



# **Green Human Resource Management, Green Creativity, Empenhamento Afetivo e Performance Ambiental na Hotelaria Portuguesa**

Mestrado em Controlo de Gestão

Bianca Maia Carvalho

Leiria, setembro de 2023



# **Green Human Resource Management, Green Creativity, Empenhamento Afetivo e Performance Ambiental na Hotelaria Portuguesa**

Mestrado em Controlo de Gestão

Bianca Maia Carvalho

Dissertação realizada sob a orientação da Professora Doutora Neuza Ribeiro, Professora da  
Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria

Leiria, setembro de 2023

## **Originalidade e Direitos de Autor**

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizada, a saber, Curso de Mestrado em Controlo de Gestão, no ano letivo 2022/2023, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

# Agradecimentos

O meu profundo e sincero agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Neuza Ribeiro, pelo apoio e disponibilidade e por contribuir para enriquecer a presente dissertação. Quero também agradecer a todos os responsáveis dos hotéis pela paciência e consideração que tiveram ao decidirem participar neste estudo e a todos os colaboradores que responderam aos questionários partilhados.

Um agradecimento especial à minha família pelo apoio prestado e pela motivação transmitida. Ao meu namorado por me ajudar nos momentos mais difíceis e por me apoiar quando necessário.

Expresso ainda gratidão para com os meus amigos que me acompanharam ao longo deste período, que me incentivaram, motivaram e ouviram.

# Resumo

A sustentabilidade é um tema cada vez mais importante e que tem chamado a atenção de inúmeras organizações, sendo que a resposta aos desafios ambientais permite alcançar vantagens competitivas. Neste sentido, conceitos relacionados com este tema têm vindo a ser mais reconhecidos, nomeadamente a Green Human Resource Management.

Desta forma, com esta investigação pretende-se entender o impacto da Green Human Resource Management na Green Creativity, no Empenhamento Afetivo e na Performance Ambiental.

Foram desenvolvidos dois estudos na presente dissertação. O primeiro estudo procura perceber em que medida a Green Human Resource Management explica a Green Creativity. A amostra é constituída por 178 colaboradores de hotéis portugueses que, voluntariamente, responderam ao questionário. Os resultados sugerem que a Green Human Resource Management tem impacto positivo na Green Creativity dos colaboradores.

No segundo estudo procurou-se investigar o efeito da Green Human Resource Management no Empenhamento Afetivo dos colaboradores e na Performance Ambiental do hotel, bem como o impacto da Green Creativity na Performance Ambiental. A amostra é constituída por 80 colaboradores de hotéis portugueses que responderam a um questionário em dois momentos temporais distintos e cujas respostas foram emparelhadas através de um código. Os resultados do segundo estudo sugerem que a Green Human Resource Management explica o Empenhamento Afetivo e a Performance Ambiental e que a Green Creativity explica também a Performance Ambiental.

Pesem embora as limitações do estudo, a evidência empírica alcançada permite entender que, através da Green Human Resource Management, os responsáveis dos hotéis conseguem promover a Green Creativity e o Empenhamento Afetivo dos colaboradores, bem como melhorar a Performance Ambiental da unidade hoteleira. Desta forma, a Green Human Resource Management deve ser aprofundada pela literatura e deve também ser considerada pelas empresas.

**Palavras-chave:** Green Human Resource Management, Green Creativity, Empenhamento Afetivo, Performance Ambiental

# Abstract

Sustainability is an increasingly important issue that has drawn the attention of many organizations since the response to environmental challenges allows them to achieve competitive advantages. In this sense, concepts related to this theme have been more recognized, namely Green Human Resource Management.

The aim of this research is to understand the impact of Green Human Resource Management on Green Creativity, Affective Commitment and Environmental Performance.

Two studies were developed in this dissertation. The first study seeks to understand the extent to which Green Human Resource Management influences Green Creativity. The sample consists of 178 employees of Portuguese hotels who voluntarily answered the questionnaire. The results suggest that Green Human Resource Management has an impact on employees' Green Creativity.

The second study sought to investigate the effect of Green Human Resource Management on employees' Affective Commitment and the hotel's Environmental Performance, as well as the impact of Green Creativity on Environmental Performance. The sample consists of 80 employees of Portuguese hotels who answered a questionnaire at two different points in time and whose answers were paired using a code.

The results of the second study suggest that Green Human Resource Management explains Affective Commitment and Environmental Performance and that Green Creativity also explains Environmental Performance.

Despite the study's limitations, the empirical evidence obtained allows us to understand that, through Green Human Resource Management, hotel managers are able to promote Green Creativity and Affective Commitment among employees, as well as improve the hotel's Environmental Performance. Therefore, Green Human Resource Management should be further explored in the literature and should also be considered by companies.

**Keywords:** Green Human Resource Management, Green Creativity, Affective Commitment, Environmental Performance

# Índice

<b>Originalidade e Direitos de Autor</b> .....	<b>iii</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>iv</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>v</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>x</b>
<b>Lista de tabelas</b> .....	<b>xi</b>
<b>Lista de siglas e acrónimos</b> .....	<b>xii</b>
<b>1. Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Revisão de literatura</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1. Sustentabilidade Organizacional</b> .....	<b>4</b>
<b>2.2. Sustentabilidade Ambiental</b> .....	<b>5</b>
<b>2.3. Termo “Green” (Verde)</b> .....	<b>5</b>
<b>2.4. Green Human Resource Management</b> .....	<b>6</b>
2.4.1. Recrutamento e Seleção Verde.....	7
2.4.2. Formação e desenvolvimento verde .....	7
2.4.3. Gestão e avaliação do desempenho verde .....	7
2.4.4. Compensações e recompensas verdes .....	8
<b>2.5. Green Creativity</b> .....	<b>9</b>
2.5.1. Green Passion (Paixão Verde).....	10
2.5.2. Green Organizational Identity (Identidade Organizacional Verde) .....	10
2.5.3. Green Intrinsic and Extrinsic Motivation (Motivação Intrínseca e Extrínseca Verde) .....	11
<b>2.6. Empenhamento Afetivo</b> .....	<b>11</b>
<b>2.7. Performance Ambiental</b> .....	<b>13</b>
<b>3. Estudo Empírico 1 – Green Human Resource Management e Green Creativity</b> <b>15</b>	
<b>3.1. Enquadramento Teórico e Formulação de Hipóteses</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2. Modelo Conceptual de Investigação</b> .....	<b>16</b>
<b>3.3. Metodologia</b> .....	<b>17</b>
3.3.1. Procedimentos de recolha de dados.....	17
3.3.2. Estruturação do questionário .....	17
3.3.3. Caracterização da amostra .....	17
<b>3.4. Instrumentos de Medida</b> .....	<b>18</b>
3.4.1. Green Human Resource Management.....	18

3.4.2.	Green Creativity .....	19
3.4.3.	Aperfeiçoamento das escalas.....	19
3.4.3.1.	Estudo da dimensionalidade (Análise Fatorial Exploratória).....	19
3.4.3.2.	Estudo da Consistência Interna das escalas (Alpha de Cronbach).....	21
<b>3.5.</b>	<b>Análise e Discussão dos Resultados.....</b>	<b>21</b>
3.5.1.	Médias, Desvios-Padrão e Correlações .....	21
3.5.2.	Green Human Resource Management e Green Creativity .....	22
<b>4.</b>	<b>Estudo Empírico 2 – Green Human Resource Management, Green Creativity, Empenhamento Afetivo e Performance Ambiental.....</b>	<b>24</b>
<b>4.1.</b>	<b>Enquadramento Teórico e Formulação de hipóteses .....</b>	<b>24</b>
4.1.1.	Relação entre Green Human Resource Management e Empenhamento Afetivo 24	
4.1.2.	Relação entre Green Human Resource Management e Performance Ambiental 25	
4.1.3.	Relação entre Green Creativity e Performance Ambiental .....	26
4.1.4.	Relação entre a Green Human Resource Management, a Green Creativity e e Performance Ambiental.....	27
<b>4.2.</b>	<b>Modelo Conceptual de Investigação .....</b>	<b>28</b>
<b>4.3.</b>	<b>Metodologia.....</b>	<b>29</b>
4.3.1.	Procedimentos de recolha de dados.....	29
4.3.2.	Estruturação do questionário .....	29
4.3.3.	Caracterização da amostra .....	30
<b>4.4.</b>	<b>Instrumentos de Medida .....</b>	<b>30</b>
4.4.1.1.	Empenhamento Afetivo.....	30
4.4.1.2.	Performance Ambiental.....	31
<b>4.5.</b>	<b>Estudo da Consistência Interna das escalas (Alpha de Cronbach).....</b>	<b>31</b>
<b>4.6.</b>	<b>Análise e Discussão dos Resultados.....</b>	<b>32</b>
4.6.1.	Médias, Desvios-Padrão e Correlações .....	32
4.6.2.	Relação existente entre Green Human Resource Management e Empenhamento Afetivo.....	33
4.6.3.	Relação existente entre Green Human Resource Management e Performance Ambiental .....	35
4.6.4.	Relação existente entre Green Creativity e Performance Ambiental .....	36
4.6.5.	Mediação da GC na relação entre a GHRM e PA .....	37
<b>5.</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>39</b>
<b>5.1.</b>	<b>Considerações finais .....</b>	<b>39</b>
<b>5.2.</b>	<b>Implicações para a Gestão .....</b>	<b>39</b>
<b>5.3.</b>	<b>Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações .....</b>	<b>40</b>
	<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>42</b>
	<b>Anexo 1 – Questionário .....</b>	<b>50</b>

<b>1ª questionário:</b> .....	<b>50</b>
<b>2º questionário:</b> .....	<b>52</b>

# Lista de Figuras

Elemento a figurar, **quando aplicável.**

Figura 1 - Modelo Conceptual de Investigação.....	16
Figura 2 - Modelo Conceptual de Investigação.....	28

# Lista de tabelas

Elemento a figurar, **quando aplicável**.

Tabela 1 - Resumo caracterização amostra .....	18
Tabela 2 - Itens de operacionalização da variável GHRM .....	18
Tabela 3 - Itens de operacionalização da variável GC.....	19
Tabela 4 - Resultados da Análise Fatorial e Alpha de Cronbach .....	21
Tabela 5 - Médias, Desvios-Padrão e Correlação.....	22
Tabela 6 - Regressão Linear: Relação entre GHRM e GC .....	22
Tabela 7 - Resumo caracterização amostra .....	30
Tabela 8- Itens de operacionalização da variável EA.....	30
Tabela 9 - Itens de operacionalização da variável PA.....	31
Tabela 10 - Alphas de Cronbach .....	31
Tabela 11 - Médias, Desvios-Padrão e Correlação.....	33
Tabela 12 - Regressão hierárquica: Relação entre GHRM e EA.....	34
Tabela 13 - Regressão hierárquica: Relação entre GHRM e PA .....	35
Tabela 14 - Regressão hierárquica: Relação entre GC e PA .....	36
Tabela 15 - Mediação da GC na relação entre a GHRM e PA .....	37

## **Lista de siglas e acrónimos**

<b>AFE</b>	Análise Fatorial Exploratória
<b>EA</b>	Empenhamento Afetivo
<b>ESTG</b>	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
<b>GC</b>	Green Creativity
<b>GHRM</b>	Green Human Resource Management
<b>GRH</b>	Gestão de Recursos Humanos
<b>IV</b>	Inovação Verde
<b>PA</b>	Performance Ambiental
<b>TBL</b>	Triple Bottom Line

# 1. Introdução

O século XXI tem revelado um crescente interesse pelas preocupações ambientais nos diversos domínios, sejam eles, políticos, empresariais ou públicos. Devido às consequências desastrosas da poluição industrial e dos resíduos, os governos e as ONG de todo o mundo promoveram regulamentos e políticas de forma a abrandar e, se possível, reverter a destruição dos recursos naturais e os consequentes efeitos negativos para a sociedade (Ahmad, 2015).

