das atividades humanas, diminuir as emissões de carbono e proteger os ecossistemas. Por sua vez, os empregos denominados *Social Jobs* promovem a inclusão social ao oferecerem serviços essenciais, como educação e assistência médica, e ao combaterem a pobreza e a exclusão, fortalecendo os laços comunitários e promovendo a coesão social. Juntos, esses tipos de empregos não apenas fornecem meios de subsistência, mas também desempenham um papel crucial na construção de uma sociedade mais justa, equitativa e sustentável (Carvalho, 2021; Oliveira, 2019; Stanef-Puica et al., 2022; Wehrmeyer, 2017). Num relatório da World Economic Forum & Accenture (2023), consta uma análise detalhada da carência de *Green Jobs* e *Social Jobs* numa projeção até 2030, em 10 países selecionados, como África do Sul, Alemanha, Austrália, Brasil, China, Espanha, EUA, Índia, Japão e Reino Unido. Este destaca a importância destes empregos alcançarem tanto metas de inclusão social, quanto ambientais, demonstrando a discrepância alarmante entre a oferta atual e a procura projetada. Por exemplo, revela que apenas 1% dos empregos totais nos 10 países estudados são considerados "verdes", evidenciando a necessidade de mais de 12 milhões de empregos adicionais nesse setor, para atingir os objetivos ambientais estabelecidos. Além disso, ressalta uma previsão de escassez global de 15 milhões de profissionais de saúde (associado aos *Social Jobs*) até 2030, sublinhando a necessidade de uma resposta urgente e abrangente para abordar estas questões.

Ademais, o R&S também se concentram na promoção da paz, justiça e instituições eficazes, dado que, práticas de justas e transparentes podem ajudar a promover a estabilidade social e económica, reduzindo conflitos e desigualdades no local de trabalho e na sociedade em geral (ODS16). Sabe-se que, o Trabalho Digno (TD) é essencial para garantir condições justas e equitativas para os trabalhadores, promovendo não apenas o emprego, mas também o respeito pelos direitos humanos e a igualdade de oportunidades (ODS8). Assim, ao promover as melhores práticas de R&S norteadas pelos princípios do TD, as organizações contribuem para a criação de um ambiente de trabalho que seja digno, justo e mais saudável para todos (Carvalho, 2021; Restrepo et al., 2008; UNRIC, 2018).

## **2.5 Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8 (ODS 8): O Trabalho Digno (TD)**

A International Labour Organization [ILO, em português: Organização Internacional do Trabalho, OIT] está empenhada em promover a noção de TD (ILO, 1999, 2001, 2008a). O objetivo não se limita apenas à criação de postos de trabalho, mas que estes sejam de qualidade aceitável. Naturalmente, todas as sociedades têm a sua perceção de TD, mas a qualidade do emprego pode assumir diversas formas. Pode estar relacionada com diferentes tipos de trabalho, bem como com diferentes condições de trabalho, e ainda com sentimentos de significado, de valor e satisfação. Portanto, a necessidade atual reside em desenvolver sistemas sociais e económicos que assegurem segurança básica e oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que promovam a capacidade de adaptação a mudanças rápidas decorrentes da presença de um mercado global dinâmico (ILO, 1999). Assim, num macro-nível de análise, a noção de TD é frequentemente definida usando indicadores estatísticos, económicos e legais, com foco nas implicações sociais e económicas mais amplas. Isso inclui aspetos como criação de emprego, condições de saúde e segurança, proteção social e práticas laborais justas, que impactam uma população ou economia mais alargada através de políticas públicas e das negociações no nível das Relações Internacionais (ILO, 1999, 2001, 2008a, 2008b).

Num micro-nível de análise, o conceito de TD tem evoluído e pode ser percecionado a partir da ótica individual dos trabalhadores e das suas vivências no local de trabalho. Este conceito engloba aspetos como equilíbrio entre vida pessoal e profissional, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho, tratamento justo e oportunidades de crescimento e realização. Desta forma, o conceito de TD abarca a ética de princípios e valores fundamentais no trabalho, oportunidades de desenvolvimento profissional, adequação de tempo e carga de trabalho, trabalho satisfatório e produtivo, remuneração significativa pelo exercício da cidadania, e proteção social. Destaca-se a importância do tratamento justo, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, autonomia, dignidade, segurança social e benefícios de reforma no ambiente de trabalho (Cipriani et al., 2021; Ferraro et al., 2018a; Ferraro, 2023).

É importante destacar que a compreensão de TD pode variar significativamente de acordo com questões culturais e contextuais. De acordo com Ferraro et al. (2017, 2024), a perceção do TD é profundamente influenciada pelo ciclo de vida dos trabalhadores e pelo contexto cultural em que estão inseridos. As diferentes etapas da

vida de um trabalhador, juntamente com as suas circunstâncias pessoais, podem moldar a maneira como eles definem e valorizam o TD (Bescond et al., 2003, ILO, 2008a). Assim, fatores como o desenvolvimento pessoal e profissional, a segurança no emprego, a remuneração justa, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e o ambiente de trabalho inclusivo, desempenham um papel significativo na percepção individual de dignidade no trabalho. Além disso, a diversidade cultural implica que as práticas e valores associados ao TD, variem entre diferentes comunidades e sociedades, sendo crucial que tais práticas respeitem os valores universais e os direitos fundamentais dos trabalhadores.

Esta percepção pode divergir entre diferentes grupos, como imigrantes, emigrantes e expatriados, cujas experiências e expectativas em relação ao trabalho podem ser influenciadas pelas suas origens culturais, históricas e sociais. Além disso, a noção de TD pode também ser moldada pela faixa etária dos trabalhadores, com diferentes gerações atribuindo valores distintos à representação do trabalho nas suas vidas. Da mesma forma, trabalhadores por conta própria podem ter perspetivas únicas sobre o conceito de TD, com as suas próprias definições de autonomia, segurança financeira e realização pessoal. Todas estas diferentes perspetivas de TD evidenciam a complexidade e a subjetividade inerentes ao desenvolvimento do conceito, destacando a importância de considerar uma ampla gama de perspetivas ao abordar questões relacionadas a este tópico (Ferraro, 2023; Fisher, 2018; Huang & Yuan, 2022; Taveira et al., 2024).

Com efeito, o conceito de TD foi operacionalizado e desenvolvido ao nível psicológico por meio da criação de um instrumento psicométrico denominado por Questionário de Trabalho Digno (QTD), para mensurar as percepções dos trabalhadores sobre o TD. O QTD foi elaborado com base nos elementos substantivos utilizados pela ILO na sua Agenda do TD, resultando numa versão final de 31 itens que abrange sete fatores alusivos ao TD. O QTD demonstrou boa confiabilidade e validade convergente e discriminante, tornando-se um instrumento eficaz para entender as perspetivas dos trabalhadores sobre o TD. Este instrumento representa uma contribuição significativa para a pesquisa empírica sobre o conceito de TD, abrindo novas possibilidades de estudo e compreensão deste construto (Ferrato et al., 2018a).

De acordo com Ferraro et al. (2018b), o QTD divide-se em sete subescalas. A primeira subescala diz respeito aos *Princípios e Valores Fundamentais no Trabalho* (TD1), abordando a equidade no trabalho associada à dignidade, tratamento justo no trabalho, aceitação sem discriminação, a confiança entre as pessoas no trabalho,

clareza de normas, solidariedade, liberdade de expressão, e participação nas decisões. Por sua vez, a segunda subescala é denominada por *Tempo e Carga de Trabalho Adequados* (TD2), relacionada a um bom equilíbrio entre o tempo de trabalho, tempo para a família e vida pessoal, e uma gestão adequada do tempo. Já a terceira subescala foca-se no *Trabalho Realizante e Produtivo* (TD3), que se relaciona com a percepção de realização pessoal e profissional através do trabalho realizado. Esta dimensão aborda também a ligação entre trabalho e desenvolvimento pessoal e profissional, e as conceções da contribuição do trabalho para as gerações futuras. A quarta subescala trata a *Compensação Significativa para o Exercício da Cidadania* (TD4), estando relacionada com a percepção de que a retribuição recebida pelo trabalho realizado é justa, e permite que o funcionário possa viver com autonomia e dignidade. A quinta subescala designa-se por *Proteção Social* (TD5) e pretende entender a expectativa do trabalhador de reconhecimento ou recompensa da sociedade pelo esforço desempenhado, como a segurança proporcionada por um sistema de Segurança Social seja por doença ou perda de trabalho, tanto para o funcionário, quanto para a sua família, e a perspetiva de uma aposentadoria tranquila. A sexta subescala explora as *Oportunidades* (TD6), relacionadas às conceções pessoais de empregabilidade e empreendedorismo, perspetivas de aumento de rendimento, retribuição ou benefícios, e expectativas de avanços profissionais, esperança e otimismo para um futuro melhor, como oportunidades de promoções e aumentos salariais. Por último, a subescala da *Saúde e Segurança* (TD7), aborda a percepção do trabalho como um ambiente seguro, protegido contra riscos para a saúde física (Ferraro et al., 2018a, 2018b; Ferraro, 2023).

Além disso, também podemos interligar este conceito às práticas de R&S, refletindo a procura por ambientes laborais justos e respeitadores. No recrutamento, a transparência e a igualdade de oportunidades desempenham um papel crucial, enquanto na seleção, a adoção de critérios não discriminatórios garante a integridade dos candidatos selecionados. A promoção da diversidade e inclusão durante o recrutamento, reforça os princípios do TD, promovendo a igualdade no local de trabalho (ODS5) e combatendo desigualdades (ODS10). Deste modo, estas práticas tornam-se ferramentas essenciais na construção de ambientes que espelham valores humanistas e aqueles propostos pela ILO, fomentando condições de trabalho que respeitam dignidade humana e a igualdade para todos os trabalhadores (Rodríguez, 2021; UNRIC, 2018).

## 2.6 As Interações entre Recrutamento & Seleção de Pessoas e o Trabalho Digno

Como anteriormente mencionado, em muitos setores da Economia formal, a GRH evoluiu ao longo do tempo, passando por fases que incluíram uma abordagem mais mecanicista até uma visão estratégica e humanizada no século XXI, desempenhando um papel crucial nas organizações. Reconhecendo a importância da dimensão emocional, a abordagem humanística destacou o bem-estar dos colaboradores como impulsionador da produtividade. A Escola das Relações Humanas evidenciou a importância das relações interpessoais e fatores sociais no ambiente de trabalho. No século XXI, a GRH enfrenta desafios tecnológicos e destaca-se como elemento estratégico nas organizações, gerindo talentos e reconhecendo colaboradores como ativos valiosos, destacando a importância da colaboração com os líderes para o sucesso organizacional (Caetano & Vala, 2007; Cunha et al., 2010; Kadam et al., 2020; Richman, 2015; Ulrich, 1997).

Existem várias iniciativas atuais relacionadas com o presente estudo, como a *Fair Recruitment Initiative* [FRI; em português: Iniciativa de Recrutamento Justo, IRJ]. Esta foi lançada em 2014, como parte do apelo do Diretor Geral da ILO para uma Agenda de Migração Justa. Numa primeira fase, como forma de conferir uma nova dinâmica e visibilidade a este tema, a FRI tem desempenhado um papel crucial no trabalho da ILO relacionado ao recrutamento de trabalhadores a nível global (ILO, 2021a; Jones, 2022). A segunda fase da FRI, continuará ancorada em normas internacionais relevantes do trabalho, orientações globais sobre recrutamento ético e diálogo social entre instituições e intervenientes do mercado de trabalho. Estes últimos são aqueles que enfrentam diretamente os desafios e oportunidades associados à implementação de práticas justas de recrutamento. A FRI combina o diálogo global de políticas, a geração de conhecimento e dados, com intervenções práticas no terreno, onde ferramentas são testadas, implementadas e a especialização é desenvolvida (ILO, 2021a; Jones, 2022).

Segundo a ILO (2021a), a visão delineada da FRI consiste na criação de padrões laborais desenvolvidos por meio de diálogo social, garantindo igualdade de género. Especificamente, procura transparência, regulamentação eficaz e proteção dos direitos dos trabalhadores, incluindo a prevenção de tráfico humano e trabalho forçado. Estes padrões laborais são projetados para se adaptar de forma eficiente às políticas de emprego e às necessidades do mercado, particularmente em contextos de recuperação

e resiliência. A missão da FRI, com o propósito fundamental de avançar a causa de um recrutamento justo, passa por desenvolver e disseminar conhecimento, promover direitos, fortalecer o conhecimento e competência, fomentar o diálogo social, reformar regulamentações e estabelecer parcerias. A FRI estabeleceu quatro metas de forma a potenciar um recrutamento mais justo e responsável. A primeira meta consiste numa melhoria, troca e disseminação de conhecimento global sobre processos de recrutamento nacionais e internacionais. Por sua vez, a segunda meta aborda um aprimoramento de leis, políticas e fiscalização para promover o recrutamento justo. Já a terceira meta, fomenta a implementação de práticas comerciais justas. Por fim, a quarta meta, pretende capacitar e proteger os trabalhadores (ILO, 2021a; Jones, 2022).

Além disso, segundo Ehnert et al. (2016), outra iniciativa atual centra-se na realização de um padrão de relato sobre o tema da sustentabilidade da organização, elaborado pelas maiores empresas do mundo em relação à GRHV. O objetivo da elaboração destes relatórios seria avaliar o relato de vários indicadores de desempenho relacionados à GRHV, como categorias relacionadas ao trabalho e direitos humanos, e como esses indicadores são divulgados nos relatórios de sustentabilidade. Concluiu-se que as empresas tendem a relatar em maior quantidade sobre a sua força de trabalho interna (indicadores relacionados ao trabalho), em comparação com os trabalhadores nas suas cadeias de abastecimento (indicadores de direitos humanos). Isto sugere que, de acordo com as suas práticas de relato da sustentabilidade, as empresas estão a dar mais importância à sua força de trabalho interna. Além disso, os autores destacam que a divulgação geral do desempenho relacionado à GRHV não é inferior à do desempenho ambiental, indicando que os aspetos de GRHV acerca da sustentabilidade estão a receber uma atenção significativa dentro desses relatórios. Observa-se que uma quantidade maior de organizações, relata dados sobre questões de trabalho em comparação com indicadores de direitos humanos. Alguns dos indicadores mais comuns incluem dados sobre a força de trabalho, saúde, segurança laboral e programas de formação. Por outro lado, menos empresas relatam informações sobre temas como períodos mínimos de aviso prévio, igualdade salarial, acordos de investimento com cláusulas de direitos humanos, e incidentes de discriminação. Estes dados permitem-nos perceber as áreas em que as empresas tendem a focar - mais ou menos - nos seus relatórios de sustentabilidade.

Inferiu-se também que, embora as leis ambientais variem entre os países, as empresas podem escolher seguir padrões mais rigorosos, como os propostos pela *Global Reporting Initiative* (GRI; Burchell, 2012). Esta desempenha um papel crucial ao

promover práticas que abrangem cinco pontos fundamentais. O *primeiro ponto* destaca a importância da integração de aspetos ambientais, sociais e de gestão nas organizações, realçando a necessidade da sustentabilidade em todas as suas operações. O *segundo ponto*, ressalta a importância contínua de transparência e responsabilidade nas informações divulgadas. Já o *terceiro ponto*, propõe diretrizes para um envolvimento efetivo com as partes interessadas, reconhecendo o diálogo como fundamental para compreender, atender e respeitar as necessidades da comunidade em geral. O *quarto ponto*, destaca que os padrões da GRI procuram um paralelismo e consistência nos relatórios de sustentabilidade, permitindo uma análise eficaz do desempenho das organizações ao longo do tempo. Por fim, no *quinto ponto*, sublinha-se a importância de incorporar práticas de relato sustentável, não apenas como uma medida isolada, mas também como parte intrínseca dos valores e operações comerciais, impulsionando uma visão completa e sustentável das organizações (Burchell, 2012; Enhert et al, 2016). Por tudo isto, esta iniciativa alinha-se com a promoção dos ODSs, no sentido de procurar integrar práticas que visam não só o sucesso económico das organizações, mas também o bem-estar social dos seus trabalhadores e a preservação ambiental. Ao adotar os padrões propostos pela GRI, as organizações demonstram um compromisso com a procura de soluções sustentáveis que contribuam para o alcance dos ODSs estabelecidos pelas Nações Unidas (Burchell, 2012; UNRIC, 2018).

Outra iniciativa alusiva à temática deste estudo, é a existência da iniciativa *Fair Trade Certification* [FTC; em português: Certificação de Comércio Justo, CCJ]. Esta designação, segundo Makita (2016), é atribuída a produtos que cumpram determinados padrões sociais, ambientais e económicos. O seu propósito é garantir que os produtores em países em desenvolvimento recebam uma compensação justa pelo seu trabalho, mantendo os padrões ambientais e laborais justos. Caracteriza-se por uma certificação concedida às organizações, que liga a conservação ambiental e a redução da pobreza, incentivando a criação de práticas de produção sustentáveis entre os produtores participantes. Atualmente, as organizações, a nível global, cada vez com mais frequência, candidatam-se à iniciativa, de modo a obter a CCJ (Argenti, 2004; Makita, 2016). Exemplificando, de acordo com Starbucks (2010), renomada cafetaria internacional, a organização foi reconhecida com a CCJ. Estes mencionam que o café que confeccionam, atribuído com a CCJ, possibilita que pequenos produtores organizados em cooperativas invistam nas próprias fazendas e comunidades, protegendo o meio ambiente e desenvolvendo as competências comerciais necessárias

para competirem num mercado global justo. Posto isto, a CCJ alinha-se com a promoção de TD, no sentido de garantir os direitos dos produtores e trabalhadores marginalizados, promover condições de trabalho justas e equitativas e proporcionar melhores condições comerciais para estes. Além disso, ao enfatizar a valorização e o bem-estar dos trabalhadores, a iniciativa também contribui para fortalecer as práticas de GRH, nomeadamente o R&S. Ao adotar critérios de seleção mais abrangentes e inclusivos, a CCJ promove a diversidade e a igualdade de oportunidades no local de trabalho, garantindo que todos os candidatos sejam avaliados de forma justa e imparcial. Isto não só beneficia os trabalhadores, proporcionando-lhes oportunidades de emprego justas, mas também fortalece a estrutura da própria organização, ao atrair talentos diversos e qualificados, capazes de impulsionar o crescimento e a inovação organizacional (Alonso et al., 2015; Argenti, 2004; Makita, 2016; Russel & Brannan, 2016).

Richardson & O'Higgins (2019) mencionam outra iniciativa que se pode associar ao tema do presente estudo, a *B-Corporation Certification* [BCC; em português: Certificação de Empresa B, CEB]. A CEB é uma certificação de desempenho social e ambiental desenvolvida pela organização sem fins lucrativos *B Lab*. A cada dois anos, é realizada uma avaliação do impacto, que tem como objetivo averiguar se estas empresas cumpriram com as metas de desempenho. Estas residem em quatro áreas-chave: 1) *administração* (liderança transparente e responsável da organização); 2) *funcionários* (tratamento dos colaboradores, incluindo benefícios e equilíbrio entre vida pessoal e profissional); 3) *comunidade* (exploração sobre a forma como a organização interage com a sociedade, incluindo programas de voluntariado e doações); e, 4) *meio ambiente* (avaliação do impacto ambiental, incluindo as práticas sustentáveis e gestão de resíduos da organização). Desta forma, os benefícios da CEB, além de contribuírem para um desempenho estratégico positivo que vai além do desempenho financeiro, também podem levar a uma sustentabilidade organizacional a longo prazo. Algumas destas vantagens residem na identificação de marca, *networking*, parcerias estratégicas, atração de capital, qualidade da força de trabalho, promoção de ações socialmente responsáveis e aprimoração das práticas de GRH, como o R&S. Neste sentido, a CEB funciona como um elemento distintivo, ajudando no processo de recrutamento de funcionários, estabelecendo credibilidade e confiança durante as interações com consumidores ou fornecedores. Assim, ao destacar os valores e a cultura organizacional de forma eficaz, a CEB ajuda a atrair talentos alinhados com os

objetivos e valores da empresa, promovendo assim um ambiente de trabalho positivo e produtivo (Grimes et al., 2018; Richardson & O'Higgins, 2019).

Além disso, a CEB é uma iniciativa alinhada à promoção de TD, na medida em que é atribuída a empresas com fins lucrativos, para que cumpram determinados padrões de desempenho social e ambiental, responsabilidade e transparência. Estas organizações são obrigadas a considerar o impacto das suas decisões em todos os intervenientes, proteger a sua missão social e exigir legalmente que os gestores considerem os interesses de todos os intervenientes na tomada de decisões. Além disso, proporciona condições de trabalho justas e seguras, segurança no emprego e proteção social para os trabalhadores. Também visa fomentar um ambiente de trabalho inclusivo e de apoio, que considere o bem-estar de todos os intervenientes, não apenas dos acionistas (Harjoto et al., 2019; Richardson & O'Higgins, 2019).

Uma iniciativa que também se alinha com o tema do estudo, é a *Global Initiative on Decent Jobs for Youth* [GIDJY, em português: Iniciativa Global sobre Empregos Dignos para Jovens, IGEDJ]. A IGEDJ representa uma união global de colaboradores dedicados a potencializar a influência e o alcance do emprego jovem dentro da Agenda 2030, para o Desenvolvimento Sustentável (Dasgupta, 2021; Dua, 2023; Menício, 2023; UNRIC, 2018). De acordo com Dasgupta (2021), esta iniciativa, tem como objetivo, colaborar com e em prol dos jovens em todo o mundo, com o intuito de aprimorar as suas oportunidades de TD, tanto no presente como no futuro. Além disso, o autor refere que, a iniciativa, desde 2016, já colabora com oitenta parceiros de todo o globo, que se juntaram com uma causa comum: *um mundo em que homens e mulheres tenham acesso a TD*. A IGEDJ, apresenta as seguintes metas a serem implementadas nas organizações: a) aumentar o número de posições de estágio e de trabalho para jovens; b) desenvolver novos programas de longo prazo para aumentar o emprego juvenil; c) introdução de estágios remunerados; d) treino de competências interpessoais; e) desenvolvimento de liderança; f) reduzir os requisitos de experiência de trabalho para recrutamento de jovens; e, g) potenciar as empresas com práticas aprimoradas de R&S (Dasgupta, 2021; Dua, 2023).

Neste sentido, a IGEDJ é uma iniciativa que, além de ser alinhada com a promoção de TD, também se guia no sentido de promover práticas de GRH, como o R&S, que sejam, não só vantajosas para os jovens, mas para as organizações também. Ao colaborar com organizações de todo o mundo, a IGEDJ procura não só melhorar as oportunidades de emprego para os jovens, mas também reforçar as capacidades das organizações para atrair, desenvolver e reter talento. Isto implica promover políticas de

GRH, nomeadamente, práticas de R&S, que sejam inclusivas, transparentes e baseadas no mérito, garantindo assim uma força de trabalho diversificada e qualificada (Dasgupta, 2021).

Além disso, é relevante abordar ainda a *Ban Ki-Moon Centre for Global Citizens* (BKMC) e a sua iniciativa *SDG Micro-Projects*. O BKMC incentiva e prepara jovens cidadãos de todo o mundo para realizarem *Micro-Projets*, relacionados com os ODSs nas suas comunidades locais. O objetivo é incentivar os participantes a reconhecerem desafios reais existentes nas suas comunidades locais, e conceberem soluções que sejam voltadas para os ODS. Estas soluções variam em dimensão, abrangência e conceito, mas compartilham o objetivo comum de solucionar desafios enfrentados na realização da Agenda 2030 (BKMC, 2023; UNRIC, 2018).

Neste contexto, esta iniciativa promove o TD e aprimora os processos de GRH de várias maneiras: a) capacita os jovens com competências relevantes; b) incentiva projetos práticos relacionados aos ODSs; c) desenvolve competências de liderança; d) estabelece parcerias com organizações para influenciar políticas de recrutamento inclusivas; e, e) sensibiliza sobre a importância de práticas éticas de GRH (BKMC, 2023; Torres, 2017).

Efetivamente, todas as iniciativas apresentadas anteriormente, parecem ter algo em comum com o tema do presente estudo: a promoção de TD e de práticas de GRH, em particular a importância do R&S, que sejam vantajosas, não só para as organizações mas também para os funcionários e candidatos aos empregos. Ao priorizar o bem-estar dos colaboradores, criando ambientes de trabalho saudáveis, estas iniciativas visam aumentar o respeito pelos direitos humanos, a dignidade no trabalho, a satisfação, o envolvimento e a produtividade dos funcionários. Estas iniciativas fortalecem as relações entre gestores e funcionários, promovendo uma cultura organizacional de confiança e respeito mútuo (Alonso et al., 2015; BKMC, 2023; Dasgupta, 2021; Makita, 2016; Richardson & O'Higgins, 2019; Russel & Brannan, 2016). Posto isto, a análise destas iniciativas pode fornecer *insights* valiosos e práticos para responder às questões que também norteiam o presente estudo.

