EVENTO ON-LINE
ConBRepro
XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
02 a 04 de dezembro de 2026
Inovação e Transformação Digital como Estratégia Competitiva nas Engenharias

DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL, SUSTENTABILIDADE E PERFORMANCE EMPRESARIAL: UMA REVISÃO NARRATIVA E IDENTIFICAÇÃO DE LACUNAS

Reinaldo Luan Rodrigues
PPGEP – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Nathalie Hamine Panzarini Rodrigues
DEADM – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Antonio Carlos de Francisco
PPGEP – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
João Luiz Kovaleski
PPGEP – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Resumo: A era contemporânea impõe às organizações desafios complexos que transcendem a mera busca por lucratividade, exigindo uma abordagem integrada que contemple o desenvolvimento humano, a sustentabilidade e a performance empresarial. Este artigo apresenta uma revisão narrativa da literatura, fundamentada em publicações indexadas nas bases Scopus, ScienceDirect, Web of Science e SciELO/Redalyc entre 1984 e 2026, com o objetivo de analisar criticamente as abordagens existentes sobre Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO), sustentabilidade (Triple Bottom Line e ESG) e performance organizacional, bem como suas interconexões. A análise de mais de duas dezenas de estudos, entre obras seminais e publicações de 2021 a 2026, revela que, embora haja reconhecimento crescente da importância de cada um desses pilares, inclusive com o surgimento recente de propostas conceituais que tentam uni-los, a literatura ainda carece de um modelo integrador, testado empiricamente, que os articule de forma sistêmica e validada. A revisão aponta para uma fragmentação teórica e prática persistente, na qual o DHO permanece frequentemente desvinculado de métricas de sustentabilidade e performance, e os frameworks de ESG e sustentabilidade subestimam a dimensão humana como fator estratégico central, tratando-a como variável de conformidade. Conclui-se pela existência de uma lacuna de pesquisa significativa, a ausência de um modelo integrado e validado que una DHO, sustentabilidade e performance empresarial de maneira sistemática, capaz de orientar o diagnóstico, o desenvolvimento e a mensuração em organizações, o que justifica a necessidade de futuras investigações empíricas para preenchê-la.

Palavras-chave: Desenvolvimento Humano Organizacional; Sustentabilidade; Performance Empresarial; ESG; Revisão Narrativa.

HUMAN AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT, SUSTAINABILITY, AND BUSINESS PERFORMANCE: A NARRATIVE REVIEW AND IDENTIFICATION OF RESEARCH GAPS

Abstract: The contemporary era imposes complex challenges on organizations that transcend the mere pursuit of profitability, demanding an integrated approach that encompasses human development, sustainability, and business performance. This article presents a narrative literature review, grounded in publications indexed in Scopus, ScienceDirect, Web of Science and

SciELO/Redalyc between 1984 and 2026, aiming to critically analyze existing approaches to Human and Organizational Development (HOD), sustainability (Triple Bottom Line and ESG), and organizational performance, as well as their interconnections. The analysis of more than two dozen studies, spanning seminal works and 2021-2026 publications, reveals that, although there is growing recognition of the importance of each pillar — including recent conceptual proposals that attempt to unite them —, the literature still lacks an integrative model, empirically tested, that articulates them systemically and validly. The review points to a persistent theoretical and practical fragmentation, where HOD remains frequently disconnected from sustainability and performance metrics, and ESG and sustainability frameworks still underestimate the human dimension as a central strategic factor, treating it instead as a compliance variable. It concludes with the identification of a significant research gap: the absence of an integrated and validated model that systematically unites HOD, sustainability, and business performance, capable of guiding diagnosis, development, and measurement in organizations, justifying the need for future empirical investigations to fill this gap.

Keywords: Human Organizational Development; Sustainability; Business Performance; ESG; Narrative Review.