Assim, não restam questões sobre a importância da sustentabilidade, sendo esta uma palavra-chave nas organizações (Morelli, 2011). É necessário que as organizações encontrem formas e técnicas para lidar com as preocupações ecológicas, para além da preocupação com as questões económicas. Para atingirem o sucesso e se distinguirem das demais, as organizações devem concentrar-se nos fatores sociais e ambientais, juntamente com os fatores económicos e financeiros (Ahmad, 2015).

A sustentabilidade, que se refere cada vez mais a uma integração de responsabilidades sociais, ambientais e económicas começou a ganhar relevância na literatura e em diversas áreas, nomeadamente, na gestão (Carter e Rogers, 2008). No domínio da gestão existe uma crescente investigação em áreas como o marketing e o comércio retalhista, no entanto, a literatura sobre a Green Human Resource Management (GHRM) é diversa e fragmentada (Renwick et al., 2012).

A GHRM pode ser definida como um conjunto de políticas, práticas e sistemas que estimulam o comportamento verde dos colaboradores, com o objetivo de criar uma organização ambientalmente responsável e eficiente quanto aos seus recursos (Opatha e Arulrajah, 2014). Esta retrata a orientação ambiental de todas as funções e práticas de gestão de recursos humanos de uma organização (Arulrajah e Opatha, 2016). A GHRM tem vindo a ganhar notoriedade, tendo em conta o crescente papel da sustentabilidade na vantagem competitiva das organizações e sendo que as mesmas tentam responder de forma eficaz aos desafios e catástrofes que as mudanças climáticas têm vindo a provocar. Sendo que lida com um dos ativos mais importantes das organizações, os recursos humanos, pode considerar-se que a GHRM é o elemento mais significativo da sustentabilidade para as empresas (Ahmad, 2015).

Tendo em consideração a referida necessidade de investigação empírica, este estudo possibilita entender melhor o impacto da GHRM na criatividade e na ligação afetiva dos trabalhadores, assim como na performance ambiental das organizações.

A Green Creativity (GC) é um conceito recente que se refere ao desenvolvimento de novas ideias sobre produtos, serviços, processos e práticas verdes, consideradas originais, inovadoras e úteis (Chen e Chang, 2013). A GHRM pode melhorar a GC aumentando a capacidade verde dos colaboradores, através do recrutamento de trabalhadores com mais consciência ambiental, formações sobre técnicas ecológicas e atribuição de recompensas e punições (Jia et al. 2018). Ademais, através do reconhecimento e compensação dos colaboradores pela dedicação à sustentabilidade ambiental é possível despertar paixão verde nos mesmos. Assim, o colaborador irá demonstrar-se mais motivado e inspirado, o que poderá levar ao aumento da sua GC (Jia, J., et al., 2018).

O Empenhamento Afetivo (EA) refere-se à identificação do colaborador com a empresa e, conseqüentemente, ao empenho em atingir os objetivos partilhados. Este conceito pode definir-se como um estado emocional de identificação, ligação e envolvimento na organização, o que se traduz na vontade do colaborador permanecer na mesma (Sinaga et al., 2019). Quando as organizações implementam práticas de GHRM conseguem desenvolver as competências dos seus colaboradores e permitem que os mesmos se envolvam em iniciativas verdes. Assim, os colaboradores tendem a ficar mais disponíveis psicologicamente para a organização e entendem o seu trabalho como mais significativo, o que resulta numa maior identificação organizacional e, conseqüentemente, maior EA. (Chaudhary, 2020).

A Performance Ambiental (PA) é definida como os resultados de uma organização relativamente aos aspetos ambientais. A GHRM pode sensibilizar os colaboradores para a proteção e melhoria do ambiente, o que poderá aumentar o impacto positivo dos esforços realizados na conservação e recuperação ambiental (Rehman et al., 2021). Os programas de formação e desenvolvimento verde das empresas visam desenvolver as habilidades dos colaboradores para que, juntamente com os objetivos ambientais da empresa, melhoram a PA. Para além disto, as práticas de GHRM promovem o compromisso dos colaboradores e a conformidade destes com os processos e sistemas organizacionais (Singh et al. 2020).

Serão realizados dois estudos ao longo da dissertação, sendo que no Estudo Empírico 1 é analisada a relação entre a GHRM e a GC e no Estudo Empírico 2 é verificada a relação entre a GHRM, a GC, o EA e a PA. A recolha de dados do Estudo Empírico 2 será realizada em 2 momentos temporais, sendo que os dados das variáveis GHRM e GC serão recolhidos no primeiro estudo e os dados das restantes variáveis observadas serão recolhidos no segundo. Esta opção pela separação temporal na recolha de dados tem como objetivo reduzir os riscos da variância do método comum.

A presente dissertação é constituída por cinco capítulos. O primeiro capítulo é de carácter introdutório e é onde se encontra o objetivo do estudo e o enquadramento e pertinência do mesmo. No segundo capítulo, denominado, revisão de literatura, é apresentada toda a fundamentação teórica e fontes bibliográficas sobre as variáveis em estudo. No terceiro capítulo está inserido o primeiro estudo da dissertação, o Estudo Empírico 1, onde é verificado o impacto da GHRM na GC. É apresentada e justificada a hipótese de investigação, o modelo conceptual de investigação, a metodologia utilizada, a caracterização da amostra, os instrumentos de medida e são ainda discutidos os resultados do estudo. No quarto capítulo, o Estudo Empírico 2 tem em consideração as variáveis GHRM, GC, EA e PA. São também apresentadas e justificadas as hipóteses de investigação, o modelo conceptual de investigação, a metodologia utilizada, a caracterização da amostra, os instrumentos de medida e são discutidos os resultados do estudo. Por fim, no quinto capítulo, conclusão, estão sumarizados os resultados obtidos, descritas as implicações para a gestão e as limitações do estudo.

## 2. Revisão de literatura

### 2.1. Sustentabilidade Organizacional

A sustentabilidade organizacional tornou-se uma palavra-chave em todas as empresas. Este conceito refere-se à criação de valor sustentável, a longo prazo, para os acionistas, colaboradores, consumidores e sociedade, através da adoção de estratégias ambientais, sociais e económicas sustentáveis (Rahman et al., 2022).

De acordo com Carter and Rogers (2008), a sustentabilidade organizacional tem 3 componentes, a económica, a social e a ambiental (Triple Bottom Line).

A sustentabilidade económica refere-se à capacidade de uma organização criar lucros, gerindo os seus recursos de forma responsável. Esta componente visa assegurar um ambiente económico equilibrado e sustentável (Duran et al., 2015). É a inclusão deste pilar que permite às empresas considerar e concordar estratégias de sustentabilidade, ou seja, torna possível alcançar um equilíbrio entre medidas extremas e rentabilidade, como por exemplo, decidir sobre o abandono da utilização de combustíveis fósseis.

A sustentabilidade social tem como objetivo principal a satisfação contínua das necessidades humanas básicas (Brown et. al, 1987). Os resultados sociais aumentam através de práticas laborais justas, do envolvimento da comunidade empresarial e do impacto das suas atividades na economia local.

Por sua vez, a sustentabilidade ambiental consiste na contínua produtividade e funcionamento dos ecossistemas, mantendo-os em equilíbrio (Brown et. al, 1987). Este equilíbrio decorre da utilização prudente dos recursos, de forma a não exceder a capacidade de regeneração dos ecossistemas. De acordo com o Triple Bottom Line, TBL, quanto menor for o impacto da empresa no ambiente e quanto menos recursos naturais consumir, mais longevidade e sucesso terá.

O modelo TBL sugere que a interação entre as 3 dimensões não só beneficia o meio ambiente e a sociedade, como, também, a longo prazo, pode originar benefícios económicos e vantagens competitivas para as empresas.

Em 1987, o Relatório Brundtland da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (Our Common Future) definiu o conceito sustentabilidade como a capacidade de satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a resposta das gerações futuras à satisfação das suas próprias necessidades.

## **2.2.Sustentabilidade Ambiental**

A sustentabilidade ambiental pode considerar-se a capacidade de manter um equilíbrio ecológico no ambiente natural, conservando os recursos naturais, de forma a apoiar o bem-estar das gerações futuras e atuais.

As alterações climáticas apresentam uma diversidade de desafios ambientais, sociais e económicos complexos para todo o mundo. Nas últimas décadas, as consequências das alterações climáticas têm-se tornado cada vez mais notórias, com o aumento da temperatura global, secas mais extremas, chuvas ácidas, tsunamis, furacões e inundações devastadoras. Assim, muitos indivíduos, comunidades e organizações estão a tornar a sustentabilidade ambiental uma prioridade (Opatha e Arulrajah, 2014).

Para as organizações, a sustentabilidade ambiental não é apenas boa para o ambiente, mas também para o sucesso dos seus negócios. Ao defender e apoiar esta causa, as empresas conseguem construir confiança na sua marca, aumentar a lealdade dos seus clientes e aumentar a satisfação dos seus colaboradores (Opatha e Arulrajah, 2014).

De acordo com o relatório do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC), na eventualidade dos gases de efeito estufa serem reduzidos drasticamente, de imediato, o aquecimento global médio, muito possivelmente, continuará a exceder 1,5°C num futuro próximo. Este aumento poderá levar a consequências desastrosas, nomeadamente, derretimento dos glaciares, extinção de espécies animais e vegetais, incêndios e secas. Assim, têm-se vindo a revelar uma crescente preocupação com o meio ambiente, sendo que tanto as empresas como as pessoas desempenham um papel essencial no combate às alterações climáticas.

## **2.3.Termo “Green” (Verde)**

O termo “verde” tem vindo a ser cada vez mais utilizado pela população. Este conceito tem diversas interpretações, nomeadamente: uma cor, algo que não está maduro, algo vigoroso, fresco, sem experiência, tenro, algo constituído por vegetação ou algo ecológico. Assim, pode-se verificar que a denominação “verde” tem diversos significados, no entanto, a maioria remete para algo relacionado com a natureza ou com o meio ambiente.