Com este estudo, pretende-se fornecer recursos para a investigação no domínio da Psicologia, da Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos (POTRH) e da Gestão. Deste modo, a presente investigação procurou responder às seguintes questões orientadoras e definidoras dos nossos propósitos:

(a) Quanta literatura e que tipos de literatura existem sobre a interação entre a Recrutamento & Seleção de Pessoas e o TD?

(b) Quais as principais lições já retiradas dos estudos anteriormente realizados?

(c) O que tem sobressaído das práticas atuais relacionadas ao Recrutamento & Seleção de Pessoas e ao TD?

E, na medida do possível:

(d) Identificar aspetos inexplorados ou lacunas de investigação.

Para responder a estas questões norteadoras, na próxima secção descreveremos o “Método” utilizado na revisão sistemática de literatura. Posteriormente, será acrescida a secção dos “Resultados”. E, finalmente, será desenvolvida a secção da “Discussão” e das “Considerações Finais”.

### 3. MÉTODO

O presente estudo é exploratório e baseia-se em investigação *evidence-based* (Ribeiro, 2014). Deste modo, propõe-se uma análise abrangente das diferentes abordagens teóricas existentes sobre o tema em questão, com o intuito de identificar lacunas no conhecimento atual, explorar possíveis correlações entre variáveis relevantes e formular recomendações para orientar futuras pesquisas e práticas no campo. Além disso, foram examinadas diversas fontes de evidência, incluindo livros, revistas académicas e materiais de conferência, com o objetivo de garantir a solidez metodológica e a validade dos resultados obtidos (Aguirre & Alonso, 2011; Roberdo & Cunha, 1998).

O presente estudo utilizou como recurso a revisão sistemática da literatura. As principais razões pelas quais se usou este método, foram a necessidade de mapear o panorama atual da pesquisa sobre os conceitos abordados, identificar as principais contribuições e lacunas na literatura existente e avaliar a evolução temporal das publicações na área. Além disso, este método, auxilia na redução de viés, garantindo a apresentação de um conteúdo abrangente de conhecimento sobre o tema (Booth et al., 2022; Page et al., 2023).

A utilização de uma revisão sistemática da literatura proporciona uma visão tanto quantitativa quanto qualitativa, destacando padrões emergentes, autores influentes, identificando tópicos de pesquisa predominantes e examinando a distribuição geográfica das contribuições, além de destacar as referências mais citadas. No presente estudo, esta abordagem metodológica contribui para uma compreensão mais ampla e aprofundada da literatura acerca do R&S e TD, oferecendo um panorama baseado em evidências para a elaboração de conclusões e a identificação de possíveis direções para

pesquisas futuras (Agarwal et al., 2016; Grácio, 2016; Moher et al., 2010; Page et al., 2023; Raban & Gordon, 2020; Robredo & Cunha, 1998). Os resultados serão potencialmente úteis para investigadores das áreas da POTRH, da Gestão e da Psicologia em geral, desde profissionais da área da saúde até líderes de organizações, nomeadamente gestores e executivos. Pode ser especialmente útil aos gestores em organizações de saúde e também a leitores do público em geral que demonstrem interesse no tema.

De forma a obter uma melhor organização da presente investigação, iniciou-se o estudo utilizando o método “**Search, Appraisal, Synthesis, Analysis**” [em português: busca, avaliação, síntese, análise], também conhecido como SALSA (em inglês). O presente estudo pretende diferenciar-se pelos seguintes propósitos: a) preencher lacunas e consolidar as informações existentes sobre o tema; b) evitar qualquer viés associado à exclusividade do idioma inglês; c) manter a população-alvo do estudo em aberto; e, d) incluir peças bibliográficas/estudos quantitativos, qualitativos e multi-métodos (Booth et al., 2022).

Além do método SALSA, o presente estudo também pretende utilizar o protocolo *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA). Este protocolo foi desenvolvido com o propósito de ajudar os revisores sistemáticos a aprimorar a qualidade e a transparência das suas revisões. Ademais, o PRISMA apresenta uma *checklist*, que orienta os autores na apresentação detalhada de cada fase do processo de busca, promovendo a padronização e a consistência das revisões, tal como será realizado no presente estudo (López-Concepción et al., 2022; Moher et al., 2010; Page et al., 2023).

Os critérios de inclusão deste estudo, adotados para a seleção da bibliografia, são fundamentais para assegurar a extensão e relevância da pesquisa. Assim, numa primeira fase, o presente estudo foca-se em bibliografia publicada nos idiomas de português, inglês e espanhol, de forma a obter uma ampla representatividade do conhecimento científico existente. Além disso, foram utilizadas as bases de dados *B-On* (*Web of Science*) e *Scopus*. Nota-se que, a base de dados *Web of Science* integra os seus resultados na base de dados *B-On*. O intervalo temporal foi estabelecido de 1999 a 2024 dada a importância histórica deste período, marcado pelo surgimento da noção de TD em 1999, introduzida pela ILO. Por sua vez, os critérios de exclusão nesta primeira fase, concentram-se na eliminação de bibliografia que não se enquadra nos idiomas de português, inglês e espanhol, rejeitando outras bases de dados além da *B-On* (*Web of Science*) e *Scopus*. Além disso, também foram suprimidas datas que não

se enquadram no intervalo de tempo de 1999 a 2024. No total, foram realizadas três buscas e cada busca é dividida em três fases (consultar tabela 1, 2 e 3).

### *Primeira Busca*

Na primeira fase da primeira busca, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: 1) “recruitment and selection of people”; 2) “dignified work and recruitment”; 3) “ethical selection of personnel in organizations”; 4) “fair and dignified hiring”; 5) “ethical personnel selection processes”; 6) “workers’ rights in recruitment”; 7) “equal opportunities in recruitment”; 8) “promotion of decent work”; 9) “sustainable development goals in hiring”; 10) “green human resources management in recruitment”; 11) “recrutamento e seleção de pessoas”; 12) “trabalho digno e recrutamento”; 13) “seleção ética de pessoal nas organizações”; 14) “contratação justa e digna”; 15) “processos seletivos éticos de pessoal”; 16) “direitos dos trabalhadores no recrutamento”; 17) “igualdade de oportunidades no recrutamento”; 18) “promoção do trabalho decente”; 19) “objetivos de desenvolvimento sustentável na contratação”; 20) “gestão verde de recursos humanos no recrutamento”; 21) “reclutamiento y selección de personal”; 22) “trabajo digno y reclutamiento”; 23) “selección ética de personal en las organizaciones”; 24) “contratación justa y digna”; 25) “procesos de selección éticos de personal”; 26) “derechos de los trabajadores en el reclutamiento”; 27) “igualdad de oportunidades en el reclutamiento”; 28) “promoción del trabajo decente”; 29) “objetivos de desarrollo sostenible en la contratación” e, 30) “gestión verde de recursos humanos en el reclutamiento”. Com esta busca, obteve-se um  $N_1 = 6102$  (consultar tabela 1).

Na segunda fase, os critérios de inclusão dos idiomas e do intervalo de tempo mantiveram-se e as buscas nas bases de dados foram concentradas nas categorias no âmbito da “Gestão”, da “Psicologia” e da “Psicologia das Organizações”, apresentando um  $N_2 = 1964$  (consultar tabela 1). Esta redução deve-se à eliminação de bibliografia que não se concentrava nas categorias anteriormente mencionadas, e na exclusão de bibliografia que não foi analisada por pares.

Por último, na terceira fase, foi realizada uma triagem manual dos artigos, ou seja, foi efetuada uma avaliação dos títulos, resumos e palavras-chave. Além dos critérios de inclusão anteriores, que se mantiveram, a bibliografia selecionada deveria contemplar e especificar os temas deste estudo, bem como a sua relevância e pertinência. Por sua vez, foram eliminados artigos que não estão diretamente relacionados ao escopo deste estudo. Esta é uma etapa mais qualitativa e implica uma

apreciação das afinidades das referências selecionadas através dos títulos, resumos e das palavras-chave e proximidade e/ou alinhamento das peças bibliográficas, com o tema do presente estudo. Com isto, a primeira busca, nesta terceira fase, obteve um  $N_3 = 9$ . Além disso, não se contabilizou qualquer Dissertação de Mestrado/Tese de Doutorado, obtendo um  $N_4 = 0$  nesta primeira busca.

### *Segunda Busca*

A primeira fase da segunda busca centrou-se nas interações entre o R&S para cada uma das sete dimensões do TD (especificadas em Ferraro et al., 2018b). Para uma melhor organização, esta busca dividiu-se em sete “sub-buscas” específicas, cada uma referente a uma dimensão do TD específica (consultar tabela 2). Posto isto, primeiramente, foram inseridas as palavras-chave referentes a R&S e TD1: 1) “recruitment, selection and human rights”; 2) “recruitment, selection, and organizational justice”; 3) “recrutamento, seleção e direitos humanos”; 4) “recrutamento, seleção e justiça organizacional”; 5) “reclutamiento, selección y derechos humanos”; e, 6) “reclutamiento, selección y justicia organizacional”. De seguida, inseriram-se as palavras-chave referentes a R&S e TD2: 7) “recruitment, selection, and time management”; 8) “recruitment, selection, and workload”; 9) “recrutamento, seleção e gestão do tempo”; 10) “recrutamento, seleção e carga de trabalho”; 11) “reclutamiento, selección y gestión del tiempo”; e, 12) “reclutamiento, selección y carga de trabajo”. Depois, foram inseridas as palavras-chave referentes a R&S e TD3: 13) “recruitment, selection, and productive work”; 14) “recruitment, selection, and meaningful work”; 15) “recrutamento, seleção e trabalho produtivo”; 16) “recrutamento, seleção e trabalho significativo”; 17) “reclutamiento, selección y trabajo productivo”; e, 18) “reclutamiento, selección y trabajo significativo”. Posteriormente, foram inseridas as palavras-chave referentes a R&S e TD4: 19) “recruitment, selection, and compensation systems”; 20) “recruitment, selection, and citizenship”; 21) “recrutamento, seleção e sistemas de compensação”; 22) “recrutamento, seleção e cidadania”; 23) “reclutamiento, selección y sistemas de compensación”; e, 24) “reclutamiento, selección y ciudadanía”. De seguida, inseriram-se as palavras-chave referentes a R&S e TD5: 25) “recruitment, selection, and social protection”; 26) “recruitment, selection, and social security systems”; 27) “recrutamento, seleção e proteção social”; 28) “recrutamento, seleção e sistemas de segurança social”; 29) “reclutamiento, selección y protección social”; e, 30) “reclutamiento, selección y sistemas de seguridad social”. Seguidamente, foram

inseridas as palavras-chave correspondentes a R&S e TD6: 31) “recruitment, selection, and opportunities”; 32) “recruitment, selection, employability”; 33) “recrutamento, seleção e oportunidades”; 34) “recrutamento, seleção e empregabilidade”; 35) “reclutamiento, selección y oportunidades”; e, 36) “reclutamiento, selección y empleabilidad”. Por fim, foram inseridas as palavras-chave referentes a R&S e TD7: 37) “recruitment, selection, and workplace safety”; 38) “recruitment, selection and health”; 39) “recrutamento, seleção e segurança no trabalho”; 40) “recrutamento, seleção e saúde”; 41) “reclutamiento, selección y seguridad laboral”; e, 42) “reclutamiento, selección y salud”. Com esta busca, obteve-se um  $N_5 = 2024$  (consultar tabela 2).

Na segunda fase, os critérios de inclusão dos idiomas e do intervalo de tempo mantiveram-se e as buscas nas bases de dados foram concentradas nas categorias no âmbito da “Gestão”, da “Psicologia” e da “Psicologia das Organizações”, apresentando um  $N_6 = 644$  (consultar tabela 2).

Por último, na terceira fase, foi realizada uma triagem “manual” ou caso a caso dos artigos, ou seja, foi efetuada uma avaliação dos títulos, resumos e palavras-chave. Além dos critérios de inclusão anteriores, que se mantiveram, a bibliografia selecionada deveria contemplar e especificar os temas deste estudo, bem como a sua relevância e pertinência. Por sua vez, foram eliminados artigos que não estão diretamente relacionados ao escopo deste estudo. Esta é uma etapa que envolve uma apreciação mais qualitativa e implica uma avaliação das afinidades das referências selecionadas através dos títulos, resumos e das palavras-chave, e proximidade e/ou alinhamento das peças bibliográficas com o tema do presente estudo. Com isto, na segunda busca, na terceira fase, obteve-se  $N_7 = 21$ . Além disso, não se contabilizou qualquer Dissertação de Mestrado/Tese de Doutorado, obtendo um  $N_8 = 0$  nesta segunda busca.

### *Terceira Busca*

Na terceira busca, voltamo-nos para a “literatura cinzenta”, fazendo buscas no *Google Scholar* e nos *websites* de algumas organizações como: a *International Labour Organization* (ILO, *website*: <https://www.ilo.org>) e o *Institute for Human Rights and Business* (IHRB; *website*: <https://www.ihrb.org>). A literatura cinzenta (ou em inglês: *Grey Literature*) é um tipo de literatura que acrescenta informação relevante e fiável ao tema em estudo, mas não provém de bases de dados académicas ou comerciais. Isto inclui itens como relatórios, teses, anais de conferências, revistas académicas, fichas informativas, sites e documentos governamentais (Adams et al., 2016; Godin et al.,

2015). Além disso, também abrange pesquisas e dados não publicados ou publicados por importantes organizações governamentais e não-governamentais, que têm afinidade ao tema em estudo. A *Grey Literature* é, frequentemente, publicada por uma ampla gama de organizações, como organizações governamentais e não governamentais, centros de pesquisa, institutos de saúde e organizações sem fins lucrativos. Esta literatura é referida como “cinza” porque normalmente é difícil identificá-la e obtê-la (Adams et al., 2016; Booth et al., 2022; Godin et al., 2015; Hoffecker, 2020). Posto isto, numa primeira fase, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: 1) “recruitment and selection”; e, 2) “decent work”. Como busca inicial, apenas foi utilizado o idioma inglês (consultar tabela 3). Excepcionalmente, nesta busca específica, as palavras-chave foram mantidas, não existindo restrição de categorias. Com esta busca, obteve-se um  $N_{9Total} = 1200$ . Este número representa a soma do  $N_{9a} = 1190$  (que corresponde à totalidade de peças bibliográficas encontradas no *Google Scholar*), do  $N_{9b} = 4$  (que corresponde à totalidade de peças bibliográficas encontradas no *website* da ILO), e do  $N_{9c} = 6$  (que corresponde à totalidade de peças bibliográficas encontradas no *website* da IHRB).

Na segunda fase, após uma triagem inicial da busca, obteve-se um  $N_{10Total} = 202$ . No caso do  $N_{10a} = 192$ , (que corresponde à busca efetuada no *Google Scholar*), progressivamente avaliando as peças bibliográficas, observou-se que a partir deste número, as referências começaram a tornar-se repetitivas, sendo que algumas eram apenas citações, e os tópicos abordados passaram a afastar-se da interação entre o R&S e TD. No que respeita ao  $N_{10b} = 4$  e  $N_{10c} = 6$ , os números mantiveram-se.

Na terceira fase, além da avaliação dos títulos, resumos e palavras-chave, também foram eliminadas as repetições e citações, obtendo-se um  $N_{11} = 57$ . Além disso, contabilizou-se o número de Dissertações de Mestrado/Teses de Doutorado provenientes de Instituições do Ensino Superior da África do Sul, Austrália, Finlândia, Portugal e Suécia, disponíveis no *Google Scholar*, com um  $N_{12} = 8$  (consultar tabela 8).

Na quarta fase, contabilizou-se o total de novos estudos incluídos nas três buscas, obtendo o total  $N_{16} = 87$ . Para alcançar esse valor, foram somados: a) o  $N_{13} = 9$ , que representa o número total de artigos incluídos na primeira busca; b) o  $N_{14} = 21$ , que corresponde ao número total de artigos incluídos na segunda busca; e, por último; c) o  $N_{15} = 57$ , que corresponde ao número total de artigos incluídos na terceira busca (consultar tabela 4).

Com todas as fases concluídas, a próxima secção apresentará e analisará os resultados obtidos. Serão discutidos os estudos incluídos, oferecendo uma visão das

contribuições no âmbito da Gestão, Psicologia e Psicologia das Organizações. Seguidamente, a Tabela 1, 2 3 e 4, resumem as etapas do processo, destacando o número de estudos incorporados em cada fase.

**Tabela 1.**

*Método de Investigação – Primeira Busca (Bases de Dados Académicas)*

Fase 1	Fase 2	Fase 3
<p style="text-align: center;"><b>Primeira Busca</b> <b>(N<sub>1</sub> = 6102)</b></p> <p><b>Palavras-chave utilizadas:</b> “recruitment and selection of people” OU “dignified work and recruitment” OU “ethical selection of personnel in organizations” OU “fair and dignified hiring” OU “ethical personnel selection processes” OU “workers’ rights in recruitment” OU “equal opportunities in recruitment” OU “promotion of decent work” OU “sustainable development goals in hiring” OU “green human resources management in recruitment” OU “recrutamento e seleção de pessoas” OU “trabalho digno e recrutamento” OU “seleção ética de pessoal nas organizações” OU “contratação justa e digna” OU “processos seletivos éticos de pessoal” OU “direitos dos trabalhadores no recrutamento” OU “igualdade de oportunidades no recrutamento” OU “promoção do trabalho decente” OU “objetivos de desenvolvimento sustentável na contratação” OU “gestão verde de recursos humanos no recrutamento” OU “reclutamiento y selección de personal” OU “trabajo digno y reclutamiento” OU “selección ética de personal en las organizaciones” OU “contratación justa y digna” OU “procesos de selección éticos de personal” OU “derechos de los trabajadores en el reclutamiento” OU “igualdad de oportunidades en el reclutamiento” OU “promoción del trabajo decente” OU “objetivos de desarrollo sostenible en la contratación” OU “gestión verde de recursos humanos en el reclutamiento”.</p> <p><b>Idiomas:</b> português, inglês e espanhol</p> <p><b>Bases de Dados:</b> <i>B-On (Web of Science)</i> e <i>Scopus</i></p> <p><b>Intervalo de Tempo:</b> 1999 a 2024</p>	<p style="text-align: center;"><b>Triagem Inicial da Busca</b> <b>(N<sub>2</sub> = 1964)</b></p> <p><b>Categorias das Pesquisas:</b> “Gestão” OU “Psicologia” OU “Psicologia das Organizações”</p> <p><b>Idiomas:</b> português, inglês e espanhol</p> <p><b>Intervalo de Tempo:</b> 1999 a 2024</p>	<p style="text-align: center;"><b>Triagem Manual</b> <b>(N<sub>3</sub> = 9)</b></p> <p><b>Avaliação:</b> títulos, resumos e palavras-chave</p> <p><b>Idiomas:</b> português, inglês e espanhol</p> <p><b>Intervalo de Tempo:</b> 1999 a 2024</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Dissertações de Mestrado/Teses de Doutorado</b></p> <p style="text-align: center;"><b>(N<sub>4</sub> = 0)</b></p>

**Tabela 2.**  
*Método de Investigação – Segunda Busca (Bases de Dados Académicas)*

Fase 1							Fase 2	Fase 3
Segunda Busca (N <sub>5</sub> = 2024)								
1.ª Sub-busca R&S e TD1 <sup>*1</sup>	2.ª Sub-busca R&S e TD2 <sup>*2</sup>	3.ª Sub-busca R&S e TD3 <sup>*3</sup>	4.ª Sub-busca R&S e TD4 <sup>*4</sup>	5.ª Sub-busca R&S e TD5 <sup>*5</sup>	6.ª Sub-busca R&S e TD6 <sup>*6</sup>	7.ª Sub-busca R&S e TD7 <sup>*7</sup>		
"recruitment, selection and human rights" OU "recruitment, selection, and organizational justice" OU "recrutamento, seleção e direitos humanos" OU "recrutamento, seleção e justiça organizacional" OU "reclutamiento, selección y derechos humanos" OU "reclutamiento, selección y justicia organizacional"	"recruitment, selection, and time management" OU "recruitment, selection, and workload" OU "recrutamento, seleção e gestão do tempo" OU "recrutamento, seleção e carga de trabalho" OU "reclutamiento, selección y gestión del tiempo" OU "reclutamiento, selección y carga de trabajo"	"recruitment, selection, and productive work" OU "recruitment, selection, and meaningful work" OU "recrutamento, seleção e trabalho produtivo" OU "recrutamento, seleção e trabalho significativo" OU "reclutamiento, selección y trabajo productivo" OU "reclutamiento, selección y trabajo significativo"	"recruitment, selection, and compensation systems" OU "recruitment, selection, and citizenship" OU "recrutamento, seleção e sistemas de compensação" OU "recrutamento, seleção e cidadania" OU "reclutamiento, selección y sistemas de compensación" OU "reclutamiento, selección y ciudadanía"	"recruitment, selection, and social protection" OU "recruitment, selection, and social security systems" OU "recrutamento, seleção e proteção social" OU "recrutamento, seleção e sistemas de segurança social" OU "reclutamiento, selección y protección social" OU "reclutamiento, selección y sistemas de seguridad social"	"recruitment, selection, and opportunities" OU "recruitment, selection, employability" OU "recrutamento, seleção e oportunidades" OU "recrutamento, seleção e empregabilidade" OU "reclutamiento, selección y oportunidades" OU "reclutamiento, selección y empleabilidad"	"recruitment, selection, and workplace safety" OU "recruitment, selection and health" OU "recrutamento, seleção e segurança no trabalho" OU "recrutamento, seleção e saúde" OU "reclutamiento, selección y seguridad laboral" OU "reclutamiento, selección y salud"	<b>Triagem Inicial da Busca</b> (N <sub>6</sub> = 644) <b>Categorias das Pesquisas:</b> "Gestão" OU "Psicologia" OU "Psicologia das Organizações" <b>Idiomas:</b> português, inglês e espanhol <b>Intervalo de Tempo:</b> 1999 a 2024	<b>Triagem Manual</b> (N <sub>7</sub> = 21) <b>Avaliação:</b> títulos, resumos e palavras-chave <b>Idiomas:</b> português, inglês e espanhol <b>Intervalo de Tempo:</b> 1999 a 2024
							<b>Idiomas:</b> português, inglês e espanhol <b>Intervalo de Tempo:</b> 1999 a 2024	<b>Dissertações de Mestrado/Teses de Doutorado</b> (N <sub>8</sub> = 0)

**Legenda:** TD1<sup>\*1</sup> = *Princípios e Valores Fundamentais para o Trabalho*; TD2<sup>\*2</sup> = *Tempo e Carga de Trabalho Adequados*; TD3<sup>\*3</sup> = *Trabalho Realizante e Produtivo*; TD4<sup>\*4</sup> = *Compensação Significativa para o Exercício da Cidadania*; TD5<sup>\*5</sup> = *Proteção Social*; TD6<sup>\*6</sup> = *Oportunidades*; e, TD7<sup>\*7</sup> = *Saúde e Segurança*

**Tabela 3.**  
*Método de Investigação – Terceira Busca (Grey Literature)*

Fase 1	Fase 2	Fase 3
<p><b>Terceira Busca - Grey Literature</b>  <b>(N<sub>9a</sub> = 1190)<sup>*1</sup></b>  <b>(N<sub>9b</sub> = 4)<sup>*2</sup></b>  <b>(N<sub>9c</sub> = 6)<sup>*3</sup></b>  <b>(N<sub>9Total</sub> = 1200)<sup>*4</sup></b></p> <p><b>Palavras-chave utilizadas:</b> "recruitment and selection" OU "decent work"</p> <p><b>Idiomas elegíveis:</b> inglês</p> <p><b>Bases de Dados:</b> <i>Google Scholar e Websites</i></p> <p><b>Intervalo de Tempo:</b> 1999 a 2024</p>	<p><b>Triagem Inicial da Busca</b>  <b>(N<sub>10a</sub> = 192)<sup>*5</sup></b>  <b>(N<sub>10b</sub> = 4)<sup>*6</sup></b>  <b>(N<sub>10c</sub> = 6)<sup>*7</sup></b>  <b>(N<sub>10Total</sub> = 202)<sup>*8</sup></b></p> <p><b>Palavras-chave utilizadas:</b> "recruitment and selection" OU "decent work"</p> <p><b>Idiomas elegíveis:</b> inglês</p> <p><b>Bases de Dados:</b> <i>Google Scholar e Websites</i></p> <p><b>Intervalo de Tempo:</b> 1999 a 2024</p>	<p><b>Triagem Manual</b>  <b>(N<sub>11</sub> = 57)</b></p> <p><b>Avaliação:</b> eliminadas repetições; eliminadas citações; avaliados títulos, resumos e palavras-chave</p> <p><b>Idiomas elegíveis:</b> português, inglês e espanhol</p> <p><b>Bases de Dados:</b> <i>Google Scholar e Websites</i></p> <p><b>Intervalo de Tempo:</b> 1999 a 2024</p> <hr/> <p><b>Dissertações de Mestrado/Teses de Doutorado</b></p> <p><b>(N<sub>12</sub> = 8)</b></p>

**Legenda:** (N<sub>9a</sub> = 1190)<sup>\*1</sup> = totalidade de peças bibliográficas encontradas no Google Scholar; (N<sub>9b</sub> = 4)<sup>\*2</sup> = totalidade de peças bibliográficas encontradas no website da ILO; (N<sub>9c</sub> = 6)<sup>\*3</sup> = totalidade de peças bibliográficas encontradas no website da IHRB; (N<sub>9Total</sub> = 1200)<sup>\*4</sup> = soma dos números totais de peças bibliográficas encontradas no Google Scholar, no website da ILO e da IHRB; (N<sub>10a</sub> = 192)<sup>\*5</sup> = totalidade de peças bibliográficas selecionadas do Google Scholar, após uma triagem inicial da busca; (N<sub>10b</sub> = 4)<sup>\*6</sup> = totalidade de peças bibliográficas selecionadas do website da ILO, após uma triagem inicial da busca; (N<sub>10c</sub> = 6)<sup>\*7</sup> = totalidade de peças bibliográficas selecionadas do website da IHRB, após uma triagem inicial da busca; e, (N<sub>10Total</sub> = 202)<sup>\*8</sup> = soma dos números totais de peças bibliográficas selecionadas do Google Scholar, do website da ILO e da IHRB após uma triagem inicial da busca.