1. Introdução

A complexidade do ambiente de negócios contemporâneo exige das organizações uma capacidade adaptativa e uma visão estratégica que transcenda os indicadores financeiros tradicionais. A crescente pressão por responsabilidade social e ambiental, aliada à necessidade de manter a competitividade e a inovação, tem impulsionado a busca por modelos de gestão que integrem múltiplas dimensões do desempenho organizacional. Nesse contexto, o Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO), a sustentabilidade e a performance empresarial emergem como pilares interconectados, cuja articulação sistêmica é fundamental para a perenidade e o sucesso das empresas (PORTER; KRAMER, 2011; ELKINGTON, 1997).

A Engenharia de Produção, como área do conhecimento voltada à otimização de sistemas produtivos e de gestão, tem um papel crucial na concepção e implementação de tais modelos. No entanto, a literatura acadêmica, embora rica em estudos sobre cada um desses campos isoladamente, apresenta desafios na proposição de frameworks que os integrem de forma coesa e operacionalizável. Este artigo tem como objetivo realizar uma revisão narrativa da literatura para analisar criticamente as abordagens existentes sobre DHO, sustentabilidade (com foco em Triple Bottom Line e ESG) e performance organizacional, bem como suas interconexões, visando identificar as lacunas conceituais e metodológicas.

A revisão busca, portanto, mapear o estado da arte, evidenciar as limitações das abordagens fragmentadas e, por fim, delinear um gap de pesquisa que possa fundamentar o desenvolvimento futuro de um modelo integrado, sem, contudo, apresentar tal modelo neste trabalho. A estrutura do artigo compreende, após a descrição do método de busca bibliográfica, a discussão sobre o DHO, a evolução dos conceitos de sustentabilidade e performance, a análise crítica das tentativas de integração encontradas na literatura recente, as implicações para a Engenharia de Produção e, por fim, a identificação consolidada da lacuna de pesquisa.

2. Método

Optou-se pela revisão narrativa, e não por uma revisão sistemática ou de escopo, porque o propósito deste trabalho é eminentemente integrativo e crítico, sintetizar e problematizar conceitualmente três campos historicamente tratados de forma isolada, e não responder a uma pergunta fechada por meio de um protocolo rígido e replicável (GRONSTAD, 2026). A busca bibliográfica foi realizada nas bases Scopus, ScienceDirect, Web of Science e SciELO/Redalyc, combinando descritores em português e inglês relacionados a três blocos temáticos: (i) desenvolvimento humano e organizacional

("human resource development", "organizational development", "human capital management"); (ii) sustentabilidade corporativa ("sustainability", "ESG", "triple bottom line", "green human resource management"); e (iii) performance organizacional ("organizational performance", "business performance", "performance measurement systems"). A busca privilegiou publicações de 2015 a 2026, complementadas por publicações anteriores a esse período quando originais das construções teóricas centrais como por exemplo (FREEMAN, 1984; ELKINGTON, 1997; KAPLAN; NORTON, 1996).

Os critérios de inclusão privilegiaram artigos publicados em periódicos com revisão por pares e classificação Qualis/JCR, priorizando revisões sistemáticas, bibliométricas e estudos empíricos de grande escala que discutissem explicitamente a articulação entre pelo menos duas das três dimensões investigadas. O Quadro 1 sintetiza a estratégia de busca adotada em cada base consultada.

Quadro 1 - Estratégia de busca bibliográfica adotada na revisão

Base de dados	Principais descritores	Período	Uso na revisão
Scopus	“organizational development” AND “sustainability” AND “performance”	2015–2026	Mapeamento geral e identificação de lacunas
ScienceDirect	“ESG” AND “human capital” OR “human resource management”	2015–2026	Aprofundamento em sustentabilidade e ESG
Web of Science	“triple bottom line” AND “organizational performance”	1997–2026	Rastreamento da evolução conceitual do TBL
SciELO/Redalyc	“desenvolvimento humano e organizacional” AND “sustentabilidade”	2015–2026	Contextualização com a produção latino-americana

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Do conjunto de referências consultado, foram selecionadas para análise mais aprofundada as publicações mais diretamente relacionadas à proposição de modelos, frameworks ou evidências empíricas de integração entre DHO, sustentabilidade e performance, sintetizadas adiante no Quadro 2.

3. Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) e seus paradoxos

O Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) é um campo consolidado que se dedica à melhoria da eficácia organizacional e ao bem-estar dos indivíduos por meio de intervenções planejadas nos processos, estruturas e cultura (BURKE, 2018; CHIAVENATO, 2014). Tradicionalmente, o DHO tem focado em aspectos como treinamento e desenvolvimento, gestão de talentos, cultura organizacional, liderança e mudança organizacional. A premissa central é que o investimento no capital humano e na saúde organizacional resulta em maior produtividade, inovação e capacidade de adaptação.

Contudo, a literatura sobre DHO frequentemente apresenta paradoxos e limitações quando analisada sob uma perspectiva mais ampla de gestão estratégica e sustentabilidade. Muitos estudos tendem a tratar as práticas de desenvolvimento humano e organizacional de forma isolada, com ênfase em processos internos de Recursos Humanos (RH), como a gestão de desempenho individual ou a promoção de um clima organizacional positivo, sem estabelecer conexões explícitas e mensuráveis com as métricas de negócio ou com os imperativos da sustentabilidade (ULRICH, 1997). A predominância de abordagens psicológicas e comportamentais, embora valiosa, por vezes negligencia a integração com modelos de gestão mais abrangentes ou frameworks operacionais que poderiam traduzir as iniciativas de DHO em resultados estratégicos tangíveis.

Apesar do consenso de que o DHO contribui para a performance, a forma como essa contribuição se materializa em termos de sustentabilidade e resultados financeiros ainda é objeto de debate e carece de modelos integradores. A fragmentação da literatura

impede uma compreensão holística de como o desenvolvimento de pessoas e a saúde organizacional se traduzem em valor sustentável para a empresa e para a sociedade (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Estudos mais recentes reforçam esses paradoxos ao mostrar que o próprio elo entre práticas de RH e bem-estar dos trabalhadores é mais complexo do que a literatura tradicional supõe. Ao diferenciarem práticas de RH classificadas como "recursos de trabalho" daquelas percebidas como "demandas desafiadoras", Li et al. (2024) constataram que apenas as primeiras produzem efeitos consistentes sobre o bem-estar, ao passo que práticas usualmente associadas ao desenvolvimento como metas desafiadoras e alta exigência de desempenho, podem paradoxalmente, deteriorar o bem-estar quando não acompanhadas de suporte organizacional adequado.

Em convergência, a revisão sistemática de Diep e Horváthová (2025) sobre a tríade gestão de pessoas, bem-estar e desempenho, identificou que a maioria dos estudos ainda testa relações bivariadas, por exemplo, práticas de RH e desempenho, ou práticas de RH e bem-estar, havendo escassez de modelos que tratem as três variáveis simultaneamente e, sobretudo, de estudos que insiram explicitamente indicadores de sustentabilidade organizacional nessa equação. Essa lacuna apoia o argumento de que o DHO, mesmo em sua produção mais atual, permanece parcialmente desconectado da agenda de sustentabilidade corporativa.

4. Sustentabilidade e Performance Empresarial: Evolução e Desafios

O conceito de sustentabilidade nas organizações evoluiu significativamente, passando de uma preocupação meramente ambiental para uma abordagem multidimensional. O Triple Bottom Line (TBL), proposto por Elkington (1997), consolidou a ideia de que as empresas devem buscar um equilíbrio entre os pilares econômico, ambiental e social. Mais recentemente, o framework ESG (Environmental, Social, and Governance) ganhou proeminência, fornecendo uma estrutura para gestores avaliarem o desempenho das empresas em relação a critérios não financeiros, mas com impacto direto na criação de valor a longo prazo (FREEMAN, 1984; SERAFIM; GOMES, 2020).