De acordo com Opatha e Arulrajah (2014), “verde” tem diversos significados no contexto da gestão de recursos humanos, nomeadamente: preservação do meio ambiente, conservação do meio ambiente, minimização da poluição e criação de jardins e espaços

verdes. Com isto, um funcionário deve desempenhar quatro papéis de forma a ser considerado “verde”, este deve ser: preservador, conservador, não poluidor e criador.

Um colaborador preservador esforça-se para manter o ambiente natural na sua forma original, protegendo-o de deteriorações e perdas. Um indivíduo conservador demonstra uma grande preocupação na utilização do meio ambiente, de forma a aumentar a sua longevidade. O não poluidor evita a contaminação da água, ar e atmosfera. Por último, o perfil do criador refere-se a uma pessoa que cria jardins e espaços verdes.

Tendo em conta que as diversas atividades empresariais contribuem em grande parte para as atuais condições ambientais, é fulcral tornar as organizações mais verdes, o que não é possível sem tornar mais verdes os colaboradores.

## **2.4.Green Human Resource Management**

GHRM é uma denominação que foi recentemente introduzida na Gestão de Recursos Humanos (GRH). Este conceito pode ser definido como um conjunto de políticas, práticas e sistemas que estimulam o comportamento verde dos colaboradores, com o objetivo de criar uma organização ambientalmente responsável e eficiente quanto aos seus recursos (Opatha e Arulrajah, 2014).

Esta vertente da GRH retrata a orientação ambiental de todas as funções ou práticas de gestão de recursos humanos de uma organização a todos os níveis. São repensados todos os conceitos básicos de GRH, nomeadamente, os seus objetivos, funções, processos, atividades e estratégias de uma forma amiga do ambiente (Arulrajah e Opatha, 2016).

A GHRM tem vindo a ganhar popularidade, tendo em conta o crescente papel do desenvolvimento sustentável na vantagem competitiva das empresas. Para além disto, com as preocupações com a sustentabilidade cada vez mais notórias, as empresas tentam responder aos desafios e catástrofes que as mudanças climáticas têm vindo a provocar.

Este segmento é diretamente responsável pela criação de força de trabalho verde que compreende, aprecia e põe em prática os objetivos verdes durante o processo de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento e compensações e avaliação de desempenho (Mathapati, 2013).

#### **2.4.1. Recrutamento e Seleção Verde**

O recrutamento e seleção verde é definido como o processo de contratação de pessoal com conhecimentos, competências, abordagens e comportamentos que se identificam com os sistemas de gestão ambiental de uma organização (Ahmad, 2015). Esta componente tem vindo a ser reconhecida como um constituinte essencial nas práticas de GHRM (Yusoff & Nejati, 2017).

Algumas empresas, especialmente grandes multinacionais, têm vindo a adquirir práticas de GHRM como uma forma de “employer branding”. Com isto, pretendem alcançar gerações mais jovens, que demonstram maior preocupação com o ambiente, facilitando o processo de seleção (Renwick et al., 2013). Para além disto, dados provenientes de entrevistas no Reino Unido e no Japão indicam que é mais acessível contratar empregados de alta qualidade se as empresas apresentarem uma melhor reputação ambiental (Bansal e Roth 2000).

O recrutamento e seleção de colaboradores com uma mentalidade verde torna mais fácil instruir profissionais sobre os processos sustentáveis, sendo que já se encontram familiarizados com noções básicas como reciclagem e conservação.

#### **2.4.2. Formação e desenvolvimento verde**

A formação e desenvolvimento verde referem-se a um conjunto de atividades que motivam os trabalhadores a aprender competências relacionadas com o meio ambiente e a prestar atenção às questões ambientais (Jabbour, 2011). São conhecidos como um fator-chave na GHRM, sobretudo para aumentar a sensibilização dos colaboradores para o impacto ambiental das atividades da sua organização (Bansal e Roth 2000).

Sakris et al. (2010) declararam que a formação verde é essencial para permitir que os trabalhadores adotem práticas de gestão ambiental mais complexas. Esta atividade deve ser realizada durante todo o ano e a todos os colaboradores (Saeed et al., 2018).

Assim, pode-se concluir que a formação e desenvolvimento verde constroem um clima que incentiva todos os colaboradores a envolverem-se em iniciativas ambientais (Kjaerheim, 2005).

#### **2.4.3. Gestão e avaliação do desempenho verde**

A gestão do desempenho é o processo através do qual os colaboradores são induzidos a melhorar as suas competências, de forma a facilitar o alcance de metas e objetivos. O aspeto mais importante na gestão do desempenho é a avaliação de

desempenho, sendo que esta fornece informação útil aos colaboradores e possibilita melhorias contínuas nos resultados da empresa (Jackson et al., 2011).

A gestão e avaliação do desempenho verde consiste num sistema de avaliação das atividades dos colaboradores no processo de gestão ambiental (Jabbour et al., 2008).

Os gestores de Green Human Resources, GHR, criam indicadores de desempenho verdes de forma a estabelecer critérios verdes, abrangendo tópicos como incidentes e responsabilidades ambientais. Indicadores claros e transparentes são indispensáveis nos sistemas de gestão e avaliação de desempenho verde.

Uma adequada avaliação dos colaboradores, com base nos resultados ambientais é fundamental para que as empresas se tornem mais pró-ativas ambientalmente (Calia et al., 2009).

#### **2.4.4. Compensações e recompensas verdes**

As recompensas e compensações são o processo de GRH através do qual os colaboradores são recompensados pelo seu desempenho. Este é um método determinante, sendo que aumenta o interesse do colaborador pela organização e a sua motivação para exercer o máximo esforço de forma a atingir os objetivos organizacionais.

No contexto da GHRM, compensações e recompensas podem considerar-se ferramentas essenciais para apoiar as atividades sustentáveis das empresas.

Recompensas e compensações verdes são um sistema de recompensas financeiras e não financeiras que têm o objetivo de atrair, reter e motivar os trabalhadores a contribuir para os objetivos ambientais da empresa (Jabbour et al., 2013).

Se as compensações verdes e o sistema de compensação estiverem alinhados com a GRH, é possível estimular uma cultura verde, tornando possível a promoção de comportamentos verdes (Ahmad, 2015).

As recompensas não financeiras devem ser oferecidas juntamente com as financeiras. O reconhecimento verde é uma forma de recompensa não financeira, que pode passar por reconhecimento público na empresa, férias pagas ou certificados (Saeed et al., 2018). Estas recompensas levam a sentimentos de orgulho e encorajam comportamentos ambientais.

Desenvolver incentivos monetários eficazes pode ser um desafio devido à dificuldade de entender precisamente os comportamentos e desempenhos ambientais (Fernández, Junquera, & Ordiz, 2003).

## 2.5. Green Creativity

A criatividade é o processo onde são concebidas novas ideias que podem originar abordagens e perspetivas diferentes. Pode-se considerar, assim, a base da inovação de qualquer organização, sendo que a criatividade é o ponto de partida para a mesma (Amabile et al., 1996). A criatividade beneficia as organizações pois permite que estas se adaptem ao complexo ambiente económico que se encontra em constante mudança.

O recente impacto das questões ambientais tem conduzido à procura de soluções por parte das empresas, o que pode ser considerado como uma manifestação de inovação. Neste contexto, foi criado o conceito de GC, que se refere ao desenvolvimento de novas ideias sobre produtos, serviços, processos e práticas verdes, consideradas originais, inovadoras e úteis (Chen e Chang, 2013). Assim, pode-se verificar que a GC é essencial para alcançar uma produção verde e sustentável.

No atual ambiente empresarial competitivo, o sucesso das organizações prestadoras de serviços, como, por exemplo, os hotéis, depende da utilização de serviços criativos que possam satisfazer as necessidades dos clientes que esperam algo inovador e irreverente. Desta forma, a criatividade tem vindo a tornar-se gradualmente uma ferramenta eficaz para superar a concorrência, uma vez que os clientes estão cada vez mais conscientes e preocupados com o ambiente (Mittal S., Dhar R., 2016).

O alcance e melhoria da GC dependem da cooperação entre as estratégias ambientais da organização e as práticas de GRH, ou seja, está relacionada com a GHRM (Jia, J., et al., 2018).

De acordo com a teoria da *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO), a capacidade pessoal e a motivação fundam a base para a ação, o que acontecerá se as organizações proporcionarem oportunidades adequadas.

A GHRM pode aumentar a GC, por exemplo, através de formações que aumentem a motivação para o envolvimento em atividades verdes. No entanto, a GHRM não é suficiente para alcançar a GC, sendo que a influência de aspetos organizacionais e de fatores pessoais podem afetar a capacidade, motivação e ação dos colaboradores (Jia, J., et al., 2018).

Chen e Chang (2013) revelaram que o pensamento verde criativo depende da liderança e da atitude organizacional relativamente às preocupações ecológicas. Mittal e Dhar (2016) argumentaram que a liderança transformacional verde promove o comportamento verde criativo dos colaboradores.

Embora a liderança transformacional verde seja uma componente fundamental, existem antecedentes individuais que são cruciais, tal como a *green passion*, a *green organizational identity* e *green intrinsic and extrinsic motivations* (Maitlo et al., 2022).

### **2.5.1. Green Passion (Paixão Verde)**

A paixão resulta num conjunto de experiências emocionais positivas, tais como, felicidade, orgulho e realização.

A Green Passion, ou paixão verde, é considerada uma emoção positiva que leva um indivíduo a estar mais disposto a envolver-se em comportamentos ambientais (Jia, J., et al., 2018).

É possível despertar paixão verde nos colaboradores através do reconhecimento e compensação dos mesmos pela promoção da sustentabilidade ambiental, por exemplo, através de salários e recompensas verdes. Assim, é possível verificar que a GHRM é essencial para criar paixão verde.

Ao experienciar paixão verde, o colaborador sente-se mais motivado, inspirado, energético e flexível ao realizar as suas funções, o que levará ao aumento da sua capacidade para conceber novas ideias (Jia, J., et al., 2018).

### **2.5.2. Green Organizational Identity (Identidade Organizacional Verde)**

A Identidade Organizacional foi definida por Albert e Whetten (1985) como a característica central, distintiva e duradoura de uma organização. Ter uma Identidade Organizacional bem estruturada significa que a empresa tem um propósito bem definido.

De acordo com a Teoria da Identidade Organizacional, a empresa pode ajudar os colaboradores a compreender melhor a sua organização e o seu trabalho, bem como a aumentar a identificação e o compromisso para com a sua empresa, ou seja, a Identidade Organizacional pode afetar o comportamento dos colaboradores.

A Identidade Organizacional Verde permite que os colaboradores compreendam de forma clara a ligação entre a sustentabilidade ambiental e os objetivos da empresa. A exploração deste recurso afeta de forma significativa a cooperação dentro da empresa, o que pode motivar os colaboradores a procurar novas soluções verdes (Chen et al., 2022).