**Tabela 4.**

*Método de Investigação – Total de Peças Bibliográficas Incluídas*

<b>Fase 4 – Total de Peças Bibliográficas Incluídas</b>		
Primeira Busca N <sub>13</sub> = 9	Segunda Busca N <sub>14</sub> = 21	Terceira Busca N <sub>15</sub> = 57
(N <sub>16</sub> = 87)		

## 4. RESULTADOS

À luz das Tabelas 1, 2, 3 e 4, apresentadas anteriormente neste estudo, inicia-se a secção dos Resultados. Aqui, serão reunidas informações das três buscas mencionadas previamente, que perfazem um total de 87 peças bibliográficas. Estas peças bibliográficas ( $N_{16} = 87$ ), incluem artigos científicos, livros, capítulos de livro, *discussion papers* e Dissertações de Mestrado e Teses de Doutorado, abrangendo o período de 2002 a 2024. Destaca-se que não foram encontradas referências que preenchessem os critérios de inclusão antes de 2002, ainda que a busca tenha incidido em períodos de 1999 a 2024.

A seguir, analisaremos o Gráfico 1 que ilustra a “Evolução do Número Total de Peças Bibliográficas ( $N_{16} = 87$ ) por ano”, seguido pelo Gráfico 2 intitulado “Afiliação de Autores”, no qual são apresentadas a contagem dos países representados pelas afiliações dos autores e as suas respectivas percentagens. Em seguida, será apresentada a Tabela 5 contendo as “15 Peças Bibliográficas com mais Citações” e duas tabelas (Tabelas 6 e 7) relacionadas à “Caracterização” destes 15 documentos mais citados. Uma delas aborda o *design* do estudo, uma descrição geral da amostra, o tipo de peça bibliográfica, os principais resultados ou conclusões, e os países envolvidos, enquanto a outra descreve as atividades de R&S destacadas e as dimensões globais ou aspetos do TD em destaque. Posteriormente, é apresentada a Tabela 8, que contém as “Dissertações de Mestrado e Teses de Doutorado ( $N_{12} = 8$ )” e algumas informações sobre estas, como títulos, autores, áreas de estudo, tipo de publicação, área do conhecimento, anos, universidades e países. Por fim, será exibida a Figura 1 que apresenta um “Mapa sobre as Tendências Identificadas na Interação entre os Processos de R&S e TD” a partir dos artigos selecionados na revisão sistemática da literatura.

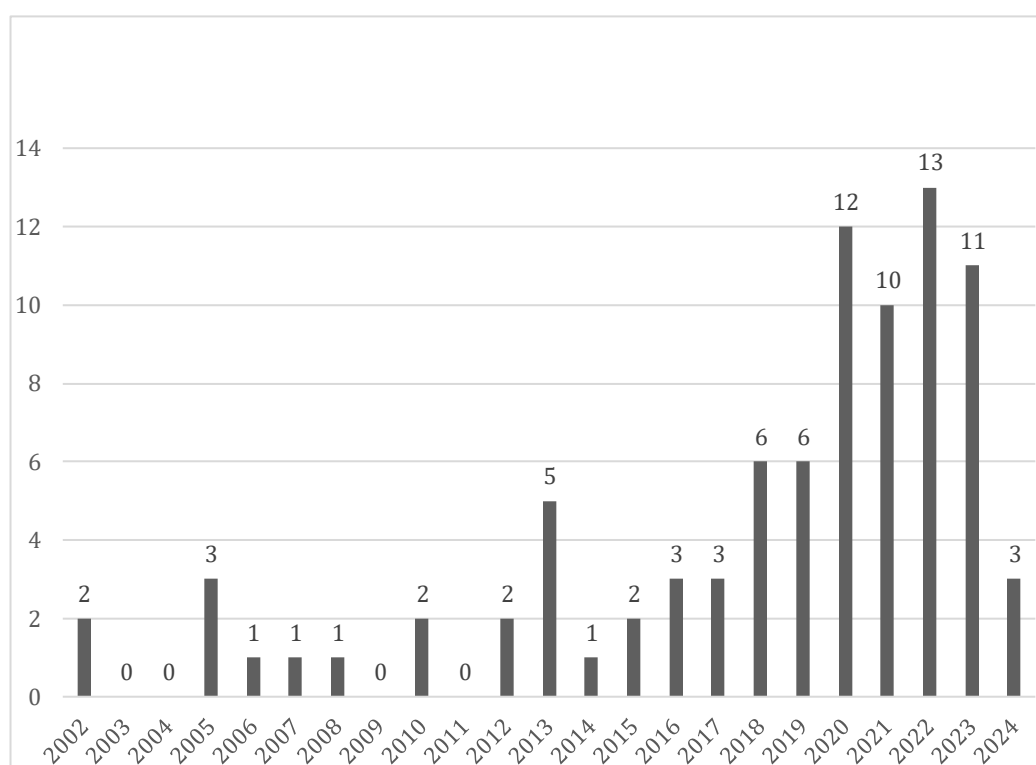
### *Evolução do Número Total de Peças Bibliográficas por Ano*

De seguida, será exibido um gráfico sobre a evolução do número total de peças bibliográficas por ano, abrangendo um período específico de 2002 a 2024. Por meio das barras representativas, é possível visualizar como a produção bibliográfica tem variado ao longo do tempo. Cada coluna no gráfico representa a quantidade de peças bibliográficas publicadas nesse mesmo ano. Com isto, observando a trajetória das

barras, podemos identificar tendências de crescimento, estabilidade ou declínio na produção ao longo dos anos analisados.

### Gráfico 1.

*Evolução do Número Total de Peças Bibliográficas ( $N_{16} = 87$ ) por ano*



Ao analisar o Gráfico 1, é possível observar algumas tendências e padrões. As peças bibliográficas perfazem um total de 87 referências, que variam entre os anos 2002 e 2024. Primeiramente, nos anos iniciais, como em 2002, 2003 e 2004, o número de peças bibliográficas é bastante baixo, com apenas 2 peças em 2002 e nenhum registro nos anos seguintes. A partir de 2005, observamos um aumento gradual no número de peças bibliográficas, embora ainda relativamente modesto, com 3 peças em 2005 e 1 em 2006 e 2007.

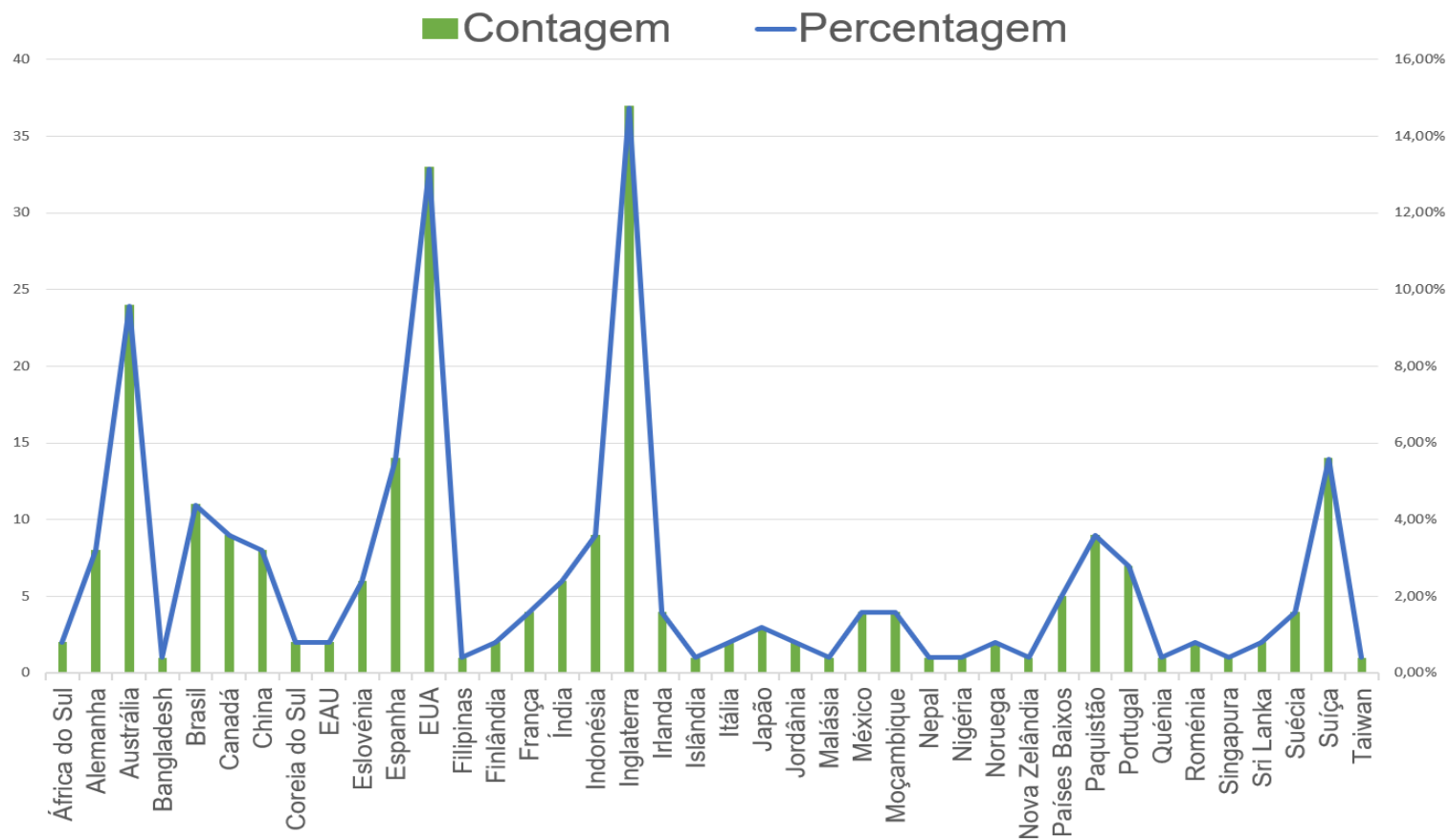
Por outro lado, a partir de 2012, observamos um aumento mais consistente e significativo da produção de peças bibliográficas. Entre 2012 e 2024, o número de peças bibliográficas continuou a crescer, com alguns anos registrando aumentos mais expressivos, como em 2020 e 2022, com 12 e 13 peças bibliográficas, respectivamente.

Acrescenta-se que, desde 2020, foram produzidas 56,32% das peças bibliográficas do  $N_{16} = 87$ .

#### *Afiliação de Autores*

Posteriormente, podemos observar o Gráfico 2, que ilustra a “Afiliação dos Autores” do  $N_{16} = 87$ , onde se pode encontrar a contagem e percentagem de cada país.

**Gráfico 2.**  
*Afiliação de Autores*



**Nota:** EAU (Emirados Árabes Unidos) e EUA (Estados Unidos da América).

Ao analisar o Gráfico 2, que representa a “Afiliação de Autores”, podemos observar uma distribuição geográfica heterogênea da contribuição de diferentes países para o *corpus* do estudo em questão. Ao todo, foram identificadas 251 afiliações de autores, provenientes de 40 países distintos.

Primeiramente, é notável que existem três picos significativos no Gráfico 2, representando os países com as maiores contagens e percentagens de afiliações de autores. O pico com uma presença mais significativa é representado pela Inglaterra, que possui a maior contagem entre todos os países listados, totalizando 37 afiliações de autores, o que ressalta a importância e influência da investigação proveniente desse país (14,74%). Em segundo lugar, temos os Estados Unidos da América (EUA), com uma contagem de 33 afiliações de autores, indicando uma presença substancial e significativa na investigação desta temática (13,15%). Em seguida, o terceiro pico é representado pela Austrália, com 24 afiliações de autores, destacando a sua contribuição significativa para este campo de estudo em questão (9,56%).

Além dos picos, também podemos identificar dois grupos com contagens intermediárias de afiliações de autores. O primeiro grupo inclui países como Brasil, Espanha, Canadá, Paquistão e Suíça, todos com contagens que variam entre 9 e 14 afiliações de autores. Estes países contribuem de maneira substancial para a pesquisa, embora numa escala um pouco menor em comparação com os picos mencionados anteriormente (57 de 251 afiliações de autores listadas, com uma percentagem de 22,72%). O segundo grupo consiste em países com contagens mais modestas de afiliações de autores, variando de 5 a 8. Este grupo inclui nações como Alemanha, China, Coreia do Sul, França, Itália e Portugal. Apesar de terem uma presença menos proeminente em termos de contagem de afiliações de autores, estes países ainda desempenham um papel significativo na produção de investigação na área em questão (31 de 251 afiliações de autores listadas, com uma percentagem de 12,36%).

Ao observar a distribuição das afiliações de autores por continente, podemos identificar padrões distintos. Em primeiro lugar, a Europa destaca-se como o continente com a maior quantidade de afiliações (110 de 251 afiliações de autores, com uma percentagem de 43,83%). Em segundo lugar, distingue-se a Ásia, com contagens de afiliações de autores bastante significativas (48 de 251 afiliações de autores, com uma percentagem de 19,12%). Seguindo em importância, em terceiro lugar, temos a América do Norte, com os EUA e o Canadá como únicos representantes, com uma contribuição significativa para o *corpus* de pesquisa (42 de 251 afiliações de autores, com uma percentagem de 16,73%). Nota-se que, os Estados Unidos da América, em particular,

destacam-se com uma quantidade expressiva de afiliações de autores, demonstrando a influência das principais instituições de investigação norte-americanas (33 de 251 afiliações de autores, com uma percentagem de 13,15%). Em quarto lugar, temos a Oceânia, com a Austrália e a Nova Zelândia como os únicos contribuintes (25 de 251 afiliações de autores, com uma percentagem de 9,96%). Apesar da sua população menor em comparação com outros países, a Austrália mantém uma presença notável na produção de investigação sobre o tema em estudo – talvez associada a facilidade de utilizarem o inglês (sugerindo o viés anglo-saxão, abordado posteriormente). Os outros continentes, como África e América do Sul, têm uma representação mais modesta, com poucos países listados e contagens de afiliações de autores menores (19 de 251 afiliações de autores, com uma percentagem de 7,57%).

#### *Peças Bibliográficas com mais Citações*

De seguida, podemos observar a Tabela 5, que analisa as “15 Peças Bibliográficas com mais Citações”.

**Tabela 5.**

15 Peças Bibliográficas com mais Citações

Número da Publicação	Título	Autores	Ano	Tipo de Peça Bibliográfica	Revista / Editora e Classificação por *1Q's	Área de Estudo	*2Número de Citações
1	"On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals"	Chams, N., & García-Blandón, J.	2019	Artigo	<i>Resources, Conservation and Recycling</i> (Q1)	A área de estudo insere-se no âmbito da <b>Gestão</b> , nomeadamente a GRHV, no seu papel no desenvolvimento de um ambiente de trabalho sustentável e na facilitação da realização dos ODSs, nomeadamente o ODS 8.	602
2	"Corona crisis and inequality: Why management research needs a societal turn"	Bapuji, H., Patel, C., Ertug, G., & Allen, D. G.	2020	Artigo	<i>Journal of Management</i> (Q1)	A área de estudo foca-se no âmbito da <b>Gestão e Economia</b> , destacando a importância da análise das práticas das organizações em relação à desigualdade económica na sociedade, especialmente durante a pandemia da <i>COVID-19</i> . Enfatiza como a responsabilidade social corporativa, o R&S e a gestão de compensações podem influenciar a perpetuação, o agravamento ou a redução das desigualdades económicas na sociedade.	315
3	"Searching for the right fit: Development of applicant person-organization fit perceptions during the recruitment process"	Swider, B. W., Zimmerman, R. D. & Barrick, M. R.	2015	Artigo	<i>Journal of Applied Psychology</i> (Q1)	A área de estudo concentra-se na <b>Psicologia Organizacional</b> , abordando o desenvolvimento das perceções de adequação entre o candidato e a organização durante o processo de R&S, e o seu impacto nas decisões de escolha de emprego.	211
4	"Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus"	Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M.	2019	Artigo	<i>International Journal of Human Resource Management</i> (Q1)	A área de estudo insere-se no âmbito da <b>Psicologia Organizacional</b> e da <b>Gestão</b> , abordando o alinhamento da GRH com os princípios da responsabilidade social corporativa. Investiga como as organizações podem adotar políticas e práticas de GRH que promovam não apenas o desempenho organizacional, mas também o bem-estar dos funcionários e um impacto positivo na sociedade.	178
5	"The role of trustworthiness in recruitment and selection: A review and guide for future research"	Klotz, A. C., Veiga, S. P., Buckley, M. R. & Gavin, M. B.	2013	Artigo	<i>Journal of Organizational Behavior</i> (Q1)	A área de estudo centra-se na <b>Psicologia Organizacional</b> , com ênfase no processo de R&S. Além disso, investiga o papel da confiança nesse processo e como as perceções de confiança entre os candidatos e as organizações empregadoras afetam o processo de R&S.	146
6	"International–local remuneration differences across six countries: Do they undermine poverty reduction work?"	Carr, S. C., McWha, I., MacLachlan, M., & Furnham, A.	2010	Artigo	<i>International Journal of Psychology</i> (Q1)	A área de estudo centra-se na <b>Psicologia Organizacional</b> e <b>Gestão</b> na remuneração de profissionais em países em desenvolvimento, as suas implicações para a redução da pobreza e para a promoção do ODS8. O estudo analisa as disparidades salariais entre profissionais locais e expatriados em diferentes contextos económicos e setores, e como essas diferenças	123

						impactam a motivação, satisfação no trabalho, e intenções de saída e mobilidade internacional dos profissionais.	
7	<i>"The right to decent work of persons with disabilities"</i>	O'Reilly, A.	2018	Discussion Paper	International Labour Office	A área de estudo insere-se no âmbito da <b>Direito e Gestão</b> abordando o direito ao TD para pessoas com deficiência, englobando diversos aspetos relacionados ao direito ao emprego, como legislação, serviços de emprego, formação profissional, gestão de deficiências, apoios financeiros, técnicos e pessoais, e medidas de incentivo.	118
8	<i>"Web-based recruitment in the Millennial generation: Work-life balance, website usability, and organizational attraction"</i>	Ehrhart, K. H., Mayer, D. M. & Ziegert, J. C.	2012	Artigo	European Journal of Work and Organizational Psychology (Q1)	A área de estudo concentra-se na <b>Psicologia Organizacional</b> , com ênfase no processo de R&S online e na geração dos <i>Millennials</i> . Investigam-se as percepções destes sobre o R&S online, abordando aspetos como equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, ODS8 e atratividade organizacional.	118
9	<i>"Impact of the COVID-19 pandemic on job search behavior: An event transition perspective"</i>	McFarland, L. A., Reeves, S., Porr, W. B. & Ployhart, R. E.	2020	Artigo	Journal of Applied Psychology (Q1)	A área de estudo insere-se no âmbito da <b>Psicologia Organizacional e Gestão</b> , analisando o impacto da pandemia da <i>COVID-19</i> no comportamento de procura de emprego e nos processos de GRH, com foco especial no processo de R&S. Examina como diferentes tipos de emprego influenciam essas tendências, visando determinar se a pandemia alterou o comportamento de procura de emprego, contribuindo, assim, para uma compreensão mais aprofundada do processo de procura de emprego em cenários de eventos disruptivos.	114
10	<i>"The lagged influence of organizations' human resources practices on employees' career sustainability: The moderating role of age"</i>	Tordera, N., Peiro, J. M., Ayala, Y., Villajos, E. & Truxillo, D.	2020	Artigo	Journal of Vocational Behavior (Q1)	A área de estudo concentra-se na <b>Gestão (em particular a GRH)</b> e na <b>Psicologia Organizacional</b> , com um foco específico na sustentabilidade das carreiras dos funcionários. Examina como as práticas de GRH das organizações e a idade dos funcionários influenciam a sustentabilidade das carreiras, considerando indicadores como desempenho, bem-estar e percepção de TD, destacando a importância de uma abordagem contingencial para a GRH.	112
11	<i>"Why Can't I Become a Manager?"—A Systematic Review of Gender Stereotypes and Organizational Discrimination"</i>	Castaño, A. M., Fontanil, Y., & García-Izquierdo, A. L.	2019	Artigo	International Journal of Environmental Research and Public Health (Q2)	A área de estudo insere-se no âmbito da <b>Psicologia Social</b> e foca-se no impacto dos estereótipos de género no acesso das mulheres a cargos de gestão e propõe medidas para combater a perpetuação de noções pré-concebidas de género no local de trabalho. Examina os estereótipos de género no contexto laboral, analisando casos de litígio de género e diferenças de género através de meta-análises publicadas. Além disso, realiza uma análise de conteúdo para identificar temas e categorias relacionados com os estereótipos de género que podem prejudicar as mulheres.	99
12	<i>"Promoting the employment women in the transport sector – obstacles and policy options"</i>	Turnbull, P.	2013	Livro	International Labour Office	A área de estudo insere-se no âmbito da <b>Gestão</b> , centrando-se na empregabilidade das mulheres no setor dos transportes, com especial atenção às condições laborais, políticas de GRH, oportunidades de progressão, barreiras educacionais e formativas enfrentadas, e o nível de apoio social disponível para as mulheres	88

						nesta área. Examina-se o percurso profissional das mulheres neste setor, desde a R&S até à retenção, interrupção, reintegração e realização na carreira. Além disso, investiga-se os obstáculos e possíveis políticas para promover a igualdade de género e os direitos das mulheres e dos homens no ambiente laboral do setor dos transportes.	
13	<i>“Decent Work for Domestic Workers: Reflections on Recent Approaches to Tackle Informality”</i>	<i>Tomej, M.</i>	2016	Artigo	<i>Canadian Journal of Women and the Law</i> (Q4)	A área de estudo insere-se no âmbito do <b>Direito e Psicologia Organizacional</b> concentra-se em examinar abordagens recentes para reduzir o trabalho doméstico informal e melhorar as condições para os trabalhadores domésticos. O estudo analisa esquemas nacionais em países industrializados e em desenvolvimento, para avaliar o seu impacto na quantidade e qualidade de empregos no setor de serviços domésticos, na incidência de informalidade e na profissionalização do trabalho doméstico. O artigo investiga especificamente experiências na Bélgica, França, Suíça e Brasil para compreender o impacto do uso apoiado pelo Estado do trabalho doméstico remunerado e do cuidado em várias variáveis.	87
14	<i>“Achieving Ethics and Fairness in Hiring: Going Beyond the Law”</i>	<i>Alder, G. S. &amp; Gilbert, J.</i>	2006	Artigo	<i>Journal of Business Ethics</i> (Q1)	A área de estudo insere-se no âmbito da <b>Psicologia Organizacional, Filosofia e Gestão</b> concentra-se nas considerações éticas e legais envolvidas em práticas de R&S justas. Enfatiza a importância das considerações éticas para além da conformidade legal e o impacto das práticas éticas de R&S na tomada de decisões. O estudo explora diversas abordagens para a ação afirmativa, a redução de preconceitos nas atitudes dos gestores de contratação e a importância da transparência, consistência e justiça no processo de R&S. Também destaca o dever dos gestores de GRH em encontrar e empregar o melhor candidato disponível, enquanto tratam os candidatos com dignidade e respeito.	86
15	<i>“The case for Psychology in Human Resource Management research”</i>	<i>Troth, A., David, C. &amp; Guest, E.</i>	2020	Artigo	<i>Human Resource Management Journal</i> (Q1)	A área de estudo foca na contribuição positiva da <b>Psicologia do Trabalho e Organizacional para a pesquisa em GRH</b> . Além disso, destaca a necessidade de abordagens de pesquisa multidisciplinares, multiníveis, <i>multistakeholder</i> e multimétodos em GRH, propondo diversos temas de pesquisa que atendam a esses critérios.	85

**Nota 1:** \*<sup>1</sup>Número de Citações = número de citações consultadas e retiradas da plataforma Google Scholar;

**Nota 2:** \*<sup>2</sup>Q's: Com base na classificação disponibilizada em Scimago Journal & Country Rank (2024), A classificação em quartis (Q's) ajuda à comparação de uma revista com outras dentro da sua categoria. Assim, se as classificações forem: a) Q1, significa que a revista tem um desempenho melhor do que, pelo menos, 75% das revistas dessa mesma categoria; b) Q2, significa que a revista tem um desempenho melhor do que, pelo menos, 50% a 75% das revistas dessa mesma categoria; c) Q3, significa que a revista tem um desempenho melhor do que, pelo menos, 25% a 50% das revistas dessa mesma categoria; e, d) Q4, significa que a revista tem um desempenho melhor do que, pelo menos 1% a 25% das revistas dessa mesma categoria

Analisando a Tabela 5, esta apresenta a seleção das 15 referências mais citadas (dentro do nosso  $N_{16} = 87$ ). Foram identificados os títulos, os autores, o ano, o tipo de peça bibliográfica, a revista/editora com a classificação pelos quartis (Q's), a área de estudo e o número de citações. Estes dados permitiram identificar tendências, padrões de publicação e áreas de estudo relevantes.