Essa fragmentação não é apenas teórica, foi empiricamente demonstrada por Loviscek (2021), cuja revisão sistemática de 84 artigos publicados entre 1998 e 2019 sobre o TBL constatou que a maioria das organizações aplica apenas duas das três dimensões propostas por Elkington, raramente alcançando a integração holística originalmente prevista pelo modelo, diagnóstico que o próprio Elkington passou a reconhecer publicamente como uma limitação estrutural do conceito. A dimensão social, que inclui diretamente o desenvolvimento humano, é justamente a mais negligenciada nesse processo de aplicação parcial do TBL, o que ajuda a explicar por que o DHO permanece à margem das discussões sobre sustentabilidade corporativa.

Apesar dessa evolução, a literatura sobre sustentabilidade ainda apresenta desafios. A maioria dos modelos e métricas de sustentabilidade tende a focar em processos operacionais, gestão ambiental (redução de emissões, eficiência energética, gestão de resíduos) ou aspectos de governança corporativa (transparência, ética). A dimensão social, embora presente, é frequentemente abordada sob a ótica de responsabilidade social corporativa externa (filantropia, engajamento comunitário) ou de conformidade regulatória (direitos trabalhistas, segurança no trabalho), sem uma integração profunda com o desenvolvimento humano e organizacional interno (CARROLL, 1991).

Revisões sistemáticas recentes confirmam esse padrão de negligência da dimensão social também no campo do ESG. Ao sistematizarem os determinantes do desempenho ESG relatados na literatura internacional, Martiny et al. (2024) verificaram que fatores como porte da empresa, setor de atuação, estrutura de governança e pressão de

stakeholders explicam a maior parte da variância do desempenho ESG, enquanto variáveis relacionadas ao desenvolvimento de pessoas aparecem de forma marginal e pouco padronizada entre os estudos.

De modo semelhante, ao revisar sistematicamente 61 estudos sobre a integração de fatores ESG em sistemas de mensuração de desempenho corporativo, Dauerer (2025) constatou que os indicadores ambientais recebem consideravelmente mais atenção do que os indicadores sociais e de governança, reforçando a assimetria entre as três dimensões do ESG e a subutilização do capital humano como métrica estratégica de sustentabilidade.

A força de trabalho e o desenvolvimento de pessoas, embora reconhecidos como ativos importantes, raramente são tratados como componentes centrais e estratégicos da sustentabilidade organizacional. Quando a dimensão humana é considerada, isso ocorre sob óticas isoladas, como bem-estar dos funcionários, clima organizacional ou ética, e não como um elemento intrínseco e sistêmico que impulsiona a sustentabilidade em todas as suas facetas (PORTER; KRAMER, 2011). Há, portanto, uma lacuna na compreensão de como o DHO pode ser um motor fundamental para a sustentabilidade, e não apenas um resultado ou um requisito de conformidade.

Em paralelo, a performance organizacional também passou por uma redefinição, evoluindo de uma visão puramente financeira para modelos multidimensionais, como o Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 1996). No entanto, mesmo nesses modelos, a articulação clara de como o desenvolvimento humano e as práticas de sustentabilidade impactam diretamente as variáveis de performance ainda é um desafio. O DHO é frequentemente visto como um fator moderador ou mediador, mas raramente como um elemento estruturante do desempenho organizacional sustentável.

Tentativas mais recentes de atualizar ferramentas clássicas de gestão de desempenho para incorporar critérios ESG apontam para um movimento promissor de aproximação entre performance e sustentabilidade. Michalski (2024), por exemplo, propõe a operacionalização de estratégias ESG por meio do Balanced Scorecard em empresas do setor de bens de consumo de alto giro (FMCG). Contudo, mesmo nessa proposta, a perspectiva de pessoas tende a ser tratada como uma das quatro perspectivas do BSC original, e não como um eixo transversal que atravessa e conecta as demais dimensões, o que mantém, em alguma medida, a fragmentação já presente na concepção original do modelo (KAPLAN; NORTON, 1996).