De acordo com Chen, Gao e Zhang (2022), a Identidade Organizacional Verde pode auxiliar as empresas a aumentar o conhecimento sobre a sustentabilidade, o que pode promover a criatividade verde. Por um lado, a Identidade Organizacional Verde pode coordenar o comportamento dos colaboradores e, conseqüentemente, gerar novas ideias,

métodos e atitudes. Por outro lado, este recurso pode encorajar os membros da organização a procurar soluções no processo de criatividade verde.

### **2.5.3. Green Intrinsic and Extrinsic Motivation (Motivação Intrínseca e Extrínseca Verde)**

A motivação intrínseca verde é a motivação que surge do interior de um indivíduo e que o leva a executar um comportamento verde, sendo este gratificante para si. Esta motivação é considerada um estado em que os indivíduos são movidos pelo amor e pela paixão pela realização das suas tarefas.

Amabile et al. (1994) referiram que a motivação intrínseca é um elemento fulcral para a criatividade, sendo que mantém os colaboradores interessados no seu trabalho e aumenta o seu foco, o que resulta em comportamentos mais criativos.

A motivação intrínseca aumenta quando um colaborador considera as suas tarefas apelativas, desafiantes, agradáveis e interessantes (Amabile & Pillemer, 2012). O alcance da motivação intrínseca verde apenas é possível quando os colaboradores têm interesse pelas questões ambientais.

Diversos autores argumentam que a GC dos colaboradores aumenta quando estes têm uma maior motivação intrínseca verde (Wenjing et al., 2020).

A motivação extrínseca verde significa ter um comportamento ambiental considerando que o mesmo poderá levar a recompensas ou aprovação por parte de outros.

Esta motivação é visível quando os colaboradores agem de forma a alcançarem benefícios, como recompensas verdes, tais como, bónus monetários, incentivos ou reconhecimento.

Estudos referem que quanto mais uma tarefa é controlada ou regulada com recompensas ou benefícios, menor será a motivação intrínseca (Wenjing et al., 2020). Amabile (1997) sustentou que diversos fatores externos como, recompensas tangíveis, prazos, punições ou feedback negativo diminuem a motivação e, conseqüentemente, a criatividade dos colaboradores.

## **2.6. Empenhamento Afetivo**

O Empenhamento Organizacional refere-se à relação entre um indivíduo e a organização para a qual trabalha. O nível de empenhamento de um colaborador pode analisar-se através de questões como: a permanência na organização nos bons e maus momentos, a proteção dos interesses e ativos da empresa, a aceitação e partilha das metas,

objetivos e valores da organização e um forte desejo de permanecer na mesma (Khan et al., 2021).

Em 1987 foi desenvolvido por Meyer e Allen um modelo, denominado, o modelo de três componentes do empenhamento organizacional, onde demonstram três formas de empenhamento: Afetivo, de Continuidade e Normativo.

De acordo com o Empenhamento de Continuidade, quando um indivíduo trabalha durante vários anos numa organização, tende a acumular investimento em forma de tempo, esforço e competências específicas da empresa, sendo que considera estes aspetos demasiado dispendiosos para perder (Noraazian e Khalip, 2016).

Com o Empenhamento Normativo, o colaborador demonstra um sentimento de obrigação de continuar a trabalhar na empresa (Noraazian e Khalip, 2016).

O Empenhamento Organizacional Afetivo é considerado a dimensão com mais destaque, sendo a mais estudada, tendo em conta que salienta a natureza afetiva e emocional da relação dos colaboradores com os valores e objetivos da empresa (Allen e Meyer, 1996).

O EA refere-se à identificação do colaborador com a empresa e, conseqüentemente, ao empenho em atingir os objetivos partilhados. Meyer e Allen (1991) definiram este conceito como um estado emocional de identificação, ligação e envolvimento na organização, o que se traduz na vontade do colaborador de nela permanecer (Sinaga et al., 2019).

O estudo realizado por Thompson e Heron (2006) demonstrou que os colaboradores com EA tendem a partilhar conhecimentos e a ser inovadores.

O EA permite que os indivíduos trabalhem com dedicação, aceitem metas e objetivos e contribuam para o sucesso da organização. Resulta num nível mais elevado de felicidade no trabalho, menor rotatividade, menos ansiedade, maior satisfação e uma abordagem equilibrada da vida pessoal e profissional (Khan et al., 2021).

O EA tem em conta três aspetos principais, nomeadamente, o desenvolvimento de afinidade psicológica com a empresa, a associação com a organização e o desejo de permanecer como membro. Existem certas variáveis que precedem o EA, como, experiências no trabalho, características organizacionais e características pessoais (Noraazian e Khalip, 2016).

Organizações com trabalhadores empenhados revelam inúmeras vantagens como, redução de custos com rotatividade, melhor desempenho, menos absentismo e maior produtividade (Sinaga et al., 2019).

## **2.7. Performance Ambiental**

Os problemas ambientais atuais como o aquecimento global, a produção de resíduos e a libertação de substâncias químicas nocivas são a consequência da acumulação de cargas ambientais provocadas pelas atividades comerciais e de consumo diário. Por outras palavras, pode-se afirmar que os problemas ambientais provêm do sistema socioeconómico (Environmental Performance Indicators for Businesses, Fiscal Year 2000 Version, 2001). Assim, é necessário realizar mudanças para atingir um sistema sustentável e com menos prejuízos para o ambiente.

Cada vez mais se espera que as organizações tenham em consideração a conservação ambiental como alicerce das suas atividades económicas. É essencial que as empresas compreendam e avaliem com precisão o alcance dos encargos ambientais das suas atividades e os efeitos das medidas que estão a ser tomadas.

A ISO 14063 define a PA como os resultados de uma organização relativamente aos aspetos ambientais. Gergely Tóth (2003) define este conceito como a inversão da carga ambiental total causada pelas organizações, bem como os esforços para melhorar a mesma.

Existem diversos fatores que podem afetar o PA das empresas. Alguns podem ser considerados internos, nomeadamente, o tipo e a idade da tecnologia utilizada e a informação e motivação dos gestores e colaboradores. Outros fatores são externos à empresa, como, por exemplo, a regulamentação (Gallez e Tyteca, 1997).

A PA de uma empresa pode ter em vista duas vertentes. Primeiramente, pode ter como objetivo diminuir a pressão existente nos ecossistemas, do ponto de vista da sustentabilidade. Por outro lado, as organizações podem ambicionar alcançar melhores posições de mercado e otimizar a organização, do ponto de vista da gestão (Tóth, 2003).

Empresas com mais orientação para a sustentabilidade ambiental estão em melhor posição para construir relações de longo prazo com os consumidores. Esta perspetiva pode ser observada no estudo realizado por Reyes-Menendez et al. (2018), que mostrou que é evidente um aumento das pesquisas online sobre o envolvimento social e práticas

responsáveis das empresas, sendo que os consumidores dão preferência a estas organizações no momento de compra.

A principal razão para melhorar a PA das empresas é o interesse crescente dos stakeholders (autoridades, comunidade, meios de comunicação, investidores, colaboradores, parceiros, clientes, entre outros) nesta temática (Gallez e Tyteca, 1997).

Para as organizações controlarem de forma mais eficiente a sua PA, deverão ter em conta alguns indicadores de desempenho que permitam avaliar a eficácia dos regulamentos, instrumentos económicos e estratégias ambientais da empresa (Gallez e Tyteca, 1997).

Xie et al. (2019) referiram que as inovações de processos e produtos ajudam a organização a melhorar a sua performance, ou seja, a inovação e a criatividade ambiental permitem uma melhoria da PA das empresas.

Existem diversos fatores que influenciam o impacto da GC no alcance dos objetivos empresariais. A utilização eficiente de matérias-primas é encorajada pela GC o que pode resultar em redução de custos, aumentando a rentabilidade. O alcance de objetivos pode incluir embalagens e produtos recicláveis ou reutilizáveis, redução de emissões e redução de resíduos (Ahmed et al., 2023).

Ahmed et al (2023) confirmaram que a Inovação Verde (IV) tem uma relação significativa e positiva com a PA, tendo em conta que as empresas conseguem reduzir o consumo de recursos e desperdício de material.

A IV pode constatar-se em duas formas, inovação de processos e inovação de produtos. Ahmed et al. (2023) concluiu que a inovação de processos tem um maior impacto na melhoria da PA e a inovação de produtos ajuda de forma mais significativa o desempenho organizacional.

Através de estratégias ecológicas inovadoras, as empresas podem adotar excelentes medidas empresariais, que irão melhorar a PA da organização. As medidas tomadas para prevenir o nível de poluição facilitam a organização a reduzir desperdícios de produtos e a ter designs recicláveis (Ahmed et al., 2023). O investimento em IV pode aumentar a competitividade organizacional devido a uma maior eficiência técnica e tecnológica e à procura de produtos amigos do ambiente por parte dos clientes. Da mesma forma, a empresa pode reduzir o custo do material e eliminação de resíduos, e, conseqüentemente, reduzir a pressão sentida pela comunidade (Ahmad et al., 2021).

## 3. Estudo Empírico 1 – Green Human Resource Management e Green Creativity

### 3.1. Enquadramento Teórico e Formulação de Hipóteses

A GHRM pretende pôr em prática procedimentos que incentivem o desenvolvimento de competências ambientais e deem aos funcionários a oportunidade de participar em atividades verdes. Estes programas por norma encorajam um maior sentido de identificação com a empresa, os colaboradores ficam mais disponíveis psicologicamente para se envolverem em atividades verdes e constroem capacidades ambientais (Zahrani, 2022). Se uma empresa pretende alcançar uma boa gestão ambiental e aumentar a GC, necessita de incentivar os seus colaboradores a envolverem-se ativamente nesta questão (Jia et al., 2018).

Tal como já mencionado, de acordo com a teoria *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO), a capacidade pessoal e a motivação fundam a base para a ação, o que acontecerá se as organizações proporcionarem oportunidades adequadas (Jia et al., 2018).

De acordo com Jia et al. (2018), a GHRM pode melhorar a GC aumentando a capacidade verde dos colaboradores. Esta capacitação poderá ser realizada através de recrutamento de trabalhadores com mais consciência ambiental, formações sobre técnicas ecológicas e atribuição de recompensas e punições em função de ações neste sentido.

Shen et al. (2016) referiram que as práticas de GHRM encorajam as organizações a implementar iniciativas verdes nas suas operações, de forma a alcançar os objetivos verdes, o que exige um comportamento verde por parte dos colaboradores.

Hameed et al. (2021) verificaram que a GHRM se relaciona positivamente com a GC, sugerindo que se as organizações prestarem apoio aos seus colaboradores relativamente aos cuidados com o ambiente, existe mais probabilidade dos mesmos se envolverem em comportamentos verdes.

A GHRM é essencial na mudança dos padrões de comportamento dos colaboradores, permitindo a execução de propostas amigas do ambiente e a obtenção de resultados organizacionais verdes (Ahmad, Ullah, & Khan, 2022).