Ao observar os anos de publicação das peças bibliográficas, nota-se uma distribuição variada ao longo do tempo. As publicações variam desde 2006 até 2020, demonstrando uma abordagem contínua e atualizada da temática na comunidade acadêmica e profissional. Assim, o ano de 2006 assinala um possível início, seguido por um crescimento gradual em 2010 e 2012. Em 2013, há um ponto de viragem, indicando um aumento mais significativo na quantidade de publicações, seguido por uma fase de estabilização em 2015 e 2016. A partir de 2018, há um novo crescimento, com 2019 e 2020 a surgirem como os anos mais prolíficos.

Ao analisar as quantidades e tipos de peças bibliográficas fornecidas, observa-se que predominam os artigos científicos, com um total de 13 publicações. Em comparação, há apenas um *discussion paper* e um livro mencionados.

Examinando as áreas de estudo das 15 peças bibliográficas, verifica-se que as áreas mais proeminentes são a Psicologia Organizacional e a Gestão, comumente abordadas em muitas das peças bibliográficas. Em seguida, as áreas de estudo de Gestão e Economia emergem como áreas significativas, embora menos predominantes, presentes em apenas algumas peças bibliográficas. Além disso, as áreas de estudo de Direito e Gestão também são mencionados em algumas publicações. E, por fim, embora menos comum, as áreas da Psicologia Social e Filosofia também são referenciadas.

A verificação da quantidade de citações de cada publicação foi realizada na plataforma *Google Scholar*. O estudo mais citado teve 602 citações, enquanto o menos citado registou 85 citações. No conjunto de dados analisado, a maioria das publicações está concentrada dentro do intervalo de 86 a 211 citações, sugerindo uma distribuição relativamente uniforme em torno desses valores. À medida que as citações diminuem, há uma redução no impacto, embora ainda haja um reconhecimento considerável para os estudos com contagens mais baixas.

No âmbito do tema central do nosso estudo, os dados derivados da análise da Tabela 5, oferecem uma primeira visão aproximada de algumas tendências e áreas de estudo predominantes no campo da GRH, abordadas posteriormente com mais detalhe neste estudo.

### *Características das 15 Peças Bibliográficas mais Citadas*

De seguida, podemos observar a Tabela 6, intitulada por “Características das 15 Peças Bibliográficas mais Citadas”, nomeadamente tópicos como o *Design* do Estudo, Descrição Geral da Amostra, Tipo de Peça Bibliográfica, Principais Resultados ou Conclusões e Países.

**Tabela 6.**

*Características das 15 Peças Bibliográficas mais Citadas – Design do Estudo, Descrição Geral da Amostra, Tipo de Peça Bibliográfica, Principais Resultados ou Conclusões e Países*

Número da Publicação	Design do Estudo	Descrição Geral da Amostra	Tipo de Peça Bibliográfica	Principais Resultados ou Conclusões	Países
1	Quantitativo	72 peças bibliográficas	Artigo	Os principais resultados incluem a identificação de antecedentes e resultados da GRHV, a formulação de proposições para testes empíricos futuros e a exploração dos benefícios da adoção da GRHV. Além disso, destacam-se as barreiras para a implementação da GRHV e sugerem-se estratégias para superar essas dificuldades. Adicionalmente, o estudo oferece insights sobre a conexão entre vários componentes da GRH e os ODSs, em particular o ODS8.	Espanha
2	Qualitativo	Não é aplicável	Artigo	As principais conclusões apontam para a importância de os investigadores em Gestão considerarem as interações entre práticas organizacionais e desigualdade económica na sociedade. Embora não apresente resultados específicos, discute-se como práticas de responsabilidade social corporativa, o processo de R&S e a gestão de compensações podem influenciar a normalização, reforço ou redução das desigualdades económicas.	Austrália, EUA, Inglaterra e Singapura
3	Quantitativo	169 candidatos	Artigo	Os principais resultados indicam que a perceção de adequação pessoa-organização aumentou ao longo do processo de R&S. Uma maior diferenciação inicial na perceção de adequação pessoa-organização foi positivamente relacionada à escolha futura de emprego. Além disso, mudanças positivas na perceção de adequação pessoa-organização durante o primeiro estágio do R&S também foram associadas positivamente à escolha de emprego. Esses resultados ressaltam a importância de um <i>framework</i> de tomada de decisão ao analisar os resultados do processo de R&S e as perceções de adequação pessoa-organização dos candidatos.	EUA
4	Quantitativo	25 especialistas	Artigo	Os principais resultados do estudo incluem o desenvolvimento de uma primeira abordagem de políticas e práticas de GRH socialmente responsáveis, focando especialmente no processo de R&S, com base no consenso de um painel de 25 especialistas. O objetivo foi definir o peso relativo de cada prática na formulação da política integrada, resultando na identificação dos pesos relativos das diferentes práticas. Houve um alto grau de consenso sobre a importância das práticas em relação às políticas, o que permitiu prever e testar os efeitos relativos no desempenho organizacional.	Espanha
5	Qualitativo	Não é aplicável	Artigo	Os principais conclusões destacam o foco no campo da Psicologia Organizacional, especialmente no processo de R&S. Além disso, examina-se o papel da confiabilidade durante esse processo e como as perceções de confiabilidade entre os candidatos a emprego e as organizações empregadoras influenciam o R&S. Ao avaliar a precisão dos dados de recordação na previsão de padrões reais de comunicação dentro de redes sociais, procura-se contribuir para uma compreensão mais profunda da dinâmica do processo de R&S e as suas implicações psicológicas e organizacionais.	EUA e França
6	Quantitativo	Amostra de 1290 indivíduos	Artigo	Os principais resultados indicaram que as proporções de salários entre trabalhadores internacionais e locais excederam o que foi percebido como os limites de salários aceitáveis entre os respondentes remunerados localmente. Trabalhadores remunerados localmente relataram sentimentos de injustiça e desmotivação em relação aos seus colegas internacionais. Além disso, o estudo constatou que a correlação entre comparações de remuneração e autovalorização foi marginalmente maior para os trabalhadores remunerados internacionalmente do que para os remunerados localmente. Além disso, os resultados também sugerem que essas disparidades salariais podem minar a perceção dos trabalhadores sobre o TD, impactando negativamente sua motivação e bem-estar no ambiente de trabalho.	Inglaterra, Irlanda e Nova Zelândia

7	Qualitativo	Não é aplicável	Discussion Paper	As principais conclusões destacam aspetos fundamentais relacionados à promoção e proteção dos direitos das pessoas com deficiência. Enfatiza-se a importância de uma maior adesão aos instrumentos internacionais, desencorajando o recurso a reserva, ou seja, declarações feitas por um Estado ao ratificar ou aderir a um tratado internacional, como a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência. Além disso, ressalta-se a relevância dos programas de reabilitação comunitária e a implementação efetiva das disposições da Convenção para promover a integração das pessoas com deficiência na vida econômica e social das suas comunidades.	Suíça, Inglaterra e EUA
8	Quantitativo	Amostra de 493 estudantes universitários	Artigo	Os principais resultados indicam que as percepções de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e a usabilidade do site são preditores importantes da atração organizacional entre os <i>Millennials</i> durante o processo de R&S. A adequação pessoa-organização mediou as relações entre o equilíbrio percebido entre trabalho e vida pessoal, a usabilidade do site e a atração organizacional. Estes achados destacam a significativa influência do conteúdo e estilo do site na atração dos <i>Millennials</i> pelas organizações durante o processo de R&S.	EUA
9	Quantitativo	Amostra de 14 organizações	Artigo	Os principais resultados do estudo revelaram que houve uma mudança significativa em direção a empregos que exigem menos contato físico após o início da pandemia da <i>COVID-19</i> . No entanto, não foram observadas diferenças significativas na qualidade dos candidatos ou entre tipos de emprego. Os resultados também indicaram que teorias como a do sistema de eventos e <i>frameworks</i> de transição podem oferecer novas perspectivas para entender essas mudanças na procura por emprego.	EUA
10	Quantitativo	Amostra de 653 funcionários	Artigo	Os principais resultados do estudo revelaram a interação entre a idade dos funcionários e seis práticas de GRH em relação a quatro padrões de bem-estar e desempenho. Descobriu-se que certas práticas, como R&S e avaliação de desempenho, são mais importantes para os candidatos mais jovens, enquanto pagamento contingente e salário competitivo são mais relevantes para os candidatos mais velhos. Esses achados destacam a importância de considerar a idade e as práticas de GRH como antecedentes cruciais do bem-estar e do desempenho dos funcionários. Além disso, o estudo ressalta a necessidade de analisar separadamente as práticas de GRH para compreender melhor os seus impactos nas diferentes gerações.	Espanha, Irlanda e México
11	Quantitativo	61 publicações	Artigo	As principais conclusões do estudo destacam a identificação de estereótipos de gênero que dificultam o acesso das mulheres a cargos gerenciais. Também foram observadas diferenças entre mulheres e homens em termos de características pessoais e competências percebidas, juntamente com a influência dos estereótipos de gênero na discriminação no local de trabalho. Além disso, o estudo fornece insights sobre os métodos que apresentaram melhores pontuações em termos de favorabilidade, validade aparente e oportunidade de desempenho no contexto dos estereótipos de gênero.	Espanha
12	Qualitativo	Não é aplicável	Livro	As principais conclusões do estudo destacam o ciclo de carreira das mulheres no setor dos transportes, abordando aspetos como atração, seleção, retenção, interrupção, reintegração e realização. São evidenciados os desafios enfrentados pelas mulheres, como a baixa atração de jovens e a dificuldade de retenção no setor. Discute-se também os obstáculos à progressão na carreira, incluindo questões como nepotismo e sexismo na seleção. Enfatiza-se a importância da igualdade de gênero e dos direitos das mulheres no local de trabalho. Além disso, são oferecidos exemplos de medidas para promover o emprego feminino, como acordos setoriais e proteção da maternidade.	Inglaterra
13	Misto	Não é aplicável	Artigo	As principais conclusões destacam o impacto do suporte estatal no trabalho doméstico remunerado e nos cuidados em várias áreas, incluindo a criação de empregos, a redução da informalidade e a profissionalização do setor. O estudo analisou esses aspetos em países como Bélgica, França, Suíça e Brasil. Além disso, abordou os desafios enfrentados pelos trabalhadores domésticos e as melhorias nas suas condições de trabalho. Concluiu-se que o suporte estatal contribuiu para reduzir a informalidade e promover a profissionalização do trabalho doméstico.	Canadá

14	Qualitativo	Não é aplicável	Artigo	As principais conclusões destacam recomendações para os gestores de contratação, como decisões mais eficazes, legalmente defensáveis e éticas. Estas incluem tratar todos os candidatos igualmente, evitar critérios não relacionados ao trabalho e garantir transparência e justiça nas práticas de R&S. O artigo enfatiza a importância da justiça interpessoal, explicações procedimentais e justificativas para garantir imparcialidade e ética no processo de R&S. Além disso, ressalta a necessidade de considerações éticas além do cumprimento legal nas práticas de R&S.	EUA
15	Qualitativa	Não é aplicável	Artigo	As principais conclusões destacam as contribuições positivas da Psicologia do Trabalho e Organizacional para a investigação em GRH. Os autores argumentam que essa disciplina avançou o conhecimento em GRH ao aprimorar a compreensão das práticas, como o R&S, e os seus resultados, além de desenvolver e aplicar teorias psicológicas na área. Eles também defendem abordagens de pesquisa multidisciplinares, multiníveis, <i>multistakeholder</i> e multi-métodos para promover o desenvolvimento contínuo da pesquisa em GRH.	Austrália e Inglaterra

A Tabela 6 oferece uma visão detalhada e abrangente da caracterização da amostra dos 15 estudos mais citados relacionados à temática da GRH, abordando diferentes aspectos que permeiam este campo multidisciplinar.

No que diz respeito à descrição geral da amostra, as informações estão discriminadas na tabela, quando disponíveis. É importante salientar que, em algumas peças bibliográficas, na descrição geral da amostra, consta "não é aplicável", indicando a inexistência de amostragem, justificada na seção posterior.

Ao observar os diversos *designs* de estudo apresentados, que variam entre qualitativo, quantitativo e misto, percebemos a amplitude das abordagens metodológicas empregadas para investigar questões relacionadas ao R&S e TD. Assim, observou-se que, das quinze peças bibliográficas analisadas, a maioria, ou seja, nove destas, adotaram uma abordagem quantitativa, e, por outro lado, cinco destas optaram por uma abordagem qualitativa. A presença de uma peça bibliográfica com um *design* misto indica a utilização combinada de abordagens quantitativas e qualitativas no seu estudo.

Ao analisar os países alvos das peças bibliográficas, os EUA destacam-se como o país mais frequente, sendo mencionado em seis peças bibliográficas, seguido pelo Reino Unido, presente em quatro peças bibliográficas. A Austrália e a Espanha vêm em seguida, cada uma alvo de três peças bibliográficas. Em relação à distribuição por continentes, a Europa é a mais representada, com 12 peças bibliográficas, principalmente devido à presença de países como Espanha, França, Irlanda, Reino Unido e Suíça. A América do Norte também é proeminente, com oito peças bibliográficas, principalmente devido à presença dos EUA, além de Canadá e México. Por outro lado, a Oceânia é menos representada, com apenas três peças bibliográficas, todas relacionadas à Austrália e Nova Zelândia. A Ásia tem a menor representação, aparecendo apenas uma vez, com uma peça bibliográfica realizada em Singapura.

Por fim, a Tabela 6 demonstra uma grande variedade de resultados ou conclusões, que serão posteriormente discutidos na seção da Discussão.

#### *Aspectos de R&S e Aspectos Globais/Dimensões do TD*

Seguidamente, podemos encontrar a Tabela 7, onde estão representadas informações como os aspectos de R&S destacados e os aspectos globais ou dimensões do TD em destaque, das 15 peças bibliográficas mais citadas, abordadas anteriormente.

**Tabela 7.**

*Características das 15 Peças Bibliográficas mais Citadas - Aspectos de R&S e Aspectos Globais do TD/Dimensões do TD*

Número da Publicação	Aspectos de R&S							Aspectos Globais do TD/ Dimensões do TD								
	RS Global*1	RS1*2	RS2*3	RS3*4	RS4*5	RS5*6	RS6*7	RS7*8	TD Global*9	TD1*10	TD2*11	TD3*12	TD4*13	TD5*14	TD6*15	TD7*16
1			X	X						X						
2				X			X						X		X	
3			X	X			X	X		X						
4				X				X							X	
5						X	X		X							
6	X												X			
7			X							X					X	
8				X				X			X					
9	X															X
10			X												X	
11		X			X		X	X					X		X	X
12					X			X		X		X			X	
13		X					X	X						X	X	
14	X									X				X		
15						X	X	X								X

**Legenda:** *RS Global\*1 = todos os 7 aspectos do processo de R&S; RS1\*2 = análise de necessidade de pessoal; RS2\*3 = desenvolvimento de descrições de cargos; RS3\*4 = publicações de vagas/atração de talentos; RS4\*5 = triagem de currículos e dos candidatos; RS5\*6 = entrevistas; RS6\*7 = seleção; RS7\*8 = contratação (Chiavenato, 1999; Limongi-França & Arellano, 2004) – estes foram os processos de R&S que os três autores tinham em comum; TD Global\*9 = representa o conceito do TD no sentido mais amplo e geral; TD1\*10 = Princípios e Valores Fundamentais para o Trabalho; TD2\*11 = Tempo e Carga de Trabalho Adequados; TD3\*12 = Trabalho Realizante e Produtivo; TD4\*13 = Compensação Significativa para o Exercício da Cidadania; TD5\*14 = Proteção Social; TD6\*15 = Oportunidades; e, TD7\*16 = Saúde e Segurança (Ferraro et al. 2018b).*

Ao analisar a Tabela 7, destaca-se que os processos de R&S mais referidos são o RS6 e RS7, referentes à seleção e contratação, respetivamente. O RS7 é mencionado em sete peças bibliográficas, enquanto o RS6 é mencionado em seis delas. Nota-se que, no que respeita a algumas etapas do processo de seleção (RS6), como dinâmicas de grupo, não existiu qualquer menção. Contudo, no que toca a testes psicológicos, houve três menções e, relativamente a provas de conhecimento, houve uma menção. Num nível intermediário de destaque, encontram-se a descrição de cargos e funções da organização (RS2); a referência a todos os processos associados ao R&S (RS Global); e, a divulgação das vagas ou o modo como é feita a atração de talentos (RS3), com três, quatro e cinco menções, respetivamente. Num patamar de destaque mais modesto, estão a análise da necessidade de pessoal (RS1), a triagem dos currículos e dos candidatos (RS4) e as entrevistas (RS5), com duas menções cada.

Ainda na análise da Tabela 7, nota-se que algumas dimensões do TD se destacam mais do que outras. Por exemplo, os Princípios e Valores Fundamentais para o Trabalho (TD1) e as Oportunidades (TD6) são mencionadas em cinco e sete publicações, respetivamente. Num nível intermediário de destaque, estão as dimensões da Compensação Significativa para o Exercício da Cidadania (TD4) e Saúde e Segurança (TD7), com três menções cada. Seguidamente, a dimensão da Proteção Social (TD5) apresenta-se com duas menções. Com um destaque mais modesto, encontram-se peças bibliográficas que apenas dispõem de uma menção, como: a) TD Global (que representa o conceito do TD no sentido mais amplo e geral); b) O Tempo e Carga de Trabalho Adequados (TD2); e, c) Trabalho Realizante e Produtivo (TD3).

É importante salientar que, entre as 15 peças bibliográficas mais citadas, foram encontrados todos os processos do R&S e todas as dimensões do TD (Chiavenato, 1999; Ferraro et al. 2018b; Limongi-França & Arellano, 2004).

#### *Dissertações de Mestrado e Teses de Doutoramento ( $N_{12} = 8$ )*

De seguida, podemos encontrar a Tabela 8, onde estão representadas algumas informações sobre as Dissertações de Mestrado e Teses de Doutoramento ( $N_{12} = 8$ ) do número total de peças bibliográficas ( $N_{16} = 87$ ).

**Tabela 8.***Dissertações de Mestrado e Teses de Doutorado (N<sub>12</sub> = 8)*

Número da Publicação	Título	Autores	Área de Estudo	Tipo de Publicação	Área do Conhecimento	Ano	Universidade	País
1	<i>“Exploring Women’s Transition into and Participation in Formal Paid Employment: Case Studies in Regional Indonesia”</i>	<i>Prihatinin gtyastuti, E.</i>	A área de estudo concentra-se na transição das mulheres para o emprego formal remunerado e sua participação nesse contexto. Investiga-se o empoderamento económico das mulheres, a sua participação na força de trabalho, os quadros legais e regulatórios, o acesso ao TD, as influências socioculturais, bem como as oportunidades na educação e formação profissional.	Tese de Doutorado	Filosofia, Gestão e Psicologia Organizacional	2022	<i>Curtin University</i>	Austrália
2	<i>“The Impact of the Fourth Industrial Revolution on Potentially Disadvantaged Groups: An Analysis of How Industry 4.0 Can Promote Decent Work and Equality for Women and Older Employees”</i>	<i>Koller, E.</i>	A área de estudo analisa o impacto da digitalização, em particular da Indústria 4.0, nas condições de trabalho do setor manufatureiro, visando promover o TD e a igualdade, com foco nas relações de género e nos funcionários mais idosos.	Dissertação de Mestrado	Economia, Gestão e Psicologia Organizacional	2022	<i>Stockholm University</i>	Suécia
3	<i>“Demand-Side Factors and the Employment of Young People: A Case Study of the Recruitment and Selection Strategies of Selected Firms in Johannesburg”</i>	<i>Gabobegwe, M. K.</i>	A área de estudo investiga os fatores que influenciam o emprego dos jovens, com foco nas estratégias de R&S de empresas selecionadas em Johannesburg. Aborda a problemática do desemprego juvenil, especialmente entre os jovens que não prosseguiram para o ensino superior, procurando entender como as estratégias de R&S dos empregadores afetam a empregabilidade desses jovens. Além disso, visa compreender as percepções e atitudes dos empregadores em relação a esses jovens.	Tese de Doutorado	Filosofia, Gestão e Psicologia Organizacional	2022	<i>Rhodes University</i>	África do Sul
4	<i>“Implementation of diverse recruitment practises in the information technology industry”</i>	<i>Laukkane n, R.</i>	A área de estudo aborda a implementação de práticas diversificadas de R&S na indústria de tecnologia da informação em organizações finlandesas. Explora-se como a diversidade e a inclusão são incorporadas nas práticas de R&S nas organizações, a sua implementação e possíveis melhorias.	Dissertação de Mestrado	Gestão e Psicologia Organizacional	2021	<i>Haaga-Helia University of Applied Sciences</i>	Finlândia
5	<i>“Ethical Human Resource Management and Employee Welfare: Empirical Perspectives”</i>	<i>Faysal, N. M.</i>	A área de estudo centra-se na análise do bem-estar dos trabalhadores e das condições de trabalho no setor de Confeções no Bangladesh, em relação às práticas éticas de GRH, especialmente nos processos de R&S.	Tese de Doutorado	Filosofia, Gestão e Psicologia Organizacional	2021	<i>University of Bradford</i>	Inglaterra

	<i>from the Bangladesh RMG Sector</i>								
6	<i>"Mapping Decent Work Deficit: A Qualitative Study"</i>	Francisco, M. R. V.	A área de estudo concentra-se na identificação e caracterização de práticas em Portugal que levam a um défice de TD, com base na análise qualitativa de 118 entrevistas semiestruturadas.	Dissertação de Mestrado	POTRH	2019	Universidade de Coimbra	Portugal	
7	<i>"Decent Work Clues in Knowledge Work Job Advertisements"</i>	Marques, A. I.	A área de estudo centra-se na presença de indicadores de TD em anúncios de emprego para posições de trabalho de conhecimento. A pesquisa concentra-se em analisar como o TD é considerado e anunciado em anúncios de emprego destinados a trabalhadores de conhecimento em Portugal, e como isso se relaciona com o processo de R&S.	Dissertação de Mestrado	POTRH	2017	Universidade de Évora	Portugal	
8	<i>"Ship manning and safety -problems in the recruitment, selection and retention of seafarers: a global view"</i>	Jatau, S. U.	A área de estudo centra-se nos desafios relacionados ao processo de R&S e retenção de marinheiros, com foco no impacto desses desafios na operação e segurança dos navios. Além disso, são examinadas legislações internacionais e realizada uma análise crítica das leis e regulamentações trabalhistas marítimas, explorando o seu impacto na vida dos marinheiros provenientes de países em desenvolvimento.	Dissertação de Mestrado	Engenharia e Gestão	2002	World Maritime University	Suécia	

A Tabela 8 apresenta as informações de oito publicações, cinco Dissertações de Mestrado e três Teses de Doutorado, abrangendo uma variedade de temas relacionados aos processos de R&S e ao TD. Cada dissertação/tese é caracterizada pelo seu título, autores, área de estudo, tipo de publicação, área do conhecimento, ano de publicação, universidade e país de origem.

A distribuição das áreas do conhecimento nas dissertações e teses acima, revela uma multiplicidade disciplinar, incidindo em áreas como Economia, Engenharia, Filosofia, Gestão, Psicologia Organizacional e POTRH. Destacam-se, com uma ênfase significativa, áreas do conhecimento como Gestão e Psicologia Organizacional, refletindo uma abordagem multifacetada sobre R&S e TD. No entanto, também existe a recorrência de temas como Filosofia, Gestão e Psicologia Organizacional em três publicações.

A distribuição dos anos das publicações revela uma tendência crescente de interesse acadêmico por questões contemporâneas relacionadas ao trabalho, nomeadamente processos de R&S e a promoção do TD. Observa-se um aumento significativo no número de publicações a partir de 2017, com um pico notável em 2022, onde três das oito dissertações/teses foram defendidas. A lacuna de tempo entre 2017 e 2022, representada por uma única publicação em 2019, destaca uma retomada do interesse que pode ter sido influenciada por novas exigências e transformações no mercado de trabalho.