5. A busca pela integração: limitações da literatura atual

A crescente percepção da interdependência entre DHO, sustentabilidade e performance têm estimulado a pesquisa por modelos integradores. Estudos abordam temas como liderança sustentável, cultura organizacional orientada à sustentabilidade, competências verdes e a aplicação de people analytics para métricas ESG (JAMALI, 2008; STAHL et al., 2012). No entanto, uma análise crítica revela que esses esforços, embora valiosos, ainda são fragmentados e não resultaram em um framework holístico e validado.

A literatura apresenta abordagens dispersas, onde cada estudo foca em uma dimensão específica, seja a liderança como catalisador da sustentabilidade, a cultura como facilitadora de práticas ESG, ou as competências individuais como impulsionadoras de inovações verdes. Raramente são encontrados modelos que integrem de forma sistêmica e simultânea as dimensões de pessoas, processos, governança, sustentabilidade e performance em um único arcabouço teórico-prático (SCHEIN, 2017).

A falta de uma articulação clara entre DHO e sustentabilidade é particularmente notável. Enquanto o DHO se concentra no comportamento humano e no desenvolvimento de capacidades internas, os frameworks de ESG tendem a priorizar riscos, conformidade e

métricas ambientais e sociais externas. A conexão entre o desenvolvimento do capital humano e a geração de valor sustentável permanece, em grande parte, implícita ou subdesenvolvida.

Adicionalmente, a lacuna metodológica é evidente. Há uma carência de frameworks validados, modelos comparativos e indicadores integradores que permitam às organizações diagnosticar sua maturidade em DHO e sustentabilidade, e mensurar o impacto combinado dessas dimensões na performance. A ausência de estudos longitudinais que conectem DHO, sustentabilidade e performance de forma causal e sistêmica dificulta a compreensão das dinâmicas e interdependências entre esses pilares (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984).

Evidências empíricas recentes começam a demonstrar, ainda que de forma incipiente, a relação entre gestão de pessoas e desempenho ESG. Em estudo com 413 empresas do índice S&P 500 observadas entre 2011 e 2023, Cai et al. (2024) encontraram associação positiva e estatisticamente significativa entre a efetividade da gestão de capital humano, mensurada por produtividade, investimento em treinamento, diversidade da força de trabalho, equidade salarial e o desempenho ESG das organizações, efeito esse potencializado em empresas com lideranças executivas de maior permanência no cargo. Embora relevante, esse achado é limitado a grandes companhias norte-americanas listadas em bolsa, não permitindo generalizações para outros portes de empresa ou contextos institucionais, e tampouco estabelece uma relação de causalidade validada por um modelo teórico integrador.

No plano conceitual, esforços recentes têm proposto frameworks que tentam unir explicitamente a gestão de pessoas às pautas ambiental e social. Em revisão sistemática sobre Gestão de Recursos Humanos Verde (Green HRM) e ESG, Huma et al. (2026) concluíram que, apesar do crescimento expressivo de publicações nessa interseção nos últimos cinco anos, a maioria dos estudos permanece descritiva, carecendo de testes empíricos robustos sobre os mecanismos causais que conectam práticas de RH a resultados ESG mensuráveis.

Na mesma direção, Soekotjo et al. (2025) propuseram um framework conceitual de Gestão de Recursos Humanos Sustentável que integra práticas ecológicas (Green HRM) a princípios de diversidade, equidade e inclusão, mas os próprios autores reconhecem tratar-se de uma proposta ainda não validada empiricamente, carecendo de aplicação e teste em contextos organizacionais reais, ilustrando bem o estágio atual da literatura, em que modelos conceituais crescem em ritmo acelerado, mas a validação empírica sistemática permanece incipiente. O Quadro 2 sintetiza os estudos mais recentes analisados nesta revisão e a principal lacuna identificada em cada um deles.

Quadro 2 – Síntese de estudos recentes (2021-2026) sobre a intersecção entre DHO, sustentabilidade/ESG e performance.