De acordo com a Teoria da Identidade Organizacional, quando uma organização tem uma Identidade Organizacional bem definida, pode ajudar os colaboradores a compreender melhor a sua organização e o seu trabalho, bem como aumentar a identificação e o compromisso para com a sua empresa. Ao revelar uma Identidade

Organizacional Verde bem estabelecida, os colaboradores compreendem de forma mais clara a ligação entre a sustentabilidade ambiental e os objetivos da empresa, o que afeta de forma significativa a cooperação dentro da empresa. Com isto, os colaboradores sentem-se mais motivados e interessados em procurar novas soluções verdes (Chen et al., 2022).

Práticas de GHRM como a formação verde, a avaliação de desempenho verde e as recompensas verdes demonstram que a organização valoriza as ações ambientalmente conscientes dos seus colaboradores (Shafiq et al., 2023).

A formação verde pode gerar consciência ambiental e incutir boas atitudes e comportamentos nos colaboradores. Ademais, o cumprimento dos objetivos verdes da empresa pode ser facilitado através de recompensas pelo compromisso no trabalho. De forma a encorajar comportamentos ecológicos, as empresas podem optar por recompensas verdes como, por exemplo, vantagens de promoção na carreira. Além disso, a GHRM pode promover GC motivando os membros da sua equipa a sugerirem novas ideias verdes. As recompensas devem ser atribuídas de acordo com a avaliação de desempenho verde (Zahrani, 2022).

Através do reconhecimento e compensação dos colaboradores pela dedicação à sustentabilidade ambiental é possível despertar paixão verde nos mesmos. Ao experienciar este sentimento, o colaborador irá demonstrar-se mais motivado e inspirado, o que levará ao aumento da sua capacidade para conceber novas ideias (Jia, J., et al., 2018).

Face ao exposto, sugere-se a seguinte hipótese de investigação:

**Hipótese 1:** A Green Human Resource Management relaciona-se positivamente com a Green Creativity.

### 3.2. Modelo Conceptual de Investigação

De acordo com a hipótese apresentada, pretende-se entender a relação entre GHRM e GC. Desta forma, surgiu o seguinte modelo de investigação (Figura 1).

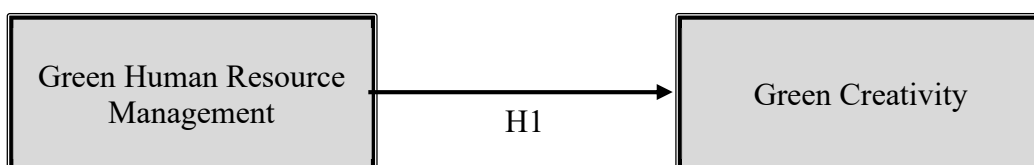


Figura 1 - Modelo Conceptual de Investigação

### **3.3. Metodologia**

#### **3.3.1. Procedimentos de recolha de dados**

Com vista à obtenção de dados para a concretização dos objetivos do estudo apresentado, foi utilizado o método de recolha de dados primários, optando pela abordagem quantitativa. Os dados primários foram recolhidos mediante questionários já validados em estudos anteriores. A técnica de inquérito por questionário foi a selecionada por ter baixos custos de distribuição e garantir a confidencialidade das respostas.

O questionário online foi realizado através do Google Forms, uma plataforma de criação de formulários online, e partilhado por email para as diversas unidades hoteleiras.

A recolha de dados foi realizada entre dezembro de 2022 e junho de 2023 (7 meses) e destinou-se a colaboradores da área da hotelaria.

#### **3.3.2. Estruturação do questionário**

O questionário é iniciado com um pequeno texto onde são descritas as variáveis em estudo, a composição do questionário e a duração média de resposta. Nesta introdução é também salvaguardado que os resultados obtidos serão apenas utilizados para fins académicos, solicitando respostas sinceras e verídicas.

Foram inseridas questões relativas à GHRM, à GC e dados sociodemográficos. Foi também solicitado aos inquiridos que registassem os 4 últimos dígitos do número de telefone, de forma a ser possível utilizar estes dados no Estudo 2, onde será explicado o procedimento de forma mais detalhada.

#### **3.3.3. Caracterização da amostra**

Foi optado pelo setor da hotelaria para a recolha da amostra devido à visível preocupação deste setor com a sustentabilidade, sendo a amostra final constituída por 178 colaboradores.

A idade dos colaboradores está compreendida entre os 19 e os 62 anos, sendo a idade média de 33,20 anos. Relativamente ao sexo dos colaboradores, 80,3% são do sexo feminino e 19,7% são do sexo masculino. A antiguidade mínima nos hotéis é de 3 meses e a máxima é de 20 anos, situando-se a média nos 4,19 anos.

A tabela seguinte resume os dados obtidos.

	Idade	Antiguidade
Média	33,20	4,19
Mediana	33,00	4,00
Desvio Padrão	6,347	2,98
Mínimo	19	3 meses
Máximo	62	20 anos

Tabela 1 - Resumo caracterização amostra

### 3.4. Instrumentos de Medida

De forma a testar a hipótese em estudo foram utilizadas medidas concebidas e validadas, já existentes na literatura.

#### 3.4.1. Green Human Resource Management

Foram aplicados seis itens de estudo para mensurar a GHRM, traduzidos do estudo de Kim et al. (2019), que se basearam na escala CSR HRM de Shen e Benson (2016) e na escala de educação do sistema de gestão ambiental desenvolvida por Hsiao et al. (2014). Utilizando a escala de Likert de 5 pontos, foi solicitado aos colaboradores dos hotéis que indicassem qual o nível de concordância com as seguintes afirmações apresentadas (1: “Discordo Totalmente”, 5: “Concordo Totalmente”).

Green Human Resource Management	1. A minha empresa oferece formação adequada para promoção da gestão verde/ambiental como um valor organizacional fundamental
	2. A minha empresa considera o colaborador “amigo do ambiente” como parte da sua avaliação de desempenho
	3. A minha empresa associa o comportamento ecológico do colaborador às recompensas e compensações
	4. A minha empresa considera o ajustamento entre a identidade pessoal e a gestão ambiental em processos de recrutamento e seleção
	5. A minha empresa promove iniciativas para que os colaboradores entendam perfeitamente a extensão da política ambiental corporativa
	6. A minha empresa promove e incentiva os colaboradores a darem sugestões de melhoria ambiental no local de trabalho

Tabela 2 - Itens de operacionalização da variável GHRM

### 3.4.2. Green Creativity

A GC foi medida através de uma escala previamente desenvolvida por Hameed et al. (2021). Foi solicitado aos colaboradores que reportassem em que grau cada uma das quatro afirmações (Tabela 3) se aplica à sua situação, mediante uma escala de Likert de 5 pontos (1: “Nunca”, 5: Sempre”).

Green Creativity	1. Sugiro novas formas de alcançar objetivos ambientais
	2. Proponho novas ideias “verdes” para melhorar a performance ambiental
	3. Promovo e defendo novas ideias “verdes” perante outros
	4. Encontro soluções criativas para os problemas ambientais

Tabela 3 - Itens de operacionalização da variável GC

### 3.4.3. Aperfeiçoamento das escalas

#### 3.4.3.1. Estudo da dimensionalidade (Análise Fatorial Exploratória)

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) é uma ferramenta bastante utilizada que tem como objetivo identificar as relações subjacentes entre as variáveis estudadas. Esta técnica verifica as correlações entre um número de variáveis e agrupa-as em fatores (Hongyu, 2018).

O Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Bartlett são os métodos de avaliação mais utilizados. O índice KMO reflete a proporção de variância dos itens que é explicada pela variável subentendida. Este índice indica o quão adequada é a aplicação da AFE para os dados em estudo e pode variar entre zero e um. Valores menores que 0,5 são considerados inaceitáveis (Hongyu, 2018).

O resultado do teste de KMO neste estudo foi de 0,907, o que demonstra muito boa correlação entre as variáveis. Para além disto, o Teste de Bartlett revelou um nível de significância de 0,000, transparecendo uma relação significativa entre pelo menos duas variáveis. Assim sendo, pode-se verificar que a AFE é adequada a este estudo.

Foi utilizado como método de extração a Análise das Componentes Principais, de forma a diminuir a complexidade da interpretação dos dados e a verificar a proporção de variância das variáveis justificada pelos fatores comuns. O objetivo principal deste método é o de explicar a estrutura da variância e covariância de um vetor aleatório, por

meio de combinações lineares denominadas de componentes principais (Hongyu, 2015). Verificou-se uma variância total explicada de 68,796%.

O método *varimax* foi o método de rotação selecionado que, pretende que, para cada componente principal, existam poucos pesos significativos e que todos os outros se aproximem de zero. Apenas são considerados resultados iguais ou superiores a 0,50.

Relativamente às comunalidades ( $h^2$ ) verificou-se que todos os valores são superiores a 0,50, pelo que se mantiveram todos os itens.

Na tabela seguinte estão descritos os resultados da AFE, considerando o método das componentes principais como método de extração dos fatores e o método *varimax* como método de rotação dos fatores.

Variável	Item	Descrição	$h^2$	F1	F2
Green Human Resource Management	GHRM_2	A minha empresa considera o colaborador “amigo do ambiente” como parte da sua avaliação de desempenho	0,839	0,861	
	GHRM_4	A minha empresa considera o ajustamento entre a identidade pessoal e a gestão ambiental em processos de recrutamento e seleção	0,787	0,836	
	GHRM_3	A minha empresa associa o comportamento ecológico do colaborador às recompensas e compensações	0,73	0,819	
	GHRM_5	A minha empresa promove iniciativas para que os colaboradores entendam perfeitamente a extensão da política ambiental corporativa	0,781	0,817	
	GHRM_1	A minha empresa oferece formação adequada para promoção da gestão verde/ambiental como um valor organizacional fundamental	0,795	0,813	
	GHRM_6	A minha empresa promove e incentiva os colaboradores a darem	0,739	0,792	

		sugestões de melhoria ambiental no local de trabalho			
Green Creativity	GC_2	Proponho novas ideias “verdes” para melhorar a performance ambiental	0,916		0,905
	GC_1	Sugiro novas formas de alcançar objetivos ambientais	0,897		0,889
	GC_3	Promovo e defendo novas ideias “verdes” perante outros	0,877		0,885
	GC_4	Encontro soluções criativas para os problemas ambientais	0,866		0,841
Nº itens				6	4
Alpha de Cronbach				0,942	0,958

Tabela 4 - Resultados da Análise Fatorial e Alpha de Cronbach

### 3.4.3.2. Estudo da Consistência Interna das escalas (Alpha de Cronbach)

O Alpha de Cronbach tem sido descrito como uma das estatísticas mais importantes e difundidas nos estudos que envolvem questionários. Este é amplamente utilizado por inúmeros autores para representar a fiabilidade ou a consistência interna de um instrumento em relação a uma determinada amostra de uma população. O Alpha de Cronbach reflete a medida em que diferentes subconjuntos de itens de teste produziram medidas semelhantes (Taber, K. S., 2017). Vários estudos referem como limiar satisfatório o valor de Alpha igual ou superior a 0,7, que é geralmente o valor desejável (Taber, K. S., 2017).