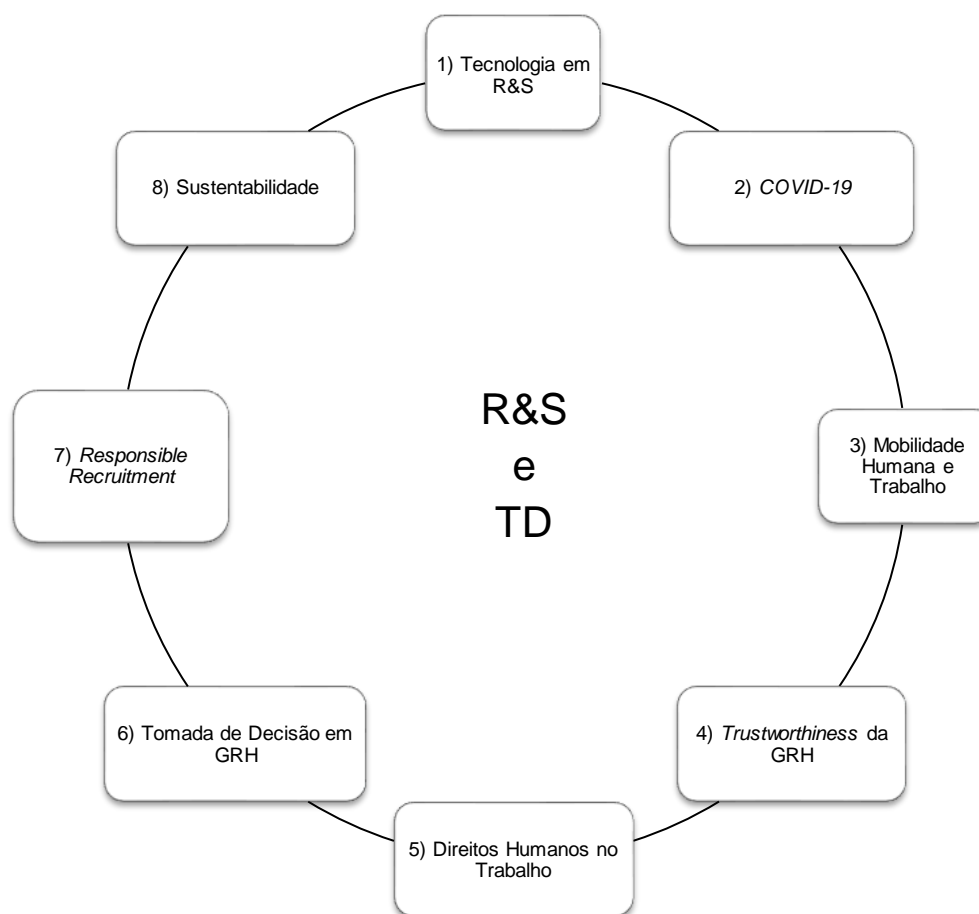
Ao analisar os dados relativos às instituições acadêmicas associadas às dissertações/teses, observa-se que Portugal e Suécia surgem como líderes, com duas universidades listadas cada uma. Outros países, como África do Sul, Austrália, Finlândia e Inglaterra, têm cada um uma universidade listada. A Europa surge como o continente mais proeminente nos dados obtidos, com países como Finlândia, Inglaterra, Portugal e Suécia representados. Além disso, a Oceânia e a África do Sul também surgem representadas, embora com menos incidência, pela *Curtin University* e pela *Rhodes University*, respetivamente.

#### *Tendências Identificadas na Interação entre Processos de R&S e TD*

Em seguida, apresentamos a Figura 1 que representa um “Mapa sobre as Tendências Identificadas na Interação entre Processos de R&S e TD” que foram analisadas no  $N_{16} = 87$ .

**Figura 1.**

*Mapa sobre as Tendências Identificadas na Interação entre os Processos de R&S e TD*



Na Figura 1, é possível identificar oito tendências distintas que se destacaram como focos significativos de interesse relacionados à interação central do nosso estudo, R&S e TD. Identificando estas tendências no sentido horário, temos: 1) Tecnologia em R&S; 2) *COVID-19*; 3) Mobilidade Humana e Trabalho; 4) *Trustworthiness* da GRH; 5) Direitos Humanos no Trabalho; 6) Tomada de Decisão em GRH; 7) *Responsible Recruitment*; e, 8) Sustentabilidade.

Essas tendências demonstram a complexidade e a dinâmica do cenário atual da interação entre R&S e TD, destacando áreas de importância para as práticas de GRH nas organizações na atualidade. A seguir, passaremos à interpretação destes dados na secção da "Discussão".

## 5. DISCUSSÃO

### *Primeira Questão Norteadora*

Este estudo revisou sistematicamente a literatura sobre a interação entre os processos de R&S e o TD. Em conformidade com as questões orientadoras apresentadas na secção da Revisão da Literatura, nesta secção serão interpretados os resultados apresentados na secção anterior, tendo em conta estas questões referidas.

Assim, respondendo à questão sobre “*Quanta literatura e que tipos de literatura existem sobre o R&S e TD?*”, podemos aferir que, ao analisar o Gráfico 1, que apresenta a evolução das peças bibliográficas por ano, é possível observar algumas tendências e padrões. As peças bibliográficas perfazem um total de 87 referências, que variam entre os anos 2002 e 2024. Tal como referido, primeiramente, nos anos iniciais, como em 2002, 2003 e 2004, o número de peças bibliográficas é bastante baixo, com apenas 2 peças em 2002 e nenhum registo nos anos seguintes - isto pode indicar um período de estabelecimento e desenvolvimento das fontes de informação, com um possível aumento da produção bibliográfica nos anos subsequentes; ou ainda, representar apenas o embargo ou a demora no processamento da informação publicada, que todas as bases de dados geralmente apresentam (Jatau, 2002; Shephard & Bonneau, 2002). A partir de 2005, observamos um aumento gradual no número de peças bibliográficas, embora ainda relativamente modesto, com 3 peças em 2005 e 1 em 2006 e 2007 - isto sugere um crescimento inicial na produção de conteúdo bibliográfico, possivelmente refletindo um maior investimento na investigação e publicações (Alder & Gilbert, 2006; Heron, 2005; Pinnington et al., 2006). Por outro lado, tal como descrito anteriormente, a partir de 2012, observamos um aumento mais consistente e significativo da produção de peças bibliográficas – este aumento pode estar relacionado a um maior interesse na investigação da temática do R&S e TD, avanços na tecnologia que facilitam a publicação e disseminação de conteúdo, ou até mesmo uma maior conscientização e interesse sobre a importância desses temas para a comunidade científica (Ehrhart et al., 2012; Imdorf & Leemann, 2012; Zhang & Zhang, 2015). Além disso, verificou-se que, entre 2012 e 2024, o número de peças bibliográficas continuou a crescer, com alguns anos registando aumentos mais expressivos, como em 2020 e 2022, com 12 e 13 peças bibliográficas, respetivamente. Estes aumentos sugerem um cenário de maior atividade científica na área do R&S e TD, possivelmente acompanhado por um investimento

contínuo na investigação desta temática. Além disso, estes resultados também sugerem uma maior conscientização sobre a importância do R&S e TD nas esferas acadêmica e profissional (Abbasi et al., 2020; Arzenšek et al., 2022). O crescente interesse na investigação destas áreas reflete uma resposta às mudanças e desafios contínuos no mercado de trabalho e nas práticas de GRH (Tordera et al., 2022; Troth et al., 2022). Além disso, o aumento da produção bibliográfica sugere um amadurecimento do campo de estudo e uma procura por soluções inovadoras e sustentáveis para questões relacionadas ao R&S e promoção do TD (Kuo et al., 2022; Liu et al., 2022; Saget et al., 2022).

Adicionalmente, podemos identificar que as afiliações da literatura encontrada, no que respeita ao Gráfico 2, revelam três picos significativos, representados pelos países com as maiores contagens e percentagens de afiliações de autores. A Inglaterra sobressai com 37 afiliações (14,74%), os Estados Unidos com 33 afiliações (13,15%), e, por fim, a Austrália aparece com 24 afiliações (9,56%). Destaca-se igualmente que a concentração das afiliações dos autores nestes países, os quais totalizam 37,45% das publicações (94 de 251 afiliações de autores listadas), ocorre em nações cuja língua oficial é o inglês, representando, potencialmente, o ainda muito presente viés anglo-saxão que prepondera em tantas áreas de conhecimento (Asri & Liani, 2022; Christie & Swingewood, 2022). Sabe-se que as publicações científicas são produzidas em grande número na língua inglesa, devido à sua aceitação como a língua franca da ciência e tecnologia (Sa'adah et al., 2022). Isto pode criar um viés, onde investigações de países não anglófonos podem ter menos visibilidade ou impacto, mesmo que sejam de alta qualidade. Este viés anglo-saxónico pode influenciar a direção das publicações, as oportunidades de colaboração internacional e a disseminação de conhecimentos. Ao reconhecer este viés, é possível incentivar políticas e práticas que promovam uma maior inclusão e diversidade na comunicação científica, como a publicação em múltiplos idiomas e a valorização de investigações de diferentes regiões do mundo (Asri & Liani, 2022; Christie & Swingewood, 2022; Sa'adah et al., 2022).

Quanto à distribuição das afiliações de autores por continente, são evidenciados padrões distintos. Os resultados sugerem um cenário de desigualdade na distribuição de afiliações de autores por continente, destacando a predominância de regiões com melhores recursos e infraestruturas (Freihat et al., 2023; Shioji et al., 2021). A Europa lidera com uma significativa quantidade de afiliações, refletindo um maior investimento, não só nesta área, mas em investigação e desenvolvimento (Christie & Swingewood, 2022). A Ásia, em ascensão, demonstra uma crescente capacidade de inovação e

produção científica, evidenciando que, aos poucos, começam cada vez mais a investir em investigação e desenvolvimento, ampliando a sua presença na comunidade científica internacional (Shioji et al., 2021). A América do Norte, com uma forte representação dos EUA, destaca-se pela influência das suas principais instituições de investigação. A Oceânia, apesar da sua menor população, mantém uma presença notável, especialmente através da Austrália. A menor representação de África e América do Sul indica desafios estruturais, como menor financiamento e infraestrutura de investigação limitada (Freihat et al., 2023; Gabobegwe et al., 2022; Shioji et al., 2021). Esta distribuição desigual aponta para a necessidade de políticas que incentivem a investigação em regiões menos representadas, promovendo maior equidade e diversidade na produção científica global (Arseneault & Roulin, 2024; Jimenez, 2023). Além disso, sublinha-se a necessidade de políticas que fomentem a colaboração internacional e o financiamento direcionado, dado que podem ajudar a mitigar estas desigualdades, permitindo uma distribuição mais equitativa de afiliações de autores e, conseqüentemente, de conhecimento e inovação (Arseneault & Roulin, 2024; Christie & Swingewood, 2022; Freihat et al., 2023).

Afunilando para uma interpretação mais detalhada das 15 peças bibliográficas mais citadas, ao analisar as quantidades e tipos de peças bibliográficas fornecidas, observa-se que predominam os artigos científicos, com um total de 13 publicações. Em comparação, há apenas um *discussion paper* e um livro mencionado. Portanto, é evidente que os artigos científicos são a forma mais prevalente de publicação entre as opções fornecidas (e os documentos que foram selecionados), sugerindo que a investigação e o conhecimento na área de GRH são mais frequentemente disseminados através desse meio (Jain et al., 2024). Analisando as revistas e editoras mencionadas, juntamente com as suas classificações em quartis (Q's), e, segundo o ranking disponibilizado em Scimago Journal & Country Rank (2024), podemos observar uma predominância de publicações em revistas de alta qualidade, com a maioria delas classificadas como Q1, o que indica um desempenho melhor do que pelo menos 75% das revistas da mesma categoria. As revistas *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *Human Resource Management Journal*, *International Journal of Human Resource Management*, *International Journal of Psychology*, *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Management*, *Journal of Organizational Behavior* e *Journal of Vocational Behavior*, todas estão classificadas como Q1, demonstrando uma forte presença e influência na divulgação do conhecimento sobre GRH e TD. Existe também uma revista classificada como Q2, o que indica um desempenho melhor do que

pelo menos 50% a 75% das revistas da mesma categoria. Neste caso, a *International Journal of Environmental Research and Public Health* ocupa essa posição, ainda demonstrando uma boa qualidade e impacto na sua área de atuação. Além disso, uma revista é classificada como Q4, o que sugere um desempenho melhor do que pelo menos 1% a 25% das revistas da mesma categoria. Neste caso, a *Canadian Journal of Women and the Law* tem essa classificação, indicando que embora possa não estar no nível das revistas Q1 e Q2, ainda tem um desempenho respeitável dentro da sua área de foco.

Adicionalmente, as 15 peças bibliográficas analisadas na Tabela 5, no que concerne ao *design* do estudo, nota-se que as publicações de Chams & García-Blandón (2019) e Klotz et al. (2013) consistem em revisões narrativas. Estas revisões visam oferecer uma síntese detalhada e interpretativa da literatura existente sobre um determinado tópico. Enquanto os estudos quantitativos tipicamente empregam amostras compostas por participantes humanos, as revisões narrativas utilizam como “amostra” as fontes bibliográficas e referências consultadas. Importa salientar, no entanto, que embora as revisões narrativas empreguem uma forma de “amostra”, estas não seguem o mesmo delineamento metodológico dos estudos quantitativos, pois não envolvem a recolha de dados primários, nem a aplicação de métodos de análise estatística (Chams & García-Blandón, 2019; Klotz et al., 2013). Adicionalmente, na publicação de O'Reilly (2018), que consiste num *discussion paper*, o foco está na síntese da literatura existente, na apresentação de argumentos teóricos e na discussão de implicações, ao invés da recolha de dados empíricos, portanto, também não há amostragem envolvida. É um documento com objetivo de elucidar múltiplos aspetos sobre um tema, sejam eles mais conceituais ou mais práticos. Por sua vez, a publicação de Turnbull (2013) trata-se de um livro, e, portanto, também não possui amostragem envolvida. Além disso, nos casos de Alder & Gilbert (2006), Tomei (2016) e Troth et al. (2020), também não há amostragem, uma vez que as publicações se concentram numa análise crítica, desenvolvimento teórico e proposição de direções de investigações futuras com base no conhecimento existente.

Por fim, relativamente à quantidade de citações das 15 peças bibliográficas da Tabela 5, esta é um indicador significativo da sua influência e impacto na comunidade científica (Scimago Journal & Country Rank, 2024). Esta alta contagem de citações sugere que o estudo de Chams & García-Blandón (2019), foi amplamente reconhecido e utilizado como referência por outros investigadores, destacando a crescente atenção dada à sustentabilidade e ao papel da GRH na promoção dos ODSs. A maioria das

publicações no conjunto de dados está concentrada num intervalo de 86 a 211 citações, indicando uma distribuição uniforme em torno desses valores. À medida que as citações diminuem, há uma redução no impacto, mas ainda há reconhecimento para estudos com contagens mais baixas. Isso sugere que, enquanto alguns estudos têm uma influência significativa, outros ainda contribuem para o corpo de conhecimento, mesmo que em menor escala, como é o caso do estudo de Troth et al. (2020), que destaca a necessidade de abordagens de pesquisa multidisciplinares, multiníveis, *multistakeholder* e multi-métodos em GRH, propondo diversos temas de investigação que atendam a esses critérios.

### *Segunda Questão Norteadora*

No que toca à segunda questão norteadora sobre “*Quais as principais lições já retiradas dos estudos anteriormente realizados?*”, identificamos várias contribuições como aquelas presentes na Tabela 5, que descrevem algumas características das 15 peças bibliográficas mais citadas (e não o  $N_{16} = 87$ ). Nesta, observa-se uma distribuição variada ao longo do tempo, na qual as publicações predominam desde 2006 até 2020, refletindo uma abordagem contínua e atualizada da temática na comunidade académica e profissional. A partir de 2018, há um crescimento de publicações, especialmente nos anos de 2019 e 2020, destacando-se como anos particularmente prolíficos - isto sugere um pico de atividade na área de GRH, possivelmente impulsionado por questões contemporâneas e emergentes, como a transformação digital e os desafios da pandemia da *COVID-19* (Bapuji et al., 2020; McFarland et al., 2020). Esta análise reflete uma trajetória de crescimento e maturidade na área, influenciada por mudanças no ambiente de trabalho e na sociedade em geral. Exemplificando, existem estudos recentes, como o de Bapuji et al. (2020), que refletem a urgência em compreender os impactos da pandemia da *COVID-19* nas práticas organizacionais e na desigualdade económica. Ao mesmo tempo, há estudos mais antigos, como o de Alder & Gilbert (2006), que ainda são citados e relevantes, demonstrando a perenidade de certos temas na área de GRH, como as considerações éticas e legais envolvidas em práticas de R&S justas.

Nas publicações da Tabela 5, numa primeira visão mais abrangente, pode-se identificar temáticas como o crescente interesse nas questões de sustentabilidade e de responsabilidade social corporativa dentro do contexto da GRH. Por exemplo, autores como Barrena-Martínez et al. (2019) e Chams & García-Blandón (2019), destacam a

importância de alinhar as práticas de GRH com os princípios do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social corporativa – o que nos remete à GRHV mencionada anteriormente (Deshwal, 2015; Mahmood & Nasir, 2023; Richman, 2015; Ruepert et al., 2016) e a importância e necessidade da criação dos empregos verdes e sociais (Oliveira, 2019; Stanef-Puica et al., 2022; Wehrmeyer, 2017; World Economic Forum & Accenture 2023).

Além disso, Bapuji et al. (2020) e McFarland et al. (2020) exploram os efeitos da pandemia da *COVID-19* nos processos de R&S, destacando a necessidade de adaptar estas práticas face a desafios atuais. A diversidade, a inclusão e o TD também são temas abordados em várias peças bibliográficas. Por exemplo, Castaño & García-Izquierdo (2019), discutem as barreiras enfrentadas pelas mulheres no avanço para cargos superiores, enquanto Tomei (2016) examina estratégias que promovam o TD e melhorem as condições de trabalho para os trabalhadores domésticos. Ao observar a crescente atenção para questões como sustentabilidade, responsabilidade social corporativa e TD, os profissionais de R&S podem obter uma compreensão mais profunda das preocupações contemporâneas que moldam o ambiente de trabalho.

Ao integrar os processos de R&S com as dimensões do TD as organizações podem promover um ambiente de trabalho que valoriza e respeita os direitos e dignidade dos colaboradores, contribuindo assim para uma sociedade mais justa e equitativa (Tomei, 2016).

Primeiramente, a análise de necessidade de pessoal (RS1) desempenha um papel fundamental na garantia de que as práticas de R&S estejam alinhadas com as dimensões do TD (Chams & García-Blandón, 2019). Posto isto, Castaño & García-Izquierdo (2019) sugerem que uma análise cuidadosa, considerando a diversidade e inclusão, contribui para a promoção do tempo e carga de trabalho adequados (TD2; Ehrhart et al., 2012) e para a criação de oportunidades de emprego mais justas e equitativas (TD6; Bapuji et al., 2020; O'Reilly, 2018).

Em segundo lugar, o desenvolvimento de descrições de cargos (RS2; Castaño & García-Izquierdo, 2019; Tomei, 2016) e a publicação de vagas/atratividade de talentos (RS3; O'Reilly, 2018; Tordera et al., 2016) desempenham um papel crucial na promoção de oportunidades dignas. Assim, Chams & García-Blandón (2019) destacam que ao desenvolver descrições de cargos inclusivas e promover vagas de forma ética e transparente, as organizações contribuem para as dimensões do TD, como Princípios e Valores Fundamentais para o Trabalho (TD1; Alder & Gilbert, 2006; Turnbull, 2013) e Oportunidades (TD6; Barrena-Martínez et al., 2019; O'Reilly, 2018).

A triagem de currículos e candidatos (RS4; Castaño & García-Izquierdo, 2019; Turnbull, 2013) juntamente com as entrevistas (RS5; Klotz et al., 2013; Troth et al., 2020), influenciam diretamente as dimensões do TD ao garantir uma seleção justa e equitativa. Castaño & García-Izquierdo (2019) argumentam que práticas de R&S que promovem a igualdade de oportunidades e combatem estereótipos no local de trabalho, contribuem o Trabalho Realizante e Produtivo (TD3; Turnbull, 2013).

Seguidamente, e segundo Swider et al. (2015), os profissionais devem garantir que os candidatos selecionados (RS6; Bapuji et al., 2020; Carr et al., 2010; Swider et al., 2015) e contratados (RS7; Ehrhart et al., 2012; Troth et al., 2020; Turnbull, 2013) sejam adequados para o trabalho descrito e se encaixem na cultura organizacional. Ao fazê-lo, as organizações promovem a Compensação Significativa para o Exercício da Cidadania (TD4; Bapuji et al., 2020; Carr et al., 2010; Tordera et al., 2020), melhores condições de Proteção Social (TD5; Alder & Gilbert, 2006; Tomei, 2016), mais Oportunidades (TD6; Bapuji et al., 2020; O'Reilly, 2018), e um ambiente de Saúde e Segurança mais favorável (TD7; McFarland et al., 2020; Tordera et al., 2020; Troth et al., 2020).

No que respeita à Tabela 8, que apresenta as informações de oito publicações, cinco Dissertações de Mestrado e três Teses de Doutoramento, optou-se por manter estas peças bibliográficas por representarem um pouco da produção académica mais recente, retratando aquilo que está sendo estudado mais recentemente nas universidades. A distribuição das áreas do conhecimento nas dissertações/teses, revela uma diversidade disciplinar, incidindo em áreas como Economia, Engenharia, Filosofia, Gestão, Psicologia Organizacional e POTRH. Destacam-se, com uma ênfase significativa, áreas do conhecimento como Gestão e Psicologia Organizacional, refletindo uma abordagem multifacetada sobre R&S e TD, como é o caso de Laukkanen (2021). Esta refere que as conclusões da sua investigação apontam para uma crescente consideração da diversidade e inclusão nas empresas de tecnologia da informação. Acrescenta que, o uso do inglês como linguagem organizacional facilita o R&S diversificado, no entanto, diferenças culturais e restrições dos países podem complicar o processo de seleção, principalmente nas pequenas organizações. A autora sugere que, cada vez mais, se comecem a abordar preconceitos e a valorizar as diferenças culturais, bem como a utilizar práticas como linguagem inclusiva nos anúncios de emprego.

A recorrência de temas como Filosofia, Gestão e Psicologia Organizacional em três publicações, indica uma abordagem que não apenas analisa as práticas de GRH e

TD, mas também incorpora uma perspectiva ética e filosófica. Por exemplo, Prihatiningtyastuti (2022) enfatiza o papel crucial da transição das mulheres do trabalho agrícola informal para o trabalho formal de cuidado, destacando o seu impacto no empoderamento económico no nível doméstico e comunitário. Ressalta-se, também, a importância de políticas de desenvolvimento regional que apoiem estas transições, superando barreiras como atitudes patriarcais e restrições legais. A autora destaca recomendações que incluam políticas sensíveis ao género e iniciativas locais para fortalecer o R&S de mulheres, bem como promover o seu empoderamento económico a nível regional e nacional. Adicionalmente, Faysal (2021), destacou no seu estudo o impacto das práticas de GRH no bem-estar dos trabalhadores do Bangladesh, sob a perspectiva deles mesmos. Este concluiu que são necessárias melhorias nas práticas de GRH, nomeadamente no processo de R&S, sendo estas essenciais para proporcionar condições de trabalho mais dignas. Por sua vez, Gabobegwe (2022), aborda o problema crítico do desemprego juvenil global, nomeadamente na África do Sul, destacando a sua urgência. Este examina como as estratégias de R&S dos empregadores influenciam o acesso dos jovens ao mercado de trabalho, concluindo que o seu papel é de extrema importância na promoção do TD a este grupo.

Francisco (2019) e Marques (2017), focam-se especificamente em POTRH, sublinhando a importância dos aspetos psicológicos e de GRH no processo de R&S. Por sua vez, Francisco (2019) concentra-se na identificação e caracterização de práticas em Portugal que levam a um défice de TD. Este concluiu que deve ser dada a devida importância a uma abordagem psicoemocional por parte das organizações para lidar com os défices de TD, já que a formação habitualmente oferecida nas organizações pode ser insuficiente. Já Marques (2017) avaliou a expressão do TD em anúncios de emprego para trabalhadores em Portugal, com base nos critérios da OIT, concluindo que, nenhum anúncio analisado atendia a todos os elementos substantivos do TD. Além disso, a autora destacou a necessidade e importância dos anúncios refletirem esses princípios já desde o processo de R&S, para melhor alinhar os anúncios com os padrões de TD. No que diz respeito a áreas de conhecimento menos exploradas, como é o caso da Engenharia, temos Jatau (2002), que propõe uma intersecção entre a gestão de projetos de Engenharia e a Administração Organizacional. Esta combinação ressalta a importância de aplicar princípios de Engenharia para otimizar os processos de R&S, assegurando eficiência e equidade – por exemplo, em empresas de Engenharia, esta equidade pode ser alcançada através da implementação de práticas que promovam ativamente a diversidade e inclusão, como a procura por candidatos de diferentes

origens e com diferentes experiências. Outra área de conhecimento menos explorada é a Economia, na qual Koller (2022) destaca a importância da digitalização no setor manufatureiro alemão, observando variações significativas no progresso entre as empresas. O autor destaca que houve impactos positivos da digitalização nas condições de trabalho das mulheres e dos trabalhadores mais velhos em algumas empresas, promovendo o TD e igualdade. No entanto, o impacto geral na promoção da igualdade e do TD é limitado, devido a disparidades persistentes entre as organizações.