Autor(es) / Ano	Periódico	Foco do estudo	Principal lacuna ou limitação identificada
Loviscek (2021)	Revista de Administração Contemporânea	Revisão sistemática do Triple Bottom Line (1998-2019)	A maioria das organizações aplica só 2 das 3 dimensões do TBL; a dimensão social/humana é a mais negligenciada
Cai et al. (2024)	Humanities and Social Sciences Communications	Gestão de capital humano e engajamento ESG em empresas do S&P 500	Evidência restrita a grandes empresas norte-americanas; ausência de modelo causal integrador

Huma et al. (2026)	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	Revisão sistemática sobre Green HRM e ESG	Predomínio de estudos descritivos; carência de testes empíricos dos mecanismos causais
Martiny et al. (2024)	Journal of Cleaner Production	Determinantes do desempenho ESG	Variáveis de desenvolvimento humano pouco padronizadas e marginais nos modelos
Soekotjo et al. (2025)	Sustainability	Framework conceitual de RH sustentável (Green HRM + DEI)	Proposta ainda não validada empiricamente
Diep e Horváthová (2025)	Human Systems Management	Revisão sistemática RH – bem-estar – desempenho	Predomínio de relações bivariadas; ausência de integração com sustentabilidade
Li et al. (2024)	Human Resource Management Journal	Práticas de RH e bem-estar do trabalhador	Efeitos heterogêneos conforme o tipo de prática; risco de deterioração do bem-estar
Michalski (2024)	Sustainability	Integração de ESG ao Balanced Scorecard (setor FMCG)	Dimensão humana tratada como perspectiva isolada, não como eixo transversal
Dauerer (2025)	Environmental and Sustainability Indicators	Revisão sistemática de sistemas de mensuração de desempenho e ESG	Indicadores sociais e de governança menos desenvolvidos que os ambientais
Gronstad (2026)	Review of Managerial Science	Diretrizes metodológicas para revisões em gestão	Escassez de revisões integrativas validadas sobre temas interdisciplinares complexos

Fonte: elaborado pelos autores (2026), com base nos estudos citados.

O conjunto de estudos sintetizados no Quadro 2 evidencia que, apesar da produção crescente sobre pares isolados, DHO e performance, ESG e performance, ou DHO e ESG, nenhum dos trabalhos identificados propõe e testa empiricamente um modelo único que integre as três dimensões simultaneamente, confirmando a lacuna de pesquisa que fundamenta esta revisão.

6. Implicações para a Engenharia de Produção

A Engenharia de Produção, por sua natureza interdisciplinar e seu foco na otimização de sistemas e processos, é particularmente afetada pela ausência de um modelo integrado que conecte DHO, sustentabilidade e performance. A capacidade de projetar sistemas de gestão eficazes, que não apenas maximizem a eficiência e a produtividade, mas também promovam o desenvolvimento humano e a responsabilidade socioambiental, é limitada pela fragmentação conceitual existente (SLACK et al., 2010; CORBETT, 2005). Sem um framework unificado, os engenheiros de produção enfrentam dificuldades em:

1. Desenvolver indicadores de desempenho holísticos, ou seja, a mensuração da performance tende a ser compartimentalizada, com métricas de DHO (engajamento, turnover) separadas das métricas de sustentabilidade (pegada de carbono, impacto social) e das métricas financeiras. Isso impede uma visão integrada do valor gerado.

2. Otimizar processos com uma perspectiva sistêmica, a otimização de processos pode focar excessivamente em ganhos de eficiência operacional, sem considerar plenamente o impacto no bem-estar dos colaboradores ou na sustentabilidade ambiental e social, ou vice-versa. A falta de um modelo integrado dificulta a identificação de sinergias e trade-offs entre essas dimensões.

3. Implementar estratégias de mudança organizacional eficazes, as iniciativas de DHO podem não estar alinhadas com os objetivos de sustentabilidade da empresa, e as estratégias de sustentabilidade podem falhar em engajar e desenvolver o capital humano necessário para sua execução. Um modelo integrado forneceria um roteiro para alinhar essas iniciativas.

4. Gerenciar riscos e oportunidades de forma proativa, a interdependência entre o capital humano, a reputação de sustentabilidade e o desempenho financeiro é cada vez mais evidente. A ausência de um modelo integrado dificulta a identificação e gestão proativa de riscos e oportunidades que surgem da interação dessas dimensões.