Neste estudo, ambas as variáveis, GHRM e GC, apresentam valores de Alpha de Cronbach de 0,942 e 0,958, respetivamente, o que representa uma excelente consistência interna.

## 3.5. Análise e Discussão dos Resultados

### 3.5.1. Médias, Desvios-Padrão e Correlações

Na tabela 5 pode-se verificar os valores obtidos para as médias, desvio-padrão e correlação das variáveis Idade, Antiguidade, Sexo, GHRM e GC.

Pode assumir-se que os indivíduos consideram, de forma moderada, que existe GHRM na sua unidade hoteleira, tendo em conta que a média desta variável se situa nos

3,15. Relativamente à GC, o resultado é semelhante, sendo que a média registada é de 3,31. Assim, pode-se verificar que os inquiridos consideram que demonstram GC no decorrer da sua atividade laboral.

A correlação entre as duas variáveis estudadas foi verificada através da correlação de Spearman. O coeficiente de Spearman determina a relação linear entre duas variáveis e o seu valor pode variar entre -1 e 1. O valor obtido foi de 0,666, o que revela uma correlação média positiva. Isto significa que, quanto mais relevante for a GHRM, maior será a GC.

Relativamente às variáveis sociodemográficas, nenhuma apresentou correlação com as variáveis em estudo, pelo que não foram consideradas nas análises posteriores.

	Média	Desvio-Padrão	1	2	3	4	5
1.Idade	33,20	6,35	-				
2.Antiguidade	4,19	2,98	0,528**	-			
3.Sexo	1,2	0,40	0,105	0,053	-		
4.Green Human Resource Management	3,15	1,22	0,022	0,005	-0,113		
5.Green Criativity	3,31	1,13	0,114	0,134	-0,084	0,666**	-

Tabela 5 - Médias, Desvios-Padrão e Correlação

### 3.5.2. Green Human Resource Management e Green Creativity

Neste estudo é pretendido analisar o impacto da GHRM na GC. Desta forma, irá ser testada a H1.

Na tabela 6 são visíveis os resultados das análises de regressão efetuadas para as variáveis em estudo, considerando como variável independente a GHRM.

	Green Creativity
Green Human Resource Management	0,666***
Teste F	140,273***
R <sup>2</sup> ajustado	0,440
***p < 0,001	

Tabela 6 - Regressão Linear: Relação entre GHRM e GC

Relativamente ao modelo em análise verifica-se que a GC revela um valor de F de 140,273 significativo a um nível inferior a 0,001. Com isto, é possível verificar uma relação linear estaticamente significativa entre as duas variáveis. Tal demonstra que o modelo é adequado para medir a relação entre as variáveis em questão. Ao observar o valor de  $R^2$  ajustado constata-se que a variância da GC é explicada em 44% pela GHRM.

O poder explicativo da GHRM relativamente à GC é considerável, tendo em conta que o Beta apresenta um valor de 0,666 para um nível de significância menor que 0,001.

Estes resultados suportam a H1, ou seja, “A Green Human Resource Management relaciona-se positivamente com a Green Creativity”.

A evidência dos dados revela o papel positivo que a GHRM exerce sobre a GC, demonstrando que, através da GHRM, as organizações podem alcançar a capacitação verde dos seus colaboradores, o que possibilita o aumento da sua GC. Os resultados vão ao encontro do que foi obtido pela literatura já existente (Hameed et al., 2021; Jia et al., 2018) que sugere que através de práticas de GHRM como, recrutamento e seleção verde, formação verde, gestão do desempenho verde e sistema de recompensas verdes e através de apoio aos colaboradores no que toca aos cuidados com o ambiente, é possível aumentar a sua GC. Face ao exposto verifica-se que a Hipótese 1 foi suportada.

## **4. Estudo Empírico 2 – Green Human Resource Management, Green Creativity, Empenhamento Afetivo e Performance Ambiental**

### **4.1. Enquadramento Teórico e Formulação de hipóteses**

#### **4.1.1. Relação entre Green Human Resource Management e Empenhamento Afetivo**

O empenhamento é definido como um vínculo que caracteriza a relação entre o colaborador e a empresa. O lado emocional deste vínculo, denominado Empenhamento Afetivo (EA), tem demonstrado um interesse crescente por parte da literatura. O EA é a ligação emocional dos colaboradores à sua organização e prevê a dedicação e a lealdade dos mesmos através de um grande sentimento de pertença e identificação (Gomes et al., 2023).

De acordo com Meyer e Allen (1997), variáveis demográficas como, sexo, idade, antiguidade na organização e habilitações literárias têm sido consideradas antecedentes do EA. Para além destas, as variáveis situacionais como, nível de autonomia, estilo de liderança, tipo e variedade de tarefas e segurança no trabalho são também consideradas precedentes do EA. As experiências vividas pelo colaborador no primeiro mês de trabalho são ainda consideradas um antecedente muito importante para o EA. No que se refere às características estruturais da organização, a GRH, a relação com a chefia e a comunicação são também considerados antecedentes do EA (Cordeiro, 2017).

Diversos estudos sugerem que existe uma certa concordância relativamente à influência das práticas de recursos humanos no EA. Práticas de flexibilidade nos postos de trabalho, rigor nos mecanismos de seleção, elevada formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração competitiva e atribuição de benefícios fomentam o EA. Quando as práticas da organização são benéficas para os colaboradores, estes tendem a responder reciprocamente com atitudes e comportamentos vantajosos para a empresa, como o EA (Chambel, 2012).

De acordo com McElroy et al. (2001), existem diversas práticas de recursos humanos que afetam positivamente o EA, nomeadamente, a estabilidade e segurança no trabalho, o recrutamento seletivo, a descentralização, as recompensas pelo desempenho,

a formação contínua, a redução das diferenças entre os trabalhadores e a partilha de informação (Batista, 2016).

Quando as organizações implementam práticas de GHRM como formação na área da sustentabilidade e reconhecimento das contribuições ambientais dos colaboradores, conseguem desenvolver as competências dos seus colaboradores e permitem que os mesmos se envolvam em iniciativas verdes. Ao desenvolverem as competências e a envolverem-se em ações verdes, os colaboradores tendem a ficar mais disponíveis psicologicamente para a organização e entendem o seu trabalho como mais significativo, o que resulta numa maior identificação organizacional (Chaudhary, 2020). Desta forma, verifica-se que a GHRM pode levar a uma maior identificação organizacional, o que leva ao EA (Gomes et al., 2023).

Colaboradores com valores ambientais harmonizados com os valores da empresa demonstram maior EA (Ashforth e Mael, 1989). Tal acontece porque se identificam e sentem integrados numa empresa com boa reputação e imagem (Tajfel e Turner, 1985). Espera-se que tal aconteça também com a GHRM que melhora a reputação da empresa e promove nos colaboradores uma auto-imagem mais positiva (Farooq et al., 2014). Logo, é possível verificar o impacto das práticas de GHRM no EA de acordo com a teoria da identidade social (Mael & Ashforth, 1995).

Desta forma, sugere-se a seguinte hipótese de investigação:

**Hipótese 1:** A Green Human Resource Management relaciona-se positivamente com o Empenhamento Afetivo.

#### **4.1.2. Relação entre Green Human Resource Management e Performance Ambiental**

As práticas de GHRM garantem que os colaboradores possam realizar as atividades de gestão ambiental da empresa, nomeadamente, alcançar os seus objetivos ambientais.

A lealdade dos colaboradores aos programas e atividades de sustentabilidade ambiental é reforçada através da atribuição de compensações e prémios verdes. A satisfação com este tipo de recompensas é visível na capacidade ambiental ao realizar o seu trabalho. Para além disto, a equipa fica mais disposta a aderir a projetos verdes (Kuo et al., 2022).

O uso de medidas em toda a organização para avaliar o consumo de recursos e o desperdício é essencial para alcançar uma melhor PA. Através da gestão do desempenho

as empresas conseguem que os seus colaboradores obtenham um feedback imediato sobre as suas práticas ambientais. Como resultado, a equipa pode avaliar a sua eficácia relativamente ao desempenho ambiental esperado (Kuo et al., 2022).

A formação dos colaboradores é fundamental para que estes tenham competências e conhecimentos essenciais para tomar decisões relacionadas com a sustentabilidade (Kuo et al., 2022). A GHRM pode sensibilizar os trabalhadores para a proteção e melhoria do ambiente, o que poderá aumentar o impacto positivo dos esforços realizados na conservação e recuperação ambiental (Rehman et al., 2021).

As organizações adotam a GHRM para promover uma sociedade verde, implementando práticas verdes e optando por locais de trabalho mais verdes. Práticas como recrutamento online e entrevistas por videoconferência permitem que a organização otimize os recursos e reduza o desperdício. Este tipo de práticas promovem uma cultura verde e direcionam os recursos para práticas mais sustentáveis (Niazi et al., 2023).

Os programas de formação e desenvolvimento verde das empresas visam desenvolver as habilidades dos colaboradores para, por exemplo, avaliarem o local de trabalho verde, a reciclagem efetuada, a gestão de resíduos e a eficiência energética, que, juntamente com os objetivos ambientais da empresa, melhoram a PA. Para além disso, as práticas de GHRM promovem o compromisso dos colaboradores e a conformidade destes com os processos e sistemas organizacionais (Singh et al. 2020).

Assim, surge a seguinte hipótese de investigação:

**Hipótese 2:** A Green Human Resource Management relaciona-se positivamente com a Performance Ambiental.

#### **4.1.3. Relação entre Green Creativity e Performance Ambiental**

Reagir aos problemas ambientais é uma vertente de desenvolvimento para as empresas, que permite adquirir vantagens competitivas provenientes de exercícios criativos que proporcionem benefícios a si e a toda a comunidade (Arslan et al., 2022).

A GC é um padrão em rápido desenvolvimento que defende as iniciativas de melhoria sustentável e as cadeias de valor. Esta aumenta as vantagens sociais, económicas e ambientais, garantindo prosperidade ecológica sustentável. Para além disto, ajuda as organizações a obter benefícios, a diminuir a carga ecológica e utilizar a matéria-prima de forma mais produtiva (Arslan et al., 2022).

Quando a GC se desenvolve entre os trabalhadores devido a incidentes de consciência ambiental, possibilita o aumento da sua eficiência energética e o desejo de serem mais conscientes em relação ao ambiente. Com a GC, os colaboradores aumentam a sua competência e produtividade para utilizar recursos de forma mais eficiente (Arslan et al., 2022).

A PA depende da capacidade de inovação e criatividade da organização, de forma a exceder o simples cumprimento de regras e metas ambientais. Ademais, o desempenho também é influenciado pelo impacto ecológico dos produtos e procedimentos organizacionais (Niazi et al., 2023).

Diversos estudos demonstram que organizações com inovação verde são altamente bem-sucedidas e têm melhor desempenho que os seus concorrentes, sendo que detêm recursos e capacidades verdes para responder rápida e adequadamente às necessidades dos seus clientes.