Por fim, a presença de várias dissertações/teses nos anos de 2021 e 2022 sugere que os investigadores estão cada vez mais comprometidos em entender os impactos das mudanças rápidas e disruptivas que têm ocorrido, possivelmente em resposta a eventos globais, como a pandemia da *COVID-19* ou o desenvolvimento de algoritmos de IA realmente aplicáveis pelos profissionais de GRH no seu contexto laboral (Nguyen & Park, 2022; Stievano et al., 2021).

### *Terceira Questão Norteadora*

No que respeita à terceira questão norteadora, “*O que tem sobressaído das práticas atuais relacionadas à interação entre o R&S e o TD?*”, na Figura 1, é possível identificar oito tendências distintas que se destacaram como focos significativos de interesse nas práticas atuais relacionadas à interação do R&S com o TD, tendo em conta o  $N_{16} = 87$ .

Começando pela tendência da *Tecnologia em R&S*, esta destaca-se pela sua crescente utilização nos processos de R&S, que, por sua vez, está a mudar a forma como as organizações encontram e avaliam talentos (Florea, 2013; Hooley et al., 2023; Imdorf & Leemann, 2012; Laukkanen, 2021; Nguyen & Park, 2022).

A implementação de tecnologias avançadas, como a IA, pode trazer diversas vantagens, como permitir uma maior eficiência na triagem de candidatos, personalizar a experiência do candidato ou funcionário, e tomar decisões baseadas em dados precisos e atualizados (Koller, 2021; Mihaljević et al, 2023; Nguyen & Park, 2022). A automação de tarefas repetitivas libera os profissionais de GRH para se concentrarem em atividades estratégicas, enquanto a análise de dados tende a fornecer *insights* valiosos sobre o desempenho, a satisfação e o desenvolvimento dos colaboradores, promovendo uma gestão mais eficaz e proativa (Garay-Rondero et al., 2022; Nguyen & Park, 2022). No entanto, é importante considerar que a IA também apresenta desvantagens. A automação das tarefas repetitivas representa uma dualidade

intrínseca, pois, embora libere tempo e recursos para atividades mais estratégicas, pode também desencadear preocupações sobre a substituição de empregos tradicionais. Por exemplo, a automação impulsionada pela IA tem o potencial de levar ao desemprego em setores específicos da força de trabalho, como manufatura, logística e atendimento ao cliente, onde predominam trabalhos rotineiros e repetitivos (Abbasi et al., 2020; Arseneault & Roulin, 2024; Nguyen & Park, 2022). Outra desvantagem, segundo Arseneault & Roulin (2024), é que os algoritmos de IA podem ser tão tendenciosos quanto os humanos, especialmente se forem desenvolvidos com base em dados historicamente tendenciosos, levando a decisões de R&S injustas ou discriminatórias – algoritmos são criações humanas e portanto estão sujeitos a serem criados com base na forma de pensar dos seus desenvolvedores. Além disso, embora a IA possa automatizar muitos aspectos do R&S, existe o risco de perder a capacidade de personalizar a experiência para os candidatos. Por exemplo, ao depender exclusivamente de algoritmos para a triagem de currículos, a IA pode não considerar nuances específicas ou experiências individuais dos candidatos, resultando numa experiência genérica e impessoal - isto pode criar uma desconexão entre os candidatos e as organizações, pois os candidatos podem sentir que não estão a ser reconhecidos de forma única e relevante para a posição (Kenny & Tsai, 2020; Potočnik et al., 2021; Nguyen & Park, 2022). Outra desvantagem é que o uso excessivo da IA pode levar à perda de competências humanas importantes, como a análise crítica, resultando numa força de trabalho menos diversificada e flexível. Esta interação (i.e. entre humanos e IA) pode criar uma dependência, onde os profissionais confiam exclusivamente na tecnologia para orientação, em vez de a usar como uma ferramenta complementar (Koller, 2021; Mihaljević et al, 2023; Nguyen & Park, 2022). Adicionalmente, questões éticas em torno da privacidade dos dados dos candidatos e do uso justo da IA no local de trabalho também tem surgido, especialmente na ausência de regulamentação adequada (Asri & Liani, 2022; Morris et al., 2023; Nguyen & Park, 2022). Deve-se notar que, nem todos os candidatos têm acesso igual à tecnologia ou disposição de competências digitais, o que pode resultar na exclusão digital de certos grupos da população do processo de R&S baseado em IA (excluídos digitais; Gabobegwe, 2022; Nguyen & Park, 2022). Todos estes pontos indicam uma tendência contrária à promoção do TD, aumentando desigualdades e reduzindo a participação humana no mercado de trabalho (i.e. a automação crescente através da IA pode levar à substituição de empregos humanos), gerando condições precárias para muitos. Isto levanta questões éticas sobre a justiça social, equidade no acesso ao emprego e dignidade no local de trabalho, especialmente

se não forem implementadas medidas adequadas para proteger os trabalhadores afetados pela automação (Arseneault & Roulin, 2024; Laukkanen, 2021; Nguyen & Park, 2022).

Além disso, ainda sobre a tendência da *Tecnologia em R&S*, segundo Kuo et al. (2022), a adaptação ao Trabalho Remoto e/ou *Home Office* destaca a necessidade de estratégias flexíveis que possam dar suporte a uma força de trabalho distribuída geograficamente. Este novo paradigma de trabalho, especialmente acentuado durante a pandemia, realça a importância de implementar políticas e tecnologias que facilitem a colaboração eficaz, a comunicação transparente e a gestão adequada das tarefas, garantindo assim a produtividade e o bem-estar dos colaboradores. Os autores acrescentam que, um dos desafios reside em garantir que os processos de R&S para estas modalidades de Trabalho Remoto e/ou *Home Office* sejam igualmente inclusivos e promovam oportunidades de TD para todos os colaboradores, independentemente da sua localização geográfica ou contexto pessoal (Kuo et al, 2022; Liu et al., 2022).

Segundo esta lógica, a próxima tendência é a pandemia da *COVID-19*, que acabou por ter consequências inesperadas na promoção da adoção de práticas tecnológicas sustentáveis (Aggarwal & Gasskov, 2013; Bapuji et al., 2020; Christie & Swingewood, 2022; Nguyen & Park, 2022). Isto trouxe à tona uma série de desafios e oportunidades no âmbito dos processos de R&S desempenhados nas organizações, bem como na promoção do TD durante uma crise de saúde global sem precedentes (Bapuji et al., 2020; Christie & Swingewood, 2022; McFarland et al., 2020; Stievano et al., 2021). Segundo autores como McFarland et al. (2020), este cenário destacou a necessidade urgente de adaptação rápida e flexibilidade por parte das organizações, impulsionando a adoção de práticas à distância, o desenvolvimento de novas competências digitais e a revisão das estratégias de R&S para lidar com as exigências do mercado em constante mudança. Ao mesmo tempo, a pandemia expôs vulnerabilidades existentes no processo de R&S e TD, como a necessidade de abordar questões de saúde mental dos colaboradores, garantir a equidade no acesso a oportunidades de aprendizagem e promover a inclusão digital. Estes desafios e oportunidades ressaltam a importância de uma abordagem ágil e centrada no ser humano para enfrentar as complexidades do ambiente de trabalho em constante evolução (Christie & Swingewood, 2022; Stievano et al., 2021).

Prosseguindo na reflexão sobre as repercussões da pandemia da *COVID-19*, é pertinente destacar também a emergência de mais uma tendência, a *Mobilidade no Trabalho* (Carvalho, 2016; Faria & Lins, 2017; Gostin, 2008; Stone et al., 2020). No que

diz respeito aos migrantes em geral, tanto emigrantes quanto imigrantes, Hashimoto et al. (2020) destacam a importância de assegurar ambientes de trabalho seguros e saudáveis para estes grupos. Contudo, os autores ressaltam que os processos complexos de R&S, assim como a obtenção de TD para estes grupos apresentam desafios adicionais - isso sublinha a necessidade de políticas inclusivas e medidas eficazes para garantir igualdade de oportunidades no mercado de trabalho. Adicionalmente, Magalhães et al. (2024), referem que os relatórios analisados no seu estudo abordam, cada vez mais, a saúde e segurança laboral dos trabalhadores emigrados/imigrados – isto reflete que as organizações estão a adotar medidas relacionadas às atividades de avaliação de riscos, fornecendo equipamentos de proteção, treino e monitorização da saúde dos trabalhadores (Carr et al., 2010; Gostin, 2008; IHRB, 2023). Adicionalmente, e de acordo com o que já foi abordado anteriormente, o programa FRI pode auxiliar emigrantes e imigrantes no processo de R&S e na promoção de TD através da promoção de práticas justas de recrutamento em nível global, garantindo transparência, igualdade de oportunidades e respeito pelos direitos dos trabalhadores migrantes (ILO, 2021a). Além disso, ao fornecer orientações e ferramentas para melhorar leis, políticas e fiscalização relacionadas ao recrutamento, a FRI contribui para criar um ambiente mais favorável para a integração e proteção dos trabalhadores migrantes, facilitando assim o acesso a oportunidades de TD (ILO, 2021a; Jones, 2022). Acrescenta-se que, de acordo com o Jornal de Negócios (2023), numa realidade europeia que é marcada pelo envelhecimento da população e pela diminuição da taxa de fertilidade, os movimentos migratórios assumem uma importância cada vez mais significativa. Em Portugal, os imigrantes desempenham um papel crucial, contribuindo de forma substancial para a Segurança Social. Esta contribuição financeira é um exemplo concreto do impacto positivo que os imigrantes têm na sociedade, fortalecendo elementos essenciais da coesão social - os imigrantes geraram um saldo positivo de 1.604,2 milhões de euros para a Segurança Social, quase o dobro do registado há quatro anos. Apesar de representarem 7,5% da população total, os imigrantes têm uma taxa de atividade mais elevada do que os portugueses, frequentemente ocupando empregos mal remunerados e arriscados, nos quais trabalham mais horas semanais. Mesmo enfrentando uma taxa de desemprego mais alta do que a média nacional, os imigrantes continuam a aumentar a sua contribuição para a Segurança Social, evidenciando o seu valor e importância para a economia e o bem-estar social do país.

Segundo Gostin (2008), os refugiados surgem como uma realidade preocupante no mercado de trabalho contemporâneo. Reconhece-se a importância de considerar não apenas as competências e experiências profissionais desses indivíduos, mas também os contextos únicos em que operam e os desafios adicionais que enfrentam, como barreiras linguísticas e adaptação cultural. Portanto, é essencial desenvolver estratégias de R&S sensíveis às circunstâncias individuais dos refugiados, promovendo a inclusão e equidade no local de trabalho e incentivando o desenvolvimento do TD (Bozionelos, 2005; Steege et al., 2020). É fundamental que as sociedades e as organizações reconheçam as competências e contribuições únicas que os refugiados podem trazer para o mercado de trabalho, sem considerá-los como fonte de competição. Investir em programas de integração e apoio ao emprego para refugiados é não apenas uma questão humanitária, mas também uma estratégia inteligente para promover a inclusão social, impulsionar a economia, e construir sociedades mais resilientes e solidárias (Gostin, 2008; Steege et al., 2020).

Por outro lado, os expatriados representam uma categoria distinta de profissionais no mercado de trabalho das mencionadas acima - são trabalhadores deslocados para atuar fora de seu país de origem, contando, normalmente, com total proteção da empresa que os envia (Faria & Lins, 2017; Gostin, 2008; Stone et al., 2020). O processo de R&S para expatriados requer uma abordagem que leve em consideração quer as suas competências técnicas, como interpessoais, na capacidade de adaptação a diferentes culturas. Nesse sentido, é essencial desenvolver estratégias de R&S sensíveis às circunstâncias individuais dos expatriados, reconhecendo os desafios específicos que enfrentam, como barreiras linguísticas e adaptação cultural (Faria & Lins, 2017; Stone et al., 2020). Embora os expatriados possam ser protegidos pelas organizações nos seus contratos de trabalho e, por vezes, desfrutem de boas condições contratuais, é importante garantir o TD para este grupo - isto implica promover a inclusão e equidade no local de trabalho, oferecendo suporte no período de permanência no exterior, e incentivando o desenvolvimento profissional contínuo (Gostin, 2008; Stone et al., 2020; Walmsley et al., 2018). Além disso, investir em programas de integração e apoio ao emprego para expatriados, não apenas fortalece a capacidade competitiva das organizações globalmente, mas também contribui para a inclusão social, impulsiona a economia e fortalece as sociedades (Faria & Lins, 2017; Gostin, 2008; Steege et al., 2020).

Assim, diante das mudanças atuais e da dinâmica do mundo contemporâneo, surge um questionamento sobre a tendência seguinte, a *Trustworthiness da GRH* nas

organizações, no sentido de perceber como estas se adaptam a práticas e políticas que atendam às expectativas da sociedade, quer no âmbito da tecnologia, quer no âmbito da sustentabilidade, como abordado anteriormente (Jain & Torres, 2024; Klotz et al., 2013; Nguyen & Park, 2022). Sabe-se que, a *Trustworthiness*, emerge como um fator crucial para estabelecer e manter relações produtivas entre empregadores e funcionários (Hassard & Torres, 2020; Klotz et al., 2013). Os autores referem que esta confiança é construída através da transparência, consistência e integridade nas práticas organizacionais, criando um ambiente onde os colaboradores se sintam valorizados e seguros. Assim, quando a confiança é alta, os funcionários normalmente comprometem-se mais com as suas funções, colaboram de maneira mais eficaz e contribuem mais para o sucesso a longo prazo da organização. Além disso, neste contexto de *Trustworthiness*, a influência da tecnologia, incluindo a IA e o Trabalho Remoto/*Home Office*, discutidos anteriormente, é complexa e multifacetada (Klotz et al., 2013; Kuo et al., 2022; Nguyen & Park, 2022). Por um lado, a tecnologia pode aumentar a confiança nas organizações ao facilitar a transparência, eficiência e comunicação - a IA pode tornar os processos mais transparentes e precisos, enquanto o Trabalho Remoto/*Home Office* pode proporcionar flexibilidade e melhorar a colaboração entre os membros da equipa (Kuo et al., 2022; Nguyen & Park, 2022). No entanto, existem também desafios que podem afetar negativamente a *Trustworthiness* nas organizações - o viés da IA pode levar a decisões discriminatórias, quer no processo de R&S, quer dentro da equipa na organização, enquanto o isolamento resultante do Trabalho Remoto/*Home Office* pode prejudicar a coesão da equipa, e, conseqüentemente, diminuir os níveis de confiança entre a equipa de trabalho (Arseneault & Roulin, 2024; Laukkanen, 2021; Nguyen & Park, 2022). Além disso, a *Trustworthiness* nas práticas sustentáveis das organizações, é crucial para construir confiança com *stakeholders* (Budhwar & Mellahi, 2016; Ehrhart et al., 2012; Klotz et al., 2013) - demonstrar um compromisso genuíno com a sustentabilidade, fortalece a reputação e a credibilidade da empresa (Griep et al., 2023; Ismail & Fatima, 2023). No entanto, a *Trustworthiness* pode ser comprometida se as ações não corresponderem com os compromissos da organização, ou se houver falta de transparência - a comunicação clara e evidências tangíveis do impacto positivo são essenciais para manter a confiança dos *stakeholders* e construir relacionamentos sólidos e de confiança dentro das organizações (Ismail & Fatima, 2023; Mihaljević et al., 2023; Nguyen & Park, 2022). Adicionalmente, Dewi et al. (2022) destacam ainda o conceito de *meaningful work* como uma contribuição crucial para o sucesso e a qualidade das organizações, estando associado a aspetos como interação social,

participação e confiança. Quando um trabalhador sente que o seu trabalho tem um propósito e é produtivo, isso não só beneficia a organização, mas também reforça uma percepção positiva de si mesmo, contribuindo para um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo. Além disso, segundo Freihat et al. (2023) e Jain & Torres (2024) é importante considerar tanto a objetividade quanto a subjetividade nos processos de R&S, garantindo que as competências e valores dos candidatos estejam alinhados com a cultura organizacional e as necessidades da organização, enquanto se reconhece a importância de fatores subjetivos, como o significado e propósito do trabalho para os colaboradores. O papel relevante das políticas e práticas de R&S associa-se diretamente a estes aspetos. Se uma organização pretende adotar ou manter valores associados a uma GRHV, isso precisa de estar expresso nos critérios de seleção dos seus novos funcionários. Posteriormente, à medida que os trabalhadores recém-chegados se integram na cultura da organização, e percebem que os seus próprios valores se alinham com os valores defendidos pela organização, é provável que percebam o seu próprio trabalho como significativo e com propósito, contribuindo para uma percepção mais digna do trabalho (Freihat et al., 2023; Jain & Torres, 2024; Mudannayake & Weerasinghe, 2021).

Neste sentido de promoção de condições dignas não só de trabalho, mas de vida a todos, os *Direitos Humanos no Trabalho* também foram identificados como uma tendência crescente, sublinhando a importância cada vez maior de assegurar o respeito pelos direitos fundamentais dos trabalhadores, em todas as fases do processo de R&S e dimensões de TD (Morris et al., 2023; Sa'adah et al., 2022; Steege et al., 2020). Esta tendência reflete a necessidade de práticas organizacionais que garantam condições de trabalho justas, seguras e inclusivas, desde a contratação até ao desenvolvimento contínuo dos colaboradores (Ferraro et al., 2017; 2018a; 2018b; Gostin, 2013; Hashimoto et al., 2020; Leal et al., 2021). Neste contexto, e referindo-nos à CCJ (Certificação de Comércio Justo), apresentada anteriormente, é atribuída a produtos que obedecem a padrões sociais, ambientais e económicos, com o objetivo de assegurar uma compensação justa para os produtores em países em desenvolvimento (Alonso et al., 2015; Argenti, 2004). Esta certificação, concedida a organizações, promove práticas de produção sustentáveis, unindo aspetos como a conservação ambiental e a redução da pobreza. Um número crescente de organizações procura esta certificação para se alinharem com a promoção dos direitos dos produtores e trabalhadores marginalizados, garantindo condições de trabalho justas e equitativas. Além disso, a CCJ fortalece as práticas de GRH, nomeadamente os processos de R&S, ao adotar critérios de seleção

inclusivos, promovendo diversidade e igualdade de oportunidades no local de trabalho, o que beneficia tanto os trabalhadores, quanto a organização como um todo (Alonso et al., 2015; Argenti, 2004; Makita, 2016; Russel & Brannan, 2016). Outra iniciativa que podemos recordar no âmbito desta tendência é a CEB, uma iniciativa da *B Lab*, uma organização sem fins lucrativos, que avalia o desempenho social e ambiental de empresas a cada dois anos, com foco em administração, funcionários, comunidade e meio ambiente. Os benefícios incluem melhorias no desempenho estratégico, sustentabilidade a longo prazo, identidade de marca, *networking* e atração de capital. Além disso, a CEB promove ações socialmente responsáveis, no âmbito da promoção de direitos humanos e aprimora práticas de GRH, como R&S, ajudando a atrair talentos alinhados com os valores das organizações (Richardson & O'Higging, 2019).

Alinhada com essa perspectiva, a *Tomada de Decisão em GRH*, nomeadamente no processo de R&S, implica considerar os direitos humanos fundamentais dos candidatos, como o direito à igualdade de oportunidades, à não discriminação e à promoção do TD (Arzenšek et al., 2022; Morris et al., 2023; Pandelache, 2016). Isto requer que os profissionais de GRH façam escolhas que fomentem a diversidade, a inclusão e a igualdade em aspetos como género, raça, idade e orientação sexual (Arzenšek et al., 2018; Bernerth, 2005; Oelz et al., 2013). Assim, destaca-se a importância da integração da tomada de decisão nas estratégias de GRH, destacando a importância de abordagens informadas e estratégicas para apoiar decisões eficazes (Bernerth, 2005; Morris et al., 2023). Esta integração permite que as organizações sejam mais ágeis e precisas ao lidar com questões de R&S, desenvolvimento e retenção de talentos. Ao basear as decisões em informações sólidas e contextos relevantes, as empresas conseguem alinhar melhor as suas políticas de GRH com os objetivos gerais da organização, melhorar o comprometimento dos colaboradores, e promover um ambiente de TD (Alder & Gilbert, 2006; Swider et al., 2015). Ainda no âmbito da tomada de decisão no processo de R&S, os processos psicológicos desempenham um papel crucial neste contexto (Kapur, 2018; Swider et al., 2015). Os recrutadores interpretam e atribuem significado às informações fornecidas pelos candidatos, influenciando as suas decisões (Stone et al., 2020; Swider et al., 2015). A formação de opiniões sobre os candidatos pode ser influenciada por viéses cognitivos, como estereótipos e *halo effect*. Além disso, os recrutadores avaliam as competências dos candidatos com base em métodos de avaliação, como entrevistas e testes psicométricos - este último, cabe ressaltar, é realizado apenas por gestores de RH com formação em Psicologia (Kapur, 2018). Estas decisões, claro, têm um impacto direto na vida das pessoas. Determinam

quem será contratado, afetando as oportunidades de emprego e o desenvolvimento profissional dos candidatos. O processo de seleção também pode afetar a autoestima e o bem-estar emocional dos candidatos, especialmente se sentirem discriminação. Ser selecionado para um emprego desejado, pode ajudar os candidatos a realizar não apenas as suas metas e aspirações de carreira, mas também as ambições pessoais, contribuindo para a sua satisfação pessoal. Portanto, é fundamental que os recrutadores estejam cientes do impacto destes processos nas pessoas, procurando tomar decisões justas e imparciais (Jimenez, 2023; Morris et al., 2023; Swider et al., 2015).

Em conformidade com a importância da Tomada de Decisão em GRH, é crucial salientar o papel da tendência da *Responsible Recruitment*, em qualquer ambiente laboral, nomeadamente no âmbito do R&S e do TD (Alder & Gilbert, 2006; Bernerth, 2005; Faraday, 2014; Mihaljević et al., 2023). Conforme destacado por Birzhandi & Cho (2023), esta tendência reflete o compromisso contínuo das organizações com a justiça e a igualdade de oportunidades. Ao privilegiar práticas que fomentem a responsabilidade e a equidade no processo de R&S e no ambiente de trabalho, as empresas não só evidenciam o seu compromisso com valores éticos, mas também fortalecem a coesão interna e a sustentabilidade organizacional (Barrena-Martínez et al., 2019; Lavanchy et al., 2023). Neste contexto, cremos que seja importante recordar o BKMC e a sua iniciativa *SDG Micro-Projects*, anteriormente abordados (BKMC, 2023). O BKMC pretende motivar e preparar jovens provenientes de todo o mundo para realizar *Micro-Projects*, relacionados com os ODSs nas suas comunidades locais. O objetivo é inspirar os participantes a reconhecerem desafios reais nas suas comunidades e conceberem soluções alinhadas com os ODSs. Estas soluções podem variar em escala e conceito, mas compartilham o objetivo comum de abordar desafios relacionados à realização da Agenda 2030 (BKMC, 2023). Esta iniciativa relaciona-se com esta tendência, no sentido de exemplificar a responsabilidade laboral ao capacitar jovens para identificar e resolver desafios locais alinhados com os ODSs, promovendo assim um comprometimento cívico e uma consciência global na próxima geração de líderes. No entanto, o verdadeiro impacto desta tendência reside na transformação que estas práticas podem gerar (BKMC, 2023; Freihart et al., 2023; Saget et al., 2022). Ao investir em *Responsible Recruitment*, as organizações estão a construir não apenas equipas, mas comunidades, onde cada indivíduo é valorizado e respeitado (Birzhandi & Cho, 2023; Lavanchy et al., 2023; Sparreboom & Staneva; 2014). Essa abordagem não só impulsiona a produtividade e a inovação, mas também cria um legado de progresso social e humano, que seja duradouro no tempo (i.e. sustentabilidade; Oliveira et al.,

2017; Oliveira, 2019; Tordera et al., 2020). Assim, ao abraçar esta visão, as organizações não só moldam o seu próprio sucesso, mas também contribuem para um mundo onde o TD não é apenas um ideal, mas uma realidade para todos, e o desenvolvimento sustentável torna-se atingível e não uma utopia (Tordera et al., 2020).