A Engenharia de Produção necessita de ferramentas e modelos que permitam a concepção, implementação e avaliação de sistemas de gestão que considerem o ser humano como parte integrante e estratégica da sustentabilidade e da performance. A lacuna identificada na literatura, portanto, representa um desafio e uma oportunidade para a área, impulsionando a busca por soluções que promovam uma gestão mais holística e responsável (HAMMER; CHAMPY, 1993).

Do ponto de vista metodológico, a Engenharia de Produção também tem a contribuir com o desenvolvimento de sistemas de mensuração de desempenho que incorporem, de forma nativa, indicadores de DHO e de sustentabilidade, e não como acréscimos posteriores a modelos já consolidados. Iniciativas como a adaptação do *Balanced Scorecard* para incorporar critérios ESG (MICHALSKI, 2024) ou a sistematização de sistemas de mensuração de desempenho integrados ao ESG (DAUERER, 2025) oferecem pontos de partida metodológicos que a área pode operacionalizar e testar empiricamente em diferentes setores produtivos, contribuindo para preencher a lacuna identificada nesta revisão.

Adicionalmente, a orientação metodológica de Gronstad (2026) sobre a diferenciação entre revisões de escopo, sistemáticas e integrativas sugere que a etapa natural subsequente a esta revisão narrativa seja a condução de uma revisão sistemática ou integrativa, com protocolo replicável, capaz de mapear com maior rigor os construtos, variáveis e instrumentos de medida já testados na literatura, como base para a proposição e validação futura de um modelo integrado.

7. Conclusões

Esta revisão narrativa, fundamentada em mais de duas dezenas de estudos consultados nas bases Scopus, ScienceDirect, Web of Science e SciELO/Redalyc, entre obras seminais dos anos 1980-1990 e publicações de 2021 a 2026, demonstrou que o Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO), a sustentabilidade e a performance empresarial são campos de estudo e prática de crescente relevância para a perenidade das organizações. A análise crítica da literatura revelou que, embora haja reconhecimento da importância de cada um desses pilares e esforços recentes para sua interconexão, a abordagem predominante ainda é fragmentada e carece de uma visão sistêmica.

Observou-se que o DHO, mesmo em sua produção mais recente, frequentemente se desvincula de métricas estratégicas de negócio e de sustentabilidade, focando em aspectos internos e comportamentais (LI et al., 2024; DIEP; HORVÁTHOVÁ, 2025). Paralelamente, os frameworks de sustentabilidade (TBL e ESG), embora abrangentes,

tendem a subestimar a dimensão humana como fator estratégico e intrínseco à sua consecução, priorizando aspectos ambientais, operacionais ou de governança (LOVISCEK, 2021; MARTINY et al., 2024; DAUERER, 2025). A performance organizacional, por sua vez, embora tenha evoluído para uma visão multidimensional e existam tentativas recentes de nela incorporar critérios ESG (MICHALSKI, 2024), ainda carece de uma articulação clara e validada de como o DHO e a sustentabilidade se integram para impulsionar resultados de forma sistêmica.

A busca por modelos integradores na literatura atual, embora cada vez mais presente, como ilustram as propostas conceituais de Soekotjo et al. (2025) e as evidências empíricas preliminares de Cai et al. (2024) e Huma et al. (2026), ainda resulta em abordagens dispersas e sem um arcabouço teórico-metodológico robusto, testado em diferentes contextos, que conecte pessoas, processos, governança, sustentabilidade e performance de maneira holística. A ausência de frameworks validados, indicadores integradores e estudos longitudinais que demonstrem a causalidade e a interdependência entre DHO, sustentabilidade e performance representa uma limitação significativa para a Engenharia de Produção e para a gestão estratégica.