O pensamento criativo e inovador e a resolução de problemas podem oferecer formas sustentáveis de conduzir os negócios. Estas capacidades podem ser utilizadas para melhorar o mundo e encontrar formas de atenuar as alterações efetuadas pela humanidade (Fields et al. 2019).

A criatividade pode ser referida como uma das maiores fontes potenciais de vantagem competitiva no século XXI. A sobrevivência das organizações na economia moderna depende em grande medida das capacidades criativas dos indivíduos, equipas e administração. Além disso, a GC nas empresas e indústrias podem criar ideias e soluções sustentáveis que nunca foram pensadas, e que podem evitar ou diminuir o impacto negativo da humanidade no ambiente (Fields et al. 2019).

Desta forma, sugere-se a seguinte hipótese de investigação:

**Hipótese 3:** A Green Creativity relaciona-se positivamente com a Performance Ambiental.

#### **4.1.4. Relação entre a Green Human Resource Management, a Green Creativity e Performance Ambiental**

De acordo com diversos estudos, a GHRM é essencial para criar GC e para gerar uma cultura verde na organização, onde sejam perceptíveis atitudes e empenho no que diz respeito à sustentabilidade. Desta forma, as práticas de GHRM conduzem os colaboradores ao cumprimento das medidas e objetivos verdes (Ahmed et al, 2022).

Para a atividade da empresa ser sustentável, a GC é essencial, sendo que é crucial encontrar novos conceitos verdes que gerem inovações e produções verdes. No mundo empresarial, a criatividade refere-se ao processo que torna conceitos originais em produtos utilizáveis e lucrativos. Desta forma, a força primária por detrás da produção de novos bens ou serviços sustentáveis é a GC (Zahrani, 2022).

Quando a organização aplica práticas de GHRM, consegue melhorar a sua imagem e reputação, o que leva a que os colaboradores se sintam mais satisfeitos por pertencerem à mesma. Colaboradores que se identifiquem com a sua empresa e que tenham gosto em trabalhar na mesma demonstrarão mais empenho e motivação e irão adotar atitudes e comportamentos positivos de forma a melhorar a performance da organização.

Processos e produtos criativos traduzem-se numa melhor performance da empresa. O uso eficiente de recursos, é encorajado pela GC, o que resulta em menores custos e formas inovadoras de converter desperdício em produtos (Zahrani, 2022).

**Hipótese 4:** A Green Creativity desempenha um papel mediador na relação entre a Green Human Resource Management e a Performance Ambiental

## 4.2. Modelo Conceptual de Investigação

De acordo com as hipóteses apresentadas, pretende-se entender a relação entre GHRM, GC, EA e PA. Desta forma, surgiu o seguinte modelo de investigação (Figura 2).

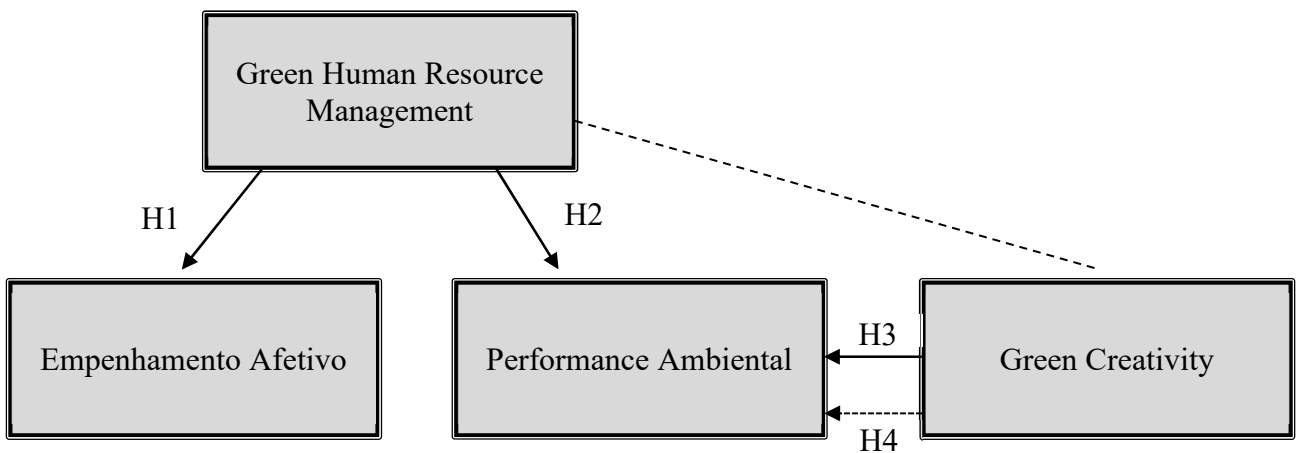


Figura 2 - Modelo Conceptual de Investigação

### **4.3. Metodologia**

#### **4.3.1. Procedimentos de recolha de dados**

Com vista à obtenção de dados para a concretização dos objetivos do estudo apresentado, foi utilizado o método de recolha de dados primários, optando pela abordagem quantitativa. Os dados primários foram recolhidos mediante questionários já validados em estudos anteriores. A técnica de inquérito por questionário foi a selecionada por ter baixos custos de distribuição e garantir a confidencialidade das respostas.

Primeiro, os hotéis foram contactados via e-mail e foi explicado sucintamente o âmbito e objetivos do estudo. Assim que demonstraram interesse em participar, foi enviado o questionário online. O questionário foi realizado através do Google Forms, uma plataforma de criação de formulários online.

A recolha de dados foi realizada em 2 momentos temporais e destinou-se a colaboradores da área da hotelaria. Os dados das variáveis GHRM e GC foram recolhidos no Estudo 1 entre dezembro e junho de 2023 (7 meses). Os dados das restantes variáveis observadas foram recolhidos entre janeiro de 2023 e julho de 2023 (7 meses). Os dados dos dois questionários foram emparelhados através de um código solicitado, os últimos quatro dígitos do número de telemóvel.

A separação temporal dos dois questionários foi realizada de forma a reduzir os riscos da variância do método comum. Esta separação temporal reduz o enviesamento das respostas e elimina a importância de possíveis indícios fornecidos contextualmente. Para além disto, este método reduz a capacidade e a motivação dos inquiridos utilizarem respostas anteriores para preencher lacunas e pormenores em falta, sendo que permite que a informação previamente utilizada já não esteja recordada (Podsakoff e MacKenzie, 2003).

#### **4.3.2. Estruturação do questionário**

O questionário é iniciado com um pequeno texto onde são descritas as variáveis em estudo, a composição do questionário e a duração média de resposta. Nesta introdução é também salvaguardado que os resultados obtidos serão apenas utilizados para fins académicos, solicitando respostas sinceras e verídicas.

São realizadas questões relativas à PA, EA e questões sociodemográficas, nomeadamente, sexo, idade e antiguidade na empresa.

### 4.3.3. Caracterização da amostra

Foi optado pelo setor da hotelaria para a recolha da amostra devido à visível preocupação deste setor com a sustentabilidade.

A amostra final é constituída por 80 colaboradores do setor hoteleiro, 45 do sexo feminino (56,3%) e 35 do sexo masculino (43,8%). A idade dos colaboradores está compreendida entre os 19 e os 62, sendo a idade média de 33,44 anos. Relativamente à antiguidade na organização, a média situa-se nos 4,48 anos, sendo a mínima de 3 meses e a máxima de 20 anos.

A tabela seguinte sumariza os valores obtidos.

	Idade	Antiguidade
Média	33,44	4,48
Mediana	31,00	3
Desvio Padrão	9,555	4,711
Mínimo	19	3 meses
Máximo	62	20 anos

Tabela 7 - Resumo caracterização amostra

## 4.4. Instrumentos de Medida

De forma a testar as hipóteses em estudo foram utilizadas medidas concebidas e validadas, já existentes na literatura.

### 4.4.1.1. Empenhamento Afetivo

Foram aplicados três itens de estudo para mensurar o EA, baseados no estudo de Rego et al. (2011). Utilizando a escala de Likert de 5 pontos, foi solicitado aos colaboradores dos hotéis que indicassem qual o nível de concordância com as seguintes afirmações apresentadas (1: “Discordo Totalmente”, 5: “Concordo Totalmente”).

Empenhamento Afetivo	1. Sinto que a minha ligação a esta empresa é forte
	2. Tenho um forte sentido de pertença à minha empresa
	3. Eu sinto que faço parte da minha empresa

Tabela 8- Itens de operacionalização da variável EA

#### 4.4.1.2. Performance Ambiental

Para estudar a variável PA foi utilizado um instrumento traduzido e adaptado do estudo de Kim et al. (2019), baseado nos dados de Paillé et al. (2014), Melnyk et al. (2003) e Ilinitich et al. (1998). Os colaboradores foram convidados a descrever o grau de concordância com cada uma das sete afirmações sobre a sua percepção de Performance Ambiental (Tabela 9), mediante uma escala de Likert de 5 pontos (1: “Discordo Totalmente”, 5: Concordo Totalmente”).

Performance Ambiental	1. Houve redução de resíduos
	2. Houve conservação do uso de água
	3. Houve conservação do uso de energia
	4. Houve redução das compras de materiais, produtos químicos e componentes não renováveis
	5. Houve redução dos custos gerais
	6. Houve uma melhoria no posicionamento no mercado
	7. Houve uma melhoria da reputação da empresa

Tabela 9 - Itens de operacionalização da variável PA

#### 4.5. Estudo da Consistência Interna das escalas (Alpha de Cronbach)

Neste estudo a variável GHRM apresenta um Alpha de Cronbach de 0,941, a GC de 0,964, o EA de 0,960 e a PA de 0,898. Sendo os valores da GHRM, da GC e do EA superiores a 0,9, pode afirmar-se que apresentam uma excelente consistência interna. Relativamente à PA pode verificar-se uma boa consistência interna, sendo que o valor é ligeiramente inferior a 0,9.

	GHRM	GC	EA	PA
Alpha de Cronbach	0,941	0,964	0,960	0,898

Tabela 10 - Alphas de Cronbach

## 4.6. Análise e Discussão dos Resultados

### 4.6.1. Médias, Desvios-Padrão e Correlações

Na tabela 11 pode-se verificar os valores obtidos para a média, desvio-padrão e correlação das variáveis GHRM, GC, EA e PA e das variáveis sociodemográficas.

Pode assumir-se que os indivíduos consideram, de forma muito moderada, que existe GHRM na sua unidade hoteleira, tendo em conta que a média desta variável se situa nos 3,004. Relativamente à GC, o resultado é semelhante, sendo que a média registada é de 3,209. Assim, pode-se verificar que os inquiridos consideram, de forma moderada, que demonstram GC no decorrer da sua atividade laboral.

É possível verificar que os colaboradores das organizações inquiridas concordam que demonstram algum EA, sendo que a média se situa nos 3,875.