Por fim, o *Responsible Recruitment* e a tendência da *Sustentabilidade* podem estar interligados quando consideramos a integração do Trabalho Remoto e/ou Home Office nas práticas das organizações (Liu et al., 2022). Esta integração pode contribuir significativamente para o alcance de metas sustentáveis e responsáveis pelas organizações, ao reduzir a necessidade de deslocamentos diários, o que, por sua vez, diminui as emissões de carbono e o consumo de recursos (Oliveira, 2019; Wehrmeyer, 2017). No entanto, é importante considerar que estas práticas não só oferecem vantagens, mas também têm desvantagens (Liu et al., 2022; Saget et al., 2022). Como referido anteriormente, os desafios inerentes a esta prática precisam de ser avaliados, dadas as diferenças individuais dos colaboradores (Jain & Torres, 2024; Kuo et al., 2022; Liu et al., 2022). Por exemplo, para alguns colaboradores, existem benefícios no que toca a aumentar a flexibilidade horária, permitindo que estes realizem as suas tarefas em horários mais convenientes e em locais à sua escolha, reduzindo alguns custos, quer para o colaborador, quer para a organização. No entanto, para outros colaboradores, pode ser difícil manter uma comunicação e colaboração eficaz entre os restantes membros da equipa (Freihat et al., 2023; Kuo et al., 2022; Oliveira, 2019). A falta de interação social presencial pode prejudicar a coesão da equipa, a troca de ideias, a supervisão facultada, ou mesmo o seu rendimento. Assim, é importante que as preferências pessoais dos funcionários também sejam consideradas ao implementar este tipo de prática – algumas pessoas podem beneficiar do *Trabalho Remoto/Home Office*, outras podem preferir um ambiente de trabalho mais tradicionais (ILO, 2021b; Petcu et al., 2021; Renwick, 2013; Ruepert et al., 2016).

Nesta linha de pensamento, as práticas tecnológicas atuais (i.e. IA e Trabalho Remoto/*HomeOffice*), que se têm destacado, podem ter um impacto na promoção da *Sustentabilidade*, uma tendência cada vez mais presente (Chams & García-Blandón, 2019; Freihat et al., 2023). Como anteriormente mencionado ao abordar a GRHV, percebemos que as tecnologias emergentes desempenham um papel significativo na facilitação da implementação de práticas sustentáveis (Deshwal, 2015; MacLachlan & McVeigh, 2021; Renwick, 2013; Tordera et al., 2020). Por exemplo, o Trabalho Remoto/*Home Office*, anteriormente abordado, e as entrevistas virtuais não só reduzem a pegada de carbono associada às deslocamentos dos colaboradores, como também

promovem uma cultura organizacional mais flexível e adaptável (MacLachlan & McVeigh, 2021). Além disso, a utilização de tecnologias verdes, como sistemas de energia renovável e eficiência energética, contribui para a redução do impacto ambiental das operações da organização - por exemplo, a utilização de painéis para absorção da energia solar, o reaproveitamento das águas da chuva, programas que reutilizam a água que circula numa indústria (Jain & Torres, 2024; Kuo et al., 2024; Oliveira, 2019; Tordera et al., 2020). No entanto, é importante reconhecer que estas práticas tecnológicas também enfrentam desafios, como os custos iniciais elevados e a exclusão digital de alguns colaboradores (Jain & Torres, 2024). Portanto, é essencial que as organizações considerem cuidadosamente os custos e benefícios das práticas tecnológicas sustentáveis, bem como implementem políticas que garantam a inclusão de todos os colaboradores no processo de transição para um ambiente de trabalho mais sustentável (Jain & Torres, 2024; Richman, 2015; Ruedert et al., 2016). Além disso, a implementação da Agenda 2030 e dos ODSs, pode servir como um catalisador para promover a sustentabilidade nos processos de R&S e no TD, ao alinhar as práticas organizacionais com os ODSs, garantindo assim um ambiente de trabalho mais justo, inclusivo e ambientalmente responsável (Deshwal, 2015; Khemka et al., 2022; Mahmood & Nasir, 2023, Robertson & Barling, 2013).

Para concluir, é crucial realçar como a promoção de processos de R&S sustentáveis e responsáveis não é apenas uma necessidade do mundo organizacional, mas também uma expressão daqueles que são os nossos princípios e valores. Ao adotarmos abordagens que priorizam a equidade, a inclusão e o respeito pelos direitos humanos, estamos não só a moldar o futuro das organizações, mas também a impactar positivamente a vida das pessoas (IHRB, 2023; Jimenez, 2023). Através da promoção do TD e do compromisso com os ODSs, estabelecidos pela Agenda 2030, estamos a construir um mundo onde todos têm a oportunidade de prosperar, onde cada contratação é uma oportunidade de fazer a diferença, e onde o crescimento económico está intimamente ligado ao bem-estar humano e à proteção do nosso planeta (Griep et al., 2023; Kuo et al., 2022; UNRIC, 2018). Assim, ao investirmos em práticas de R&S que abraçam a sustentabilidade, estamos não só a olhar para o amanhã, mas também a cuidar do hoje.

#### *Quarta Questão Norteadora*

No que respeita à quarta questão norteadora “*Identificar aspetos inexplorados ou lacunas de investigação*”, é crucial abordar uma variedade de temas que não foram explorados e que podem resultar em potenciais estudos futuros. Primeiramente, e de acordo com Mihaljević et al. (2023), é de ter em conta a pouca abordagem das taxas de desemprego, que merece uma investigação mais profunda, especialmente em relação aos fatores que contribuem para essas taxas (e.g. mudanças tecnológicas, dinâmicas económicas e políticas de emprego). Compreender os diferentes padrões de desemprego em diferentes setores e regiões, também pode oferecer *insights* importantes sobre as necessidades de intervenção e políticas de emprego (Carr et al., 2010; Koller, 2021; Saner, 2010; Williams et al., 2023).

Além disso, os *Green Jobs* e os *Social Jobs*, representam áreas emergentes que podem ser exploradas mais profundamente - isso inclui não apenas a identificação das oportunidades de emprego nessas áreas, mas também uma análise mais aprofundada dos benefícios socioambientais associados a essas ocupações. Investigar como estes tipos de emprego podem contribuir na transição para uma economia mais sustentável e inclusiva, é essencial para informar políticas e práticas futuras (Oliveira, 2019; Stanef-Puica et al., 2022; Wehrmeyer, 2017).

A importância da criação de empregos, particularmente em contextos de economias em desenvolvimento ou em transição, é outra lacuna que merece a atenção dos investigadores (Oliveira, 2019; Potočnik et al., 2021; Shioji et al., 2021). Isto envolve não apenas examinar os fatores que impulsionam ou impedem a criação de empregos, mas também avaliar o impacto das políticas de emprego existentes, e do ambiente regulatório na criação de oportunidades de TD. Neste caso, e segundo Oliveira (2019), podemos exemplificar com a criação de plataformas digitais de trabalho recentes e inovadoras, como a *Uber* e a *Airbnb*, que têm desempenhado um papel significativo na economia global, especialmente ao proporcionar novas formas de emprego em diversos contextos económicos.

Além disso, o trabalho temporário e terceirizado é uma temática que não foi explorada, apesar da sua crescente prevalência em muitos setores da economia global. Investigar os efeitos destes empregos nas condições de trabalho, na segurança, no emprego e na proteção social dos trabalhadores, pode fornecer *insights* importantes sobre os desafios e oportunidades associadas a estas práticas (Carr et al., 2014; Faraday, 2014; Magalhães et al., 2024; Saner, 2010).

A relação entre os movimentos e deslocações humanas (i.e. emigração/imigração; refugiados; e, expatriados), com a globalização e a

internacionalização das organizações, também representa uma lacuna significativa na investigação. Compreender como estes fenómenos afetam o mercado de trabalho, a diversidade cultural, e as políticas de emprego é fundamental para informar abordagens mais inclusivas e equitativas para a gestão da força de trabalho em contextos cada vez mais globais (Faria & Lins, 2017; Gostin, 2008; Hashimoto et al., 2020; Stone et al., 2020). Além disso, levanta-se a questão de saber se uma das razões para que estes grupos não sejam amplamente investigados reside na precariedade laboral que enfrentam.

Outro ponto-chave a considerar é que, apesar das tendências que abordamos anteriormente (Tecnologia em R&S; COVID-19; Mobilidade Humana e Trabalho; 4) *Trustworthiness* da GRH; Direitos Humanos no Trabalho; Tomada de Decisão em GRH; *Responsible Recruitment*; e, Sustentabilidade), estarem a ser cada vez mais investigadas e discutidas, é crucial reconhecer que estas áreas ainda possuem um significativo potencial para desenvolvimento e aprofundamento adicional (Hashimoto et al., 2020; Lavanchy et al., 2023; Morris et al., 2023; Stone et al., 2020).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando as múltiplas facetas da interação entre o R&S e o TD, nesta secção, serão abordados pontos como as Implicações Conceptuais, Implicações Práticas, Limitações e Perspetivas para o Futuro.

### *Implicações Conceptuais*

No que diz respeito às implicações conceptuais deste estudo, destaca-se que além das suas contribuições imediatas, também visa inspirar pesquisas futuras, identificar lacunas de conhecimento e explorar as principais tendências que impactam o campo do R&S e TD.

Primeiramente, o aumento constante na produção bibliográfica sobre R&S e o TD ao longo dos últimos anos, sugere uma maior atividade científica e um investimento crescente na pesquisa dessas áreas - este crescimento reflete uma conscientização cada vez maior sobre a importância desses temas, tanto na esfera académica quanto

na profissional, indicando um reconhecimento mais amplo dos desafios contemporâneos relacionados ao trabalho e à gestão de pessoas.

Além disso, o aumento da produção bibliográfica ao longo do tempo sugere um amadurecimento do campo de estudo de R&S e TD - este amadurecimento pode ser interpretado como uma procura por soluções inovadoras e sustentáveis para as questões enfrentadas nesses domínios, indicando um movimento em direção a um corpo de conhecimento mais robusto e sofisticado.

A diversidade geográfica observada nas afiliações de autores e nas áreas de estudo também é digna de nota, refletindo um interesse global e uma participação ativa de acadêmicos e profissionais de diversas regiões do mundo – esta diversidade enriquece as perspectivas e contribuições para o campo, promovendo uma compreensão mais abrangente e holística dos temas em questão.

As oito tendências identificadas representam áreas de interesse e desenvolvimento conceitual significativo no campo de estudo de R&S e TD. Ao abordar estas tendências com mais detalhe, oferece-se uma visão abrangente das questões fundamentais que moldam o cenário atual da gestão de pessoas e do mercado de trabalho. Assim, ao destacar esses temas, é possível promover uma compreensão mais profunda dos desafios e oportunidades enfrentados por organizações e profissionais de RH, fornecendo um contexto valioso para orientar futuras pesquisas e práticas neste domínio.

Por fim, a ênfase na importância contínua de mais pesquisa em POTRH, destaca a necessidade de uma abordagem interdisciplinar e colaborativa. Reconhecendo o papel fundamental que os psicólogos e outros profissionais desempenham na compreensão e abordagem dos desafios e oportunidades nos campos de R&S e TD, enfatiza-se a importância de perspectivas diversas e complementares para avançar o conhecimento e a prática nestas áreas.

### *Implicações Práticas*

No âmbito das implicações práticas, as conclusões deste estudo têm o potencial de impactar diretamente a prática diária dos profissionais de GRH. Ao reconhecer a importância de práticas saudáveis de R&S na promoção do TD, este estudo oferece informações sobre orientações práticas sobre como os profissionais de GRH podem ajustar as suas estratégias de R&S, para garantir uma força de trabalho diversificada, inclusiva e comprometida. Além disso, destacamos a necessidade de os próprios

profissionais de GRH implementarem políticas e programas nas organizações que promovam o TD ao longo do ciclo de vida do trabalhador, desde o processo de R&S, até ao desenvolvimento e à retenção dos funcionários.

Neste estudo, exploraram-se em as interações dos processos de R&S e TD, reconhecendo a sua interligação e relevância tanto a nível organizacional como individual. A nível organizacional, o presente estudo fornece *insights* valiosos para aprimorar práticas de R&S e promover o TD nas organizações. Ao destacar a importância de estratégias éticas de R&S e de ambientes de trabalho justos e equitativos, as organizações podem fortalecer as suas práticas ao atrair talentos, e promover uma cultura de responsabilidade e equidade. Estas melhorias não apenas beneficiam o desempenho organizacional, mas também promovem o bem-estar e o comprometimento dos colaboradores (Barrena-Martínez et al., 2019). A nível individual, tanto profissionais de GRH, como candidatos, ou mesmo leitores interessados na temática, podem beneficiar do aprofundamento do conhecimento, reflexão pessoal e desenvolvimento de competências através da exposição a informações e análises detalhadas. Isto não só contribui para o crescimento profissional, mas também capacita os indivíduos a tomar decisões informadas sobre as suas carreiras e a advogar por práticas mais éticas e inclusivas no local de trabalho.

Em última análise, este estudo inspira a ação tanto a nível organizacional quanto individual, promovendo mudanças positivas nos ambientes de trabalho, comunidades locais e sociedade em geral.

### *Limitações*

Apesar de terem sido realizadas três buscas abrangentes, utilizando várias palavras-chave e algumas bastante específicas, como no caso da segunda busca que incluiu “sub-buscas” relacionadas às sete dimensões do TD, é importante reconhecer que sempre há margem para melhorias e aprimoramentos no processo de busca. No futuro, podem surgir novas palavras-chave ou combinações de termos que possam direcionar a pesquisa para fontes de referência adicionais e relevantes. Portanto, é fundamental estar aberto a novas abordagens e estratégias de busca, a fim de garantir que a pesquisa abranja o espectro mais amplo possível de informações pertinentes ao tema em questão.

Outra limitação refere-se ao facto de, em parte das nossas análises, termo-nos concentrado apenas nos 15 artigos mais citados e não no  $N_{16} = 87$ . Bellucci et al (2021)

e Caputo et al. (2018; 2019) defendem a credibilidade deste método, e, considerando limitações de tempo, optamos por seguir este critério.

Apesar de terem sido utilizadas duas bases de dados académicas comerciais reconhecidas e muito utilizadas no Ensino Superior em Portugal e no mundo, cada instituição “compra um pacote” que pode ser ajustado ao valor que a própria está disposta a investir. Apesar de termos utilizado a *B-On (Web of Science)* e a *Scopus*, estas podem ter algumas limitações que restringiram a pesquisa. Independentemente, deste aspeto, ou seja, do tipo de “pacote” institucional, a utilização de outras bases de dados internacionais também poderão enriquecer os estudos futuros.

Outra limitação identificada é que, por vezes, as bases de dados académicas comerciais podem fornecer informações com embargos (ou seja, atrasos ou demoras em processar e disponibilizar uma referência) e viéses associados ao idioma (viés anglo-saxão). Também podem existir outros tipos de viéses associados, como o sistema de fator de impacto e o próprio sistema económico e comercial associado ao modo como se produz e divulga ciência. A questão do embargo pode dificultar a obtenção de uma visão atualizada do tema com base nas publicações disponíveis. Para superar esta limitação, recorreremos à *Grey Literature*. Um tipo de literatura fiável e sólida, que adiciona informações fidedignas e confiáveis ao tema em estudo. A utilização da *Grey Literature* pode ser mais exigente, porque torna-se necessária a utilização de critérios rigorosos e que exigem uma *expertise* maior, principalmente para as tomadas de decisão no processo de seleção dos documentos. A utilização desta fonte de recursos é uma excelente forma de obter uma visão complementar àquela oferecida pelas bases de dados académicas comerciais, proporcionando uma visão mais abrangente da temática.

### *Perspetivas para o Futuro*

Recomenda-se que, investigações futuras utilizem métodos qualitativos como entrevistas ou *focus group* com profissionais de GRH, para identificar diretamente com estes trabalhadores as principais tendências que reconhecem como relevantes no mercado de trabalho. Assim, poderão enriquecer em maior profundidade o conhecimento sobre as interações entre os processos de R&S e o TD. A utilização destes métodos poderão contribuir para a perceção de nuances que podem passar despercebidas em estudos nos quais não há um contacto direto com os trabalhadores da área.

Uma abordagem quantitativa que utilize questionários aplicados a profissionais de GRH, com recolhas realizadas ao longo de um período de tempo superior a um ou dois anos (caracterizando assim um estudo longitudinal), pode auxiliar na identificação dos temas mais recorrentes para os profissionais que lidam diariamente com os processos de R&S e os dilemas de TD. Portanto, novos desenhos de investigação com múltiplos métodos, ou *mixed methods*, poderão contribuir para ampliar a visão sobre o tema.

Recomenda-se ainda uma abordagem mais abrangente e diversificada, incluindo a exploração de mais idiomas (i.e. além do inglês que fora utilizado), e outras fontes de *Grey Literature* confiáveis e fidedignas, para complementar as bases de dados comerciais.

Além disso, incentivamos a realização de revisões sistemáticas da literatura focadas em cada dimensão do TD, permitindo uma análise mais aprofundada das suas interações com o R&S ou outras práticas de GRH. Também se destaca a importância de incentivar mais publicações sobre esta temática em contextos globais, especialmente no continente africano e asiático, para garantir uma representação mais equitativa e inclusiva das perspetivas geográficas sobre estes temas.

## 7. REFERÊNCIAS

- \* Abbasi, S. G., Tahir, M. S., Abbas, M., & Shabbir, M. S. (2022). Examining the relationship between recruitment & selection practices and business growth: An exploratory study. *Journal of Public Affairs*, 22(2), 24-38.  
<https://doi.org/10.1002/pa.2438>
- Adams, J., Hillier-Brown, F. C., Moore, H. J., Lake, A. A., Araujo-Soares, V., White, M., & Summerbell, C. (2016). Searching and synthesising 'grey literature' and 'grey information' in public health: Critical reflections on three case studies. *Systematic Reviews*, 5(1), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s13643-016-0337-y>
- Agarwal, A., Durairajanayagam, D., Tatagari, S., Esteves, S. C., Harlev, A., Henkel, R., Roychoudhury, S., Homa, S., Puchalt, N. G., Ramasamy, R., Majzoub, A., Ly, K. D., Tvrdá, E., Assidi, M., Kesari, K., Sharma, R., Banihani, S., Ko, E., Abu-Elmagd, M., Gosalvez, J., & Bashiri, A. (2016). Bibliometrics: Tracking research impact by selecting the appropriate metrics. *Asian Journal of Andrology*, 18(2), 296–309. <https://doi.org/10.4103/1008-682X.171582>
- \* Aggarwal, A., & Gasskov, V. (2013). *Comparative analysis of national skills development policies: A guide for policy makers*. International Labour Office.
- Aguirre, M., & Alonso, N. (2011). O estudo exploratório: A minha aproximação ao mundo da investigação qualitativa. *Investigación y Educación en Enfermería*, 29(3), 492-499.
- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 103-117.  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- \* Alder, G. S., & Gilbert, J. (2006). Achieving ethics and fairness in hiring: Going beyond the law. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 449-464.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-006-9039-z>
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 79-89.  
<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.002>
- Andersson, L., Jackson, S. E., & Russell, S. V. (2013). Greening organizational behavior: An introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 151–155. <https://doi.org/10.1002/job.1854>

- Argenti, P. A. (2004). Collaborating with activists: How Starbucks works with NGOs. *California Management Review*, 47(1), 91-116.  
<https://doi.org/10.2307/41166288>
- \* Arseneault, R., & Roulin, N. (2024). Examining discrimination in asynchronous video interviews: Does cultural distance based on country-of-origin matter? *Applied Psychology*, 73(1), 185-214. <https://doi.org/10.1111/apps.12471>
- \* Arzenšek, A., Franca, V., & Laporšek, S. (2018). Corporate social responsibility towards employees—analysis of slovenian and foreign good practices. *Management International Conference*, 30(1), 1-15.
- \* Arzenšek, A., Laporšek, S., & Franca, V. (2022). Job and organisational level aspects of work in Slovenia. *Društvena Istraživanja*, 30(4), 655-674.  
<https://doi.org/10.5559/di.30.4.01>
- \* Asri, D. H., & Liani, J. (2022). Analysis of the effect of employee engagement mediated human resources on developer companies in Batam city. *International Journal of Social Science and Religion* 3(1), 381-402.  
<https://doi.org/10.53639/ijssr.v3i3.122>
- Ban Ki-Moon Centre for Global Citizens. (2023). *2022 Annual report*. Ban Ki-Moon Centre for Global Citizens.
- \* Bapuji, H., Patel, C., Ertug, G., & Allen, D. G. (2020). Corona crisis and inequality: Why management research needs a societal turn. *Journal of Management*, 46(7), 1205-1222. <https://doi.org/10.1177/0149206320925881>
- \* Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: Findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544-2580.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>
- \* Barrientos, S., Bianchi, L., & Berman, C. (2019). Gender and governance of global value chains: Promoting the rights of women workers. *International Labour Review*, 158(4), 729-752. <https://doi.org/10.1111/ilr.12150>
- Bellucci, M., Marzi, G., Orlando, B., & Ciampi, F. (2021). Journal of intellectual capital: A review of emerging themes and future trends. *Journal of Intellectual Capital*, 22(4), 744-767.  
<https://doi.org/10.1108/JIC-10-2019-0239>

- \* Bernerth, J. B. (2005). Perceptions of justice in employment selection decisions: The role of applicant gender. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(3), 206-212.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2005.00316.x>
- Bescond, D., Châtaignier, A., & Mehran, F. (2003). Seven indicators to measure decent work: An international comparison. *International Labour Review*, 142(2), 179-211. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2003.tb00258.x>
- \* Birzhandi, P., & Cho, Y. S. (2023). Application of fairness to healthcare, organizational justice, and finance: A survey. *Expert Systems with Applications*, 216(1), 119-465.  
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.119465>
- Blustein, D. L., Lysova, E. I., & Duffy, R. D. (2023). Understanding decent work and meaningful work. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 10(1), 289–314.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031921-024847>
- Booth, A., Sutton, A., Clowes, M., & Martyn-St James, M. (2022). *Systematic approaches to a successful literature review*. SAGE.
- Borges, L. O. (2013). Recrutamento e seleção de pessoas. In L. O. Borges (Ed.), *O trabalho e as organizações: Atuações a partir da Psicologia*. Artmed.
- \* Bozionelos, N. (2005). When the inferior candidate is offered the job: The selection interview as a political and power game. *Human Relations*, 58(12), 1605-1631.  
<https://doi.org/10.1177/0018726705061437>
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: Theory and practice*. Palgrave Macmillan.
- \* Budhwar, P. S., & Mellahi, K. (2016). *Handbook of human resource management in the Middle East*. Edward Elgar Publishing.
- Burchell. (2012). *The corporate social responsibility reader*. Routledge.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas*. Editora RH.
- Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M. M., & Rialti, R. (2018). Conflict management in family businesses: A bibliometric analysis and systematic literature review. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 519-542.  
<https://doi.org/10.1108/IJCMA-02-2018-0027>

- Caputo, A., Marzi, G., Maley, J., & Silic, M. (2019). Ten years of conflict management research 2007-2017: An update on themes, concepts, and relationships. *International Journal of Conflict Management*, 30(1), 87-110.  
<https://doi.org/10.1108/IJCMA-06-2018-0078>
- \* Carr, S. C., McWha, I., MacLachlan, M., & Furnham, A. (2010). International local remuneration differences across six countries: Do they undermine poverty reduction work? *International Journal of Psychology*, 45(5), 321-340.  
<https://doi.org/10.1080/00207594.2010.491990>
- Carvalho, C. H. R. D. (2016). Mobilidade urbana sustentável: Conceitos, tendências e reflexões. IPEA.
- Carvalho, S. A. (2021). *Igualdade de género no acesso a cargos de direção executiva: Boas práticas de recrutamento e seleção*. Dissertação de Mestrado [não publicada]. Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), Universidade de Lisboa.
- \* Castaño, A. M., Fontanil, Y., & García-Izquierdo, A. L. (2019). "Why can't I become a manager?" - a systematic review of gender stereotypes and organizational discrimination. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 13-18. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101813>
- Centro Regional de Informação das Nações Unidas para a Europa Ocidental. (2018). *Guia sobre desenvolvimento sustentável*. UNRIC.
- \* Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141(1), 109-122.  
<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier Editora.
- \* Christie, F., & Swingewood, A. (2022). *The impact of covid-19 on young workers in England: Young people navigating insecure work in Greater Manchester during the covid-19 pandemic*. Manchester Metropolitan University.
- \* Cipriani, R. L., Ferraro, T., & Oderich, C. L. (2021). Trabalho digno, satisfação com o trabalho e com a vida em administradores. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(3), 1548-1559. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.3.21635>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Edições Sílabo.

- Dasgupta, S. (2021). *Decent jobs for youth impact report 2019-2021*. International Labour Office.
- Deshwal, P. (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of Applied Research*, 1(13), 176-181.
- \* Dewi, R., Eliyana, A., Si, M., & Anwar, A. (2022). Antecedents and consequences of meaningful work: A systematic literature review. *Webology*, 19(2), 2382-2402.
- Dua, R. S. (2023). *Políticas e práticas de RH para o alcance das metas do ODS 8 “trabalho digno e crescimento económico” da agenda 2030 da ONU - o caso do sector hoteleiro em São Tomé e Príncipe*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora).  
<https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/35289>
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practises by the world’s largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
- \* Ehrhart, K. H., Mayer, D. M., & Ziegert, J. C. (2012). Web-based recruitment in the millennial generation: Work–life balance, website usability, and organizational attraction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), 850-874. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.598652>
- \* Faraday, F. (2014). *Profiting from the precarious - how recruitment practices exploit migrant workers*. Metcalf Foundation.
- \* Faria, C. F., & Lins, I. L. (2017). Inclusão política? Recrutamento e seleção de atores nas conferências de políticas públicas. *Opinião Pública*, 23(1), 580-611. <https://doi.org/10.1590/1807-01912017233580>
- \* Favero, M. B., & da Mata Silva, E. A. (2018). A inclusão e retenção da pessoa com deficiência nas organizações. *Revista de Divulgação Científica*, 23(2), 4-24.
- \* Faysal, N. M. (2021). *Ethical human resource management and employee welfare: Empirical perspectives from the Bangladesh RMG sector*. (Tese de Doutoramento, University of Bradford).  
<https://bradscholars.brad.ac.uk/handle/10454/19433>
- Ferraro, T. (2023). The decent work: A work, organizational and personnel psychology approach. In I. M. R. Taveira, N. R. Dos Santos, & L. Pais. *Decent work worldwide: Universal values, diverse expressions* (pp. 17-47). Editora CRV.