Diante do exposto, conclui-se pela existência de uma lacuna de pesquisa significativa: a ausência de um modelo integrado e validado que una Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO), Sustentabilidade (Triple Bottom Line/ESG) e Performance Empresarial em uma estrutura única, capaz de orientar o diagnóstico, o desenvolvimento e a mensuração em organizações de forma sistemática e aplicável.

Como próximos passos de pesquisa, sugere-se a condução de uma revisão sistemática ou integrativa, com protocolo replicável (GRONSTAD, 2026), seguida da proposição e validação empírica desse modelo por meio de métodos quantitativos (por exemplo modelagem de equações estruturais) ou estudos longitudinais de caso, em organizações de diferentes portes e setores. Essa agenda de pesquisa contribuiria para o avanço do conhecimento na área e para a prática de gestão em um cenário empresarial cada vez mais complexo e interconectado.

Referências

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BURKE, W. W. Organization Development: A Process of Learning and Changing. 4. ed. **Thousand Oaks**: Sage Publications, 2018.

CAI, X.; XIANG, H.; NESKORODIEVA, I.; DURMANOV, A. Interrelation between human capital management and ESG engagement: evidence from S&P 500 firms. **Humanities and Social Sciences Communications**, v. 11, art. 1654, 2024.

CARROLL, A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CORBETT, C. J. An empirical investigation of sustainable manufacturing. **Production and Operations Management**, v. 14, n. 1, p. 107-120, 2005.

DAUERER, A. A systematic literature review of performance measurement systems and the integration of ESG factors. **Environmental and Sustainability Indicators**, v. 27, art. 100746, 2025.

DIEP, T. P. T.; HORVÁTHOVÁ, P. Human resource management, employee well-being, and performance: a systematic review. **Human Systems Management**, v. 45, n. 1, p. 89-108, 2025.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks**: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone, 1997.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management**: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.

GRONSTAD, A. Scoping reviews vis-à-vis systematic reviews and integrative reviews in management research: guidelines for good practice. **Review of Managerial Science**, v. 20, n. 1, p. 221-250, 2026.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the Corporation**: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperBusiness, 1993.

HUMA, Z.; GARCIA MECA, E.; MARTÍNEZ-FERRERO, J.; HUSSAIN, N. Green Human Resource Management (GHRM) and Environment Social Governance (ESG): a systematic literature review. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 33, n. 4, p. 5475-5495, 2026.

JAMALI, D. A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. **Journal of Business Ethics**, v. 82, n. 1, p. 213-231, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard**: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

LI, M.; FU, N.; CHADWICK, C.; HARNEY, B. Untangling human resource management and employee wellbeing relationships: differentiating job resource HR practices from challenge demand HR practices. **Human Resource Management Journal**, v. 34, n. 1, p. 214-235, 2024.

LOVISCEK, V. Triple bottom line toward a holistic framework for sustainability: a systematic review. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 3, e200017, 2021.

MARTINY, A.; TAGLIALATELA, J.; TESTA, F.; IRALDO, F. Determinants of environmental, social and governance (ESG) performance: a systematic literature review. **Journal of Cleaner Production**, v. 456, p. 142213, 2024.

MICHALSKI, D. Operationalization of ESG-integrated strategy through the balanced scorecard in FMCG companies. **Sustainability**, v. 16, n. 21, art. 9174, 2024.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. A. **Organizational Culture and Leadership**. 5. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2017.

SERAFIM, M. C.; GOMES, S. M. ESG: A nova fronteira da sustentabilidade empresarial. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 4, p. 700-715, 2020.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Operations Management**. 6. ed. Harlow: Pearson Education, 2010.

SOEKOTJO, S.; SOSIDAH; KUSWANTO, H.; SETYADI, A.; PAWIROSUMARTO, S. A conceptual framework for sustainable human resource management: integrating ecological and inclusive perspectives. **Sustainability**, v. 17, n. 3, art. 1241, 2025.

STAHL, G. K. et al. Responsible global leadership: The missing link in responsible management education. **Academy of Management Learning & Education**, v. 11, n. 3, p. 462-476, 2012.

ULRICH, D. Human **Resource Champions:** The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.