- Ferraro, T., Dos Santos, N. R., Pais, L., & Moreira, J. M. (2017). Decent work and work motivation in lawyers: An empirical research. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(4), 192-200. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.4.13908>
- Ferraro, T., Moreira, J. M., Dos Santos, N. R., Pais, L., & Sedmak, C. (2018a). Decent work, work motivation and psychological capital: An empirical research. *Work*, 60(2), 339-354. <https://doi.org/10.3233/WOR-182732>
- Ferraro, T., Pais, L., Dos Santos, N. R., & Moreira, J. M. (2018b). The decent work questionnaire (DWQ): Development and validation in two samples of knowledge workers. *International Labour Review*, 157(2), 243-265. <https://doi.org/10.1111/ilr.12039>
- \* Fisher, J. (2018). In search of dignified work: Gender and the work ethic in the crucible of fair trade production. *American Ethnologist*, 45(1), 74-86. <https://doi.org/10.1111/amet.12600>
- \* Florea, N. (2013). Cost/benefit analysis – a tool to improve recruitment, selection and employment in organizations. *Management & Marketing-Craiova*, 3(2), 274-290.
- \* Francisco, M. R. V. (2019). *Mapping decent work deficit: A qualitative study*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra). <https://www.proquest.com/openview/5ade38138f7aa2e0ed1a6de4a49bf835/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- \* Freihat, L., Al-Qaaida, M., Huneiti, Z., & Abbod, M. (2024). Green human resource management/supply chain management/regulation and legislation and their effects on sustainable development goals in Jordan. *Sustainability*, 16(7), 27-69. <https://doi.org/10.3390/su16072769>
- \* Gabobegwe, M. K. (2022). *Demand-side factors and the employment of young people: A case study of the recruitment and selection strategies of selected firms in Johannesburg*. (Tese de Doutorado, Rhodes University). Repositório Rhodes University.
- \* Garay-Rondero, C. L., Caratozzolo, P., Membrillo-Hernández, J., & Busciantella-Ricci, D. (2022). Framework for inclusive design: An interdisciplinary, experiential learning approach in engineering education. *Global Engineering Education*, 22(2), 2071-2076. <https://doi.org/10.1109/EDUCON52537.2022.9766517>
- Godin, K., Stapleton, J., Kirkpatrick, S. I., Hanning, R. M., & Leatherdale, S. T. (2015). Applying systematic review search methods to the grey literature: A case study

- examining guidelines for school-based breakfast programs in Canada. *Systematic Reviews*, 4(1), 1-10.  
<https://doi.org/10.1186/s13643-015-0138-1>
- \* Gostin, L. O. (2008). The international migration and recruitment of nurses: Human rights and global justice. *Journal of the American Medical Association*, 299(15), 1827-1839. <https://doi.org/10.1001/jama.299.15.1827>
- Grácio, M. C. C. (2016). Acoplamento bibliográfico e análise de cocitação: Revisão teórico-conceitual. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 21(47), 82-99.  
<https://doi.org/10.5007/1518-2924.2016v21n47p82>
- \* Griep, Y., Kraak, J. M., & Beekman, E. M. (2023). Sustainability is dead, long live sustainability! Paving the way to include 'the people' in sustainability. *Group & Organization Management*, 48(3), 966-980.  
<https://doi.org/10.1177/10596011221127107>
- Grimes, M. G., Gehman, J., & Cao, K. (2018). Positively deviant: Identity work through B Corporation certification. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 130-148.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.001>
- Harjoto, M., Laksmana, I., & Yang, Y. (2019). Why do companies obtain the B corporation certification?. *Social Responsibility Journal*, 15(5), 621–639.  
<https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2018-0170>
- \* Hashimoto, A., Harkonen, E., & Nkyi, E. (2020). *Human rights issues in tourism*. Routledge.
- \* Hassard, J., & Torres, L. D. (2020). *Aligning perspectives in gender mainstreaming: gender, health, safety, and wellbeing*. Springer Nature.
- \* Heron, R. (2005). *Job and work analysis: Guidelines on identifying job for persons with disabilities*. International Labour Organization.
- Hoffecker, L. (2020). Grey literature searching for systematic reviews in the health sciences. *The Serials Librarian*, 79(4), 252-260.  
<https://doi.org/10.1080/0361526X.2020.1847745>
- \* Hooley, T., Hanson, J., & Clark, L. (2023). Exploring students' and graduates' attitudes to the process of transition to the labour market. *Industry and Higher Education*, 37(1), 121-134. <https://doi.org/10.1177/09504222221111298>
- Huang, W., & Yuan, C. (2022). Decent work and employee performance: A conservation of resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 37(8), 716-728.  
<https://doi.org/10.1108/JMP-09-2021-0505>

- \* Imdorf, C., & Leemann, R. J. (2012). New models of apprenticeship and equal employment opportunity. Do training networks enhance fair hiring practices? *Journal of Vocational Education & Training*, 64(1), 57-74.  
<https://doi.org/10.1080/13636820.2011.622445>
- \* Institute for Human Rights and Business. (2023). *Delivering on seafarers' rights*. Institute for Human Rights and Business.
- \* International Labour Office. (2019). *General Principles and Operational Guidelines for Fair Recruitment and Definition of Recruitment Fees and Related Costs*. International Labour Office.
- \* International Labour Office. (2020). *A global comparative study on defining recruitment fees and related costs*. International Labour Office.
- International Labour Organization. (1999). *Decent work. International Labour Organization. Report of the Director-General at 87th session of International Labour Conference*. International Labour Office.
- International Labour Organization. (2001). *Reducing the decent work deficit: A global challenge. Report of the Director-General, International Labour Conference, 89th session*. International Labour Office.
- International Labour Organization. (2008a). *Decent work: Some strategic challenges ahead. Report of the Director-General, International Labour Conference, 97th Session*. International Labour Office.
- International Labour Organization. (2008b). *Measurement of decent work. Discussion paper for the tripartite meeting of experts on the measurement of decent work*. International Labour Office.
- International Labour Organization. (2021a). *ILO Fair Recruitment Initiative strategy 2021-2025*. International Labour Office.
- International Labour Organization. (2021b). *Teleworking arrangements during the covid-19 crisis and beyond*. International Labour Office.
- \* Ismail, J., Bibi, M., & Fatima, N. (2023). Sustainable HRM practices and psychological well-being of employees: A case of private sector banks in Pakistan. *Sarhad Journal of Management Sciences*, 9(2), 780-796.
- \* Jain, A., Ripa, D., & Torres, L. (2024). Have companies arisen to the challenge of promoting sustainable work? The role of responsible business practices in the context of evolving employment and working conditions. *Safety Science*, 170(1), 106-364. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106364>

- \* Jatau, S. U. (2002). *Ship manning and safety: Problems in the recruitment, selection, and retention of seafarers: A global view*. (Dissertação de Mestrado, World Maritime University).  
[https://commons.wmu.se/cgi/viewcontent.cgi?article=1284&context=all\\_dissertations](https://commons.wmu.se/cgi/viewcontent.cgi?article=1284&context=all_dissertations)
- \* Jimenez, R. S. (2023). Human resource practices for physically challenged employees: Basis for intervention program. *International Journal of Advanced Research and Publications*, 6(6), 41-66.
- Jones, K. (2022). A 'north star' in governing global labour migration? The ILO and the Fair Recruitment Initiative. *Global Social Policy*, 22(2), 303-322.  
<https://doi.org/10.1177/14680181221084792>
- Jornal de Negócios. (2023). *Contribuições dos imigrantes deram mais de 1600 milhões de lucro à Segurança Social*. Jornal de Negócios.  
Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/seguranca-social/detalhe/contribuicoes-dos-imigrantes-deram-mais-de-1600-milhoes-de-lucro-a-seguranca-social>
- Juicharoen, N., Wangthong, S., & Suksanchananun, W. (2023). Recruitment and selection evolution to the human resource 5.0 era. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 3(2), 36-50.
- Kadam, S., Luharia, A., Tivaskar, S., & Khatib, M. W. (2022). *Evolution of human resource management – a review article*. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13(8), 212-218. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.S08.32>
- \* Kapur, R. (2018). Role of psychology at the workplace. *International Journal of Advancement in Social Science and Humanity*, 5(1), 14-27.
- \* Kenny, M. E., & Tsai, B. W. (2020). Person-and system-focused prevention in preparing youth to navigate an uncertain work future. *Journal of Prevention and Health Promotion*, 1(2), 155-182. <https://doi.org/10.1177/2632077020965568>
- \* Khemka, P., Nag, S., Das, D., Chakraborty, M., & Adhikary, S. The challenges of sdgs for worker's welfare in lews of large-scale industries in connection with howrah and kolkata, West Bengal. (2022). *International Journal of Computer Applications*, 975(1), 80-90. <https://doi.org/10.5120/ijca2022922405>
- \* Klotz, A. C., Veiga, M. S. P., Buckley, M. R., & Gavin, M. B. (2013). The role of trustworthiness in recruitment and selection: A review and guide for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 104-119.  
<https://doi.org/10.1002/job.1891>

- \* Koller, E. (2022). *The impact of the fourth industrial revolution on potentially disadvantaged groups: An analysis of how industry 4.0 can promote decent work and equality for women and older employees*. (Dissertação de Mestrado, Stockholm University).  
<https://www.divaportal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1631241&dswid=-9886>
- Kramar, R. (2013). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- \* Kuo, Y. K., Khan, T. I., Islam, S. U., Abdullah, F. Z., Pradana, M., & Kaewsang-On, R. (2022). Impact of green HRM practices on environmental performance: The mediating role of green innovation. *Frontiers in Psychology*, 13(1), 699-723.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.916723>
- \* Labella-Fernández, A., & Martínez-del-Río, J. (2019). Green human resource management. *Responsible Consumption and Production*, 2(1), 1-13.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-71062-4\\_113-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-71062-4_113-1)
- \* Laukkanen, R. (2021). *Implementation of diverse recruitment practises in the information technology industry*. (Dissertação de Mestrado, Haaga-Helia University of Applied Sciences).  
<https://www.theseus.fi/handle/10024/496137>
- \* Lavanchy, M., Reichert, P., Narayanan, J., & Savani, K. (2023). Applicants' fairness perceptions of algorithm-driven hiring procedures. *Journal of Business Ethics*, 188(1), 125-150. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05320-w>
- \* Leal, F. W., Azul, A. M., Brandli, L., Lange Salvia, A., & Wall, T. (2021). *Decent work and economic growth*. Springer International Publishing.
- Limongi-França, A. C., & Arellano, E. B. (2004). *Os processos de recrutamento e seleção*. Atlas.
- \* Liu, J., Gao, X., Cao, Y., Mushtaq, N., Chen, J., & Wan, L. (2022). Catalytic effect of green human resource practices on sustainable development goals: Can individual values moderate an empirical validation in a developing economy?. *Sustainability*, 14(1), 145-202. <https://doi.org/10.3390/su142114502>
- López-Concepción, A., Gil-Lacruz, A. I., & Saz-Gil, I. (2022). Stakeholder engagement, csr development and sdgs compliance: A systematic review from 2015 to

2021. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 19-31. <https://doi.org/10.1002/csr.2170>
- \* MacLachlan, M., & McVeigh, J. (2021). *Macropsychology: A population science for sustainable development goals*. Springer Nature.
- \* Magalhães, A., dos Santos, N. R., & Pais, L. (2024). Human resource management practices and decent work in UN global compact: A qualitative analysis of participants' reports. *Social Sciences*, 13(1), 13-56. <https://doi.org/10.3390/socsci13010056>
- Mahmood, F., & Nasir, N. (2023). Impact of green human resource management practices on sustainable performance: Serial mediation of green intellectual capital and green behaviour. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(9), 908-991. <https://doi.org/10.1007/s11356-023-28541-6>
- Makita, R. (2016). A role of fair-trade certification for environmental sustainability. *Journal of Agricultural & Environmental Ethics*, 29(2), 185–201. <https://doi.org/10.1007/s10806-016-9604-0>
- \* Marques, A. I. (2017). *Decent work clues in knowledge work job advertisements*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora). <https://www.proquest.com/openview/bad28a7cd9c94d92ed5185da972f4524/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychology Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mayo E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
- \* McFarland, L. A., Reeves, S., Porr, W. B., & Ployhart, R. E. (2020). Impact of the covid-19 pandemic on job search behavior: An event transition perspective. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 12-37. <https://doi.org/10.1037/apl0000782>
- Menício, A. S. M. (2023). *The role of knowledge sharing in the achievement of the UN's Agenda 2030 sustainable development goals and sustainability: A systematic literature review*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra). <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/109031>
- \* Mihaljević, H., Müller, I., Dill, K., Yollu-Tok, A., & von Grafenstein, M. (2023). More or less discrimination? Practical feasibility of fairness auditing of technologies for personnel selection. *AI & Society*, 2(3) 1-17. <https://doi.org/10.1007/s00146-023-01726-w>

- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & Prisma Group. (2010). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *International Journal of Surgery*, 8(5), 336-341.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijisu.2010.02.007>
- \* Morris, M. E., Brusco, N. K., McAleer, R., Billett, S., Brophy, L., Bryant, R., & Blackberry, I. (2023). Professional care workforce: A rapid review of evidence supporting methods of recruitment, retention, safety, and education. *Human Resources for Health*, 21(1), 95-98. <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00879-5>
- Motta, S. F., & Aguilar, M. T. P. (2009). Sustentabilidade e processos de projetos de edificações. *Gestão & Tecnologia de Projetos*, 4(1), 88-123.  
<https://doi.org/10.4237/gtp.v4i1.79>
- \* Mudannayake, M. M. S. M., & Weerasinghe, T. D. (2021). Role of human resource management in recruitment and providing decent work for persons with disabilities in Sri Lanka. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 16(2), 37-45.  
<https://doi.org/10.4038/kjhrm.v16i2.93>
- Neves, J., & Goncalves, S. (2009). A investigação em gestão de recursos humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(4), 66-83.
- \* Nguyen, L. A., & Park, M. (2022). Artificial intelligence in staffing. *Vision*, 2(1), 1-13.  
<https://doi.org/10.1177/09722629221096803>
- \* O'Reilly, A. (2007). *The right to decent work of persons with disabilities*. International Labour Office.
- \* Oelz, M., Olney, S., & Tomei, M. (2013). *Equal pay: An introductory guide*. International Labour Office.
- \* Oliveira, J. M., Estivaleta, V. D. F. B., de Andrade, T., & Costa, V. F. (2017). Gestão de pessoas e sustentabilidade: Construindo caminhos por meio das práticas de capacitação. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 10(1), 108-126.
- Oliveira, M. C. S. (2019). O direito do trabalho (des)conectado nas plataformas digitais. *Teoria Jurídica Contemporânea*, 4(1), 246-266.  
<https://doi.org/10.21875/tjc.v4i1.24367>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson,

- E., McDonald, S., McGuinness, L. A., Stewart, L. A., Thomas, J., Tricco, A. C., Welch, V. A., Whiting, P., & Moher, D. (2023). A declaração PRISMA 2020: Diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 1(46), 1-12. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2022.112>
- \* Pandelache, A. V. (2016). Human resource management (HRM) aspects in the military medical system. A critical view. *Journal of Defense Resources Management*, 7(1), 99-112.
- Parreira, P., Mónico, L., & Carvalho, C. (2017). *Gestão de pessoas nas organizações*. Escola Superior de Enfermagem de Coimbra.
- Petcu, M., Sobolevski, M., Popa, D., Curea, S., Motofei, C., & Popescu, A. (2021). Multidimensional assessment of job satisfaction in telework conditions case study: Romania in the covid-19 pandemic. *Sustainability*, 13(16), 89-95. <https://doi.org/10.3390/su13168965>
- \* Pinnington, A., Macklin, R., & Campbell, T. (2007). Introduction: Ethical human resource management. *Ethics and Employment*, 12(1), 23-52. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199203789.001.0001>
- \* Potočnik, K., Anderson, N. R., Born, M., Kleinmann, M., & Nikolaou, I. (2021). Paving the way for research in recruitment and selection: Recent developments, challenges and future opportunities. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 159-174. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1904898>
- \* Prihatiningtyastuti, E. (2022). *Exploring women's transition into and participation in formal paid employment: Case studies in regional Indonesia*. (Tese de Doutorado, Curtin University). <https://espace.curtin.edu.au/handle/20.500.11937/89689>
- Raban, D. R., & Gordon, A. (2020). The evolution of data science and big data research: A bibliometric analysis. *Scientometrics*, 122(3), 1563-1581. <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03371-2>
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Edições Sílabo.
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda. *University of Sheffield Management School Discussion Paper*, 1(1), 1-46.

- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Restrepo, L. S., Ladino, A. M., & Orozco, D. C. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia et Technica*, 2(39), 286-291.  
<https://doi.org/10.22517/23447214.3231>
- Ribeiro, J. L. P. (2014). Revisão de investigação e evidência científica. *Psicologia, Saúde e Doenças*, 15(3), 672- 683. <https://doi.org/10.15309/14psd150309>
- Ribeiro, L. M. L. M. (2020). *Inteligência emocional e desempenho - um estudo em enfermeiros gestores*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra). Disponível em: <https://hdl.handle.net/10316/94768>
- Richardson, A., & O'Higgins, E. (2019). B corporation certification advantages? Impacts on performance and development. *Business & Professional Ethics Journal*, 2(1), 195-221. <https://doi.org/10.5840/bpej201961981>
- Richman, N. (2015). Human resource management and human resource development: Evolution and contributions. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1(2), 120–129. <https://doi.org/10.17062:CJIL.v1i2.19>
- Ricou, M. (2014). *A ética e a deontologia no exercício da Psicologia*. Ordem dos Psicólogos Portugueses.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176–194. <https://doi.org/10.1002/job.1820>
- Robredo, J., & Cunha, M. B. (1998). Aplicação de técnicas infométricas para identificar a abrangência do léxico básico que caracteriza os processos de indexação e recuperação da informação. *Ciência da Informação*, 27(1), 11-27.  
<https://doi.org/10.18225/ci.inf.v27i1.815>
- Ruepert, A., Keizer, K., Steg, L., Maricchiolo, F., Carrus, G., Dumitru, A., García, M., R., Stancu, A., & Moza, D. (2016). Environmental considerations in the organizational context: A pathway to pro-environmental behaviour at work. *Energy Research and Social Science*, 17(1), 59–70.  
<https://doi.org/10.1016/j.erss.2016.04.004>

- Russell, S., & Brannan, M. J. (2016). "Getting the right people on the bus": Recruitment, selection, and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 34(2), 114-124. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.001>
- \* Sa'adah, N., Wedadjati, R. S., & Asmara, A. F. (2022). Evaluating equal employment opportunity in Indonesian industries to accommodate disabled workers. *International Journal of Business and Systems Research*, 16(5), 624-643. <https://doi.org/10.1504/IJBSR.2022.10039574>
- \* Saget, C., Karimova, T., Luu, T., Maître, N., & Ananian, S. (2022). *Greening enterprises: Transforming processes and workplaces*. International Labour Office.
- \* Saner, R. (2010). Decent work and decent pay: Dual salary systems and poverty reduction policy. *International Journal of Psychology*, 45(5), 376-380. <https://doi.org/10.1080/00207594.2010.491989>
- Scimago Journal & Country Rank. (2024). *Journal rankings*. Scimago Journal & Country Rank.  
Disponível em: <https://www.scimagojr.com/journalrank.php>
- \* Shephard, R. J., & Bonneau, J. (2002). Assuring gender equity in recruitment standards for police officers. *Canadian Journal of Applied Physiology*, 27(3), 263-295. <https://doi.org/10.1139/h02-016>
- \* Shioji, H., Adhikari, D. R., Yoshino, F., & Hayashi, T. (2021). *Management for sustainable and inclusive development in a transforming Asia*. Springer.
- Silva, I., Calcinha, M. L., & Santos, J. C. V. D. (2023). Repercussões da cultura organizacional no *commitment organizacional*: Estudo desenvolvido em instituições do ensino superior. *Psique - Anais de Psicologia*, 19(1), 71-91.
- Sparreboom, T., & Staneva, A. (2014). Is education the solution to decent work for youth in developing economies. *Work4Youth Publication Series*, 23(1), 1-60.
- Stanef-Puica, M. R., Badea, L., Șerban-Oprescu, G. L., Șerban-Oprescu, A. T., Frâncu, L. G., & Crețu, A. (2022). Green jobs: A literature review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 79-98. <https://doi.org/10.3390/ijerph19137998>
- Starbucks. (2010). *Fornecimento ético – Starbucks coffee company*. Starbucks.  
Disponível em: <https://www.starbucks.com.br/responsabilidade/fornecimento>
- \* Steege, R., Taegtmeier, M., Ndima, S., Give, C., Sidat, M., Ferrão, C., & Theobald, S. (2020). Redressing the gender imbalance: A qualitative analysis of recruitment

- and retention in Mozambique's community health workforce. *Human resources for health*, 18(1), 1-20. <https://doi.org/10.1186/s12960-020-00476-w>
- \* Stievano, A., Hamilton, D., & Bakhshi, M. (2021). Ethical challenges and nursing recruitment during covid-19. *Nursing Ethics*, 28(1), 6-8. <https://doi.org/10.1177/0969733021989180>
- \* Stone, D. L., Dulebohn, J. H., & Lukaszewski, K. M. (2020). *Diversity and inclusion in organizations*. Information Age Publishing.
- \* Swider, B. W., Zimmerman, R. D., & Barrick, M. R. (2015). Searching for the right fit: Development of applicant person-organization fit perceptions during the recruitment process. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 880-890. <https://doi.org/10.1037/a0038357>
- Taveira, I. M. R., Dos Santos, N. R., & Pais, L. (2023). *Decent work worldwide: Universal values, diverse expressions*. CRV.
- \* Tomei, M. (2011). Decent work for domestic workers: Reflections on recent approaches to tackle informality. *Canadian Journal of Women and the Law*, 23(1), 185-212. <https://doi.org/10.3138/cjwl.23.1.185>
- \* Tordera, N., Peiro, J. M., Ayala, Y., Villajos, E., & Truxillo, D. (2020). The lagged influence of organizations' human resources practices on employees' career sustainability: The moderating role of age. *Journal of Vocational Behavior*, 120(1), 338-444. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103444>
- Torres, C. A. (2017). *Education for global citizenship*. Oxford Research Encyclopedia of Education.
- Tragtenberg, M. (2005). *Administração, poder e ideologia*. Unesp.
- \* Troth, A. C., & Guest, D. E. (2020). The case for Psychology in human resource management research. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 34-48. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12237>
- \* Turnbull, P. (2013). *Promoting the employment of women in the transport sector: Obstacles and policy options*. International Labour Office.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions, the next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Vitória, J. (2017). *A relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação dos trabalhadores*. (Tese de Doutoramento, Escola Superior de Ciências Empresariais). Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal.

- \* Walmsley, A., Åberg, K., Blinnikka, P., & Jóhannesson, G. T. (2020). *Tourism employment in nordic countries: Trends, practices, and opportunities*. Springer International Publishing.
- Wehrmeyer, W. (2017). *Greening people: Human resources and environmental management*. Routledge.
- \* Williams, J., Khan, M. H., Mayes, R., Obst, T., & Lowe, B. (2023). Getting on at work: Progression and promotion of women with disability in the victorian public service report. *Centre for Decent Work*, 2(1), 15-32.  
<http://doi.org/10.5204/rep.eprints.241144>
- World Economic Forum & Accenture. (2023). *Jobs of tomorrow: Social and green jobs for building inclusive and sustainable economies*. World Economic Forum.  
 Disponível em:  
[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Jobs\\_of\\_Tomorrow\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Jobs_of_Tomorrow_2023.pdf)
- Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 45–65.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113052>
- \* Zhang, Y., Xu, B., & Zhang, J. (2015). Impact of procedural characteristics on justice perceptions of chinese civil service candidates. *Public Personnel Management*, 44(4), 543-558. <https://doi.org/10.1177/0091026015607>



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Rua Dr. António Bernardino de Almeida, 541  
4200-072 Porto  
Portugal

+351 225 572 000  
+351 969 773 967

[upt@upt.pt](mailto:upt@upt.pt)  
[www.upt.pt](http://www.upt.pt)