Relativamente à PA, tendo em conta que a média regista um valor de 3,516, pode concluir-se que os colaboradores concordam, em parte, que houve uma melhoria nos últimos 6 meses.

A correlação entre as variáveis estudadas foi verificada através da correlação de Spearman. O coeficiente de Spearman determina a relação linear entre duas variáveis e o seu valor pode variar entre -1 e 1.

Verifica-se que todas as variáveis estudadas se encontram significativamente relacionadas. A GHRM está correlacionada de forma positiva e significativa com a GC ( $\rho = 0,745^{**}$ ), com o EA ( $\rho = 0,498^{**}$ ) e com a PA ( $\rho = 0,664^{**}$ ). Neste sentido, os resultados sugerem que quanto maior for a perceção de GHRM, maior será a GC, o EA e a PA.

A GC está positiva e significativamente correlacionada com a PA ( $\rho = 0,533^{**}$ ). Tal significa que, se os colaboradores apresentarem maior GC, melhor será a PA.

Relativamente às variáveis sociodemográficas, verifica-se uma correlação positiva e significativa entre a Idade e o EA ( $\rho = 0,270^{*}$ ). Este resultado sugere que quanto maior for a Idade do colaborador do hotel, maior será o seu EA. A variável Antiguidade e a variável Sexo não apresentaram correlação com nenhuma das variáveis em estudo, pelo que não foram consideradas nas análises posteriores.

	Média	Desvio-Padrão	1	2	3	4	5	6	7
1.Idade	33,44	9,555	-						
2.Antiguidade	4,47	4,678	0,548**	-					
3.Sexo	1,44	0,499	0,105	0,011	-				
4.Green Human Resource Management	3,004	1,2079	0,038	0,010	-0,098	-			
5.Green Creativity	3,209	1,1823	0,167	0,209	-0,066	0,745**	-		
6.Empenhamento Afetivo	3,875	1,0809	0,270*	0,214	-0,077	0,498**	0,407**	-	
7.Performance Ambiental	3,516	0,9526	-0,067	-0,106	-0,047	0,664**	0,533**	0,469**	-

Tabela 11 - Médias, Desvios-Padrão e Correlação

#### 4.6.2. Relação existente entre Green Human Resource Management e Empenhamento Afetivo

Pretende-se analisar a influência da GHRM no EA, ou seja, verificar a H1.

Na primeira etapa foi considerada a variável de controlo, Idade, sendo que a mesma apresentou correlação com a variável EA. Na segunda etapa foi acrescida a variável GHRM, de forma a verificar a variância adicional explicada por esta.

Na tabela 12 são visíveis os resultados das análises de regressão efetuadas para as variáveis em estudo, considerando como variável independente a GHRM.

		Empenhamento Afetivo
1ª Etapa	Idade	0,270
	Teste F	6,055
	R <sup>2</sup> ajustado	0,061
2ª Etapa	Idade	0,251
	GHRM	0,490***
	Teste F	17,324***
	R <sup>2</sup> ajustado	0,295
	Δ R <sup>2</sup> ajustado	0,234
***p < 0,001		

Tabela 12 - Regressão hierárquica: Relação entre GHRM e EA

Relativamente ao modelo em análise, confirma-se que o EA apresenta um valor de F igual a 17,324 com um nível de significância inferior a 0,001.

Os dados sugerem que a GHRM explica 23,4% de variância única do EA. O poder explicativo da GHRM relativamente ao EA dos hotéis é bastante forte, tendo em conta que foi registado um Beta igual a 0,490, para um nível de significância inferior a 0,001.

Estes resultados mostram que os dados suportam a Hipótese 1, ou seja, a GHRM relaciona-se positivamente com o EA.

Os resultados revelam uma conexão entre a GHRM e o EA, demonstrando que as práticas de GHRM, podem conduzir a uma maior identificação organizacional, o que possibilita um maior EA. Tal como a literatura tem sugerido (Ashforth e Mael, 1989; Tajfel e Turner, 1985; Farooq et al., 2014; Mael & Ashforth, 1995), colaboradores com valores ambientais sintonizados com os valores da empresa demonstram maior EA, tendo em conta que se identificam e se sentem integrados numa empresa com boa imagem, o que está de acordo com a teoria da identidade social. Desta forma, verifica-se que a Hipótese 1 foi suportada.

### 4.6.3. Relação existente entre Green Human Resource Management e Performance Ambiental

A tabela 13 demonstra os resultados da análise de regressão realizada para a PA, com a GHRM como variável independente. Desta forma, foi testada a H2.

		Performance Ambiental
1 <sup>a</sup> Etapa	Idade	-0,067
	Teste F	0,349
	R <sup>2</sup> ajustado	-0,008
2 <sup>a</sup> Etapa	Idade	-0,093
	GHRM	0,675***
	Teste F	32,274***
	R <sup>2</sup> ajustado	0,445
	Δ R <sup>2</sup> ajustado	0,453
***p < 0,001		

Tabela 13 - Regressão hierárquica: Relação entre GHRM e PA

A PA apresenta um valor de F de 32,274 com um nível de significância inferior a 0,001, o que significa que o modelo é adequado para medir a relação entre as variáveis. Os resultados revelam que a GHRM explica 45,3% da variância única da PA.

O poder explicativo da GHRM relativamente à PA das unidades hoteleiras é bastante forte, tendo em conta que foi registado um Beta igual a 0,675, para um nível de significância inferior a 0,001.

Tudo isto sugere que os dados suportam a H2, isto é, a GHRM influencia a PA dos hotéis.

Conforme sustentado anteriormente, o poder explicativo da GHRM sobre a PA é forte, revelando que, por exemplo, através da gestão do desempenho verde e práticas de formação e desenvolvimento verdes as unidades hoteleiras conseguem melhorar a sua PA. Assim, os resultados convergem com a evidência teórica (Kuo et al., 2022; Rehman et al., 2021; Singh et al. 2020), que demonstra que através de medidas de avaliação do consumo de recursos e do desperdício, os colaboradores conseguem avaliar a sua eficácia relativamente ao desempenho ambiental esperado e que a formação verde é essencial para

que os mesmos detenham as competências necessárias para tomar decisões relacionadas com a sustentabilidade. Tendo em conta o exposto, conclui-se que a Hipótese 2 foi suportada.

#### 4.6.4. Relação existente entre Green Creativity e Performance Ambiental

Através dos dados retratados na tabela 14 é possível visualizar os resultados da regressão realizada para a PA, considerando a GC como variável independente. Assim, foi possível testar a H3.

		Performance Ambiental
1ª Etapa	Idade	-0,067
	Teste F	0,349
	R <sup>2</sup> ajustado	-0,008
2ª Etapa	Idade	-0,161
	GC	0,562***
	Teste F	17,231***
	R <sup>2</sup> ajustado	0,294
	Δ R <sup>2</sup> ajustado	0,302
***p < 0,001		

Tabela 14 - Regressão hierárquica: Relação entre GC e PA

A PA apresenta um valor de F de 17,231 com um nível de significância inferior a 0,001. Observando o valor do R<sup>2</sup> ajustado, é possível verificar que a GC explica 30,2% de variância única da PA.

A GC apresenta um forte poder explicativo no que se refere à PA, sendo que foi registado um valor de Beta igual a 0,562, para um nível de significância inferior a 0,001.

Assim, é demonstrado que os dados suportam a H3, ou seja, que a GC influencia a PA da unidade hoteleira.

Os resultados sugerem que a GC detém um papel positivo sobre a PA, sendo que esta depende da capacidade de inovação e criatividade dos hotéis. Este resultado é consistente com estudos anteriores (Arslan et al., 2022; Niazi et al., 2023; Fields et al. 2019), que revelam que através da GC é possível que os colaboradores aumentem a sua competência e produtividade para utilizar recursos de forma mais eficiente. Através da

GC as empresas conseguem criar novas ideias e soluções sustentáveis, que lhes permite melhorar a sua PA. Como tal, verifica-se que a Hipótese 3 foi também suportada.

#### 4.6.5. Mediação da GC na relação entre a GHRM e PA

Foi realizada uma análise de forma a entender em que medida a GC medeia a relação entre a GHRM e a PA.

Uma variável medeia outra quando esta altera a relação entre a variável independente e a variável dependente. Contudo, existem quatro condições para haver mediação:

- A variável independente (GHRM) explique a variável dependente (PA)
- A variável independente (GHRM) explique a variável mediadora (GC)
- A variável mediadora (GC) explique a variável dependente (PA)
- A variável independente (GHRM) deve ter um menor poder preditivo sobre a variável dependente (PA), após a inserção da variável mediadora (GC)

		Performance Ambiental
1ª Etapa	Idade	-0,067
	Teste F	0,349
	R <sup>2</sup> ajustado	-0,008
2ª Etapa	Idade	-0,093
	GHRM	0,675***
	Teste F	32,274***
	R <sup>2</sup> ajustado	0,445
	Δ R <sup>2</sup> ajustado	0,302
3ª Etapa	Idade	-0,109
	GHRM	0,591***
	GC	0,114
	Teste F	21,709***
	R <sup>2</sup> ajustado	0,443
	Δ R <sup>2</sup> ajustado	-0,002

Tabela 15 - Mediação da GC na relação entre a GHRM e PA

Através dos dados apresentados na tabela 15, é possível verificar que não existe mediação, ao contrário do que era expectável. Neste sentido, os resultados expostos mostram que os dados não suportam a Hipótese 4. Este resultado sugere que a PA é mais dependente de outras variáveis, do que da GC. Ainda que a GC possa exercer um papel importante na performance e nos comportamentos eco-friendly dos trabalhadores que, por sua vez, afetarão a performance ambiental das organizações, este estudo não revela o seu papel mediador na relação entre práticas de GHRM e a PA.

## **5. Conclusão**

### **5.1.Considerações finais**

O presente estudo permitiu dar resposta ao objetivo inicial que consistia na verificação do impacto da GHRM na criatividade e na ligação afetiva dos trabalhadores, assim como na PA das organizações. Analisando os resultados obtidos, é possível verificar que, se as organizações adotarem medidas e práticas eficazes de GHRM, conseguem impactar as variáveis mencionadas.

Através de práticas de GHRM, como, recrutamento e seleção verde, formação verde, gestão do desempenho verde e sistema de recompensas verdes as organizações podem aumentar a GC dos colaboradores.

Para além disto, através da gestão do desempenho verde e práticas de formação e desenvolvimento verdes as organizações conseguem melhorar a sua PA.

As práticas de GHRM, podem conduzir a uma maior identificação organizacional, o que possibilita um maior EA. Colaboradores com valores ambientais sintonizados com os valores da empresa demonstram maior EA, tendo em conta que se identificam e se sentem integrados numa empresa com boa imagem, o que está em acordo com a teoria da identidade social.

Por fim, os resultados sugerem também que a GC detém um papel positivo sobre a PA, sendo que esta depende da capacidade de inovação e criatividade da organização. Através da GC é possível que os colaboradores aumentem a sua competência e produtividade para utilizar recursos de forma mais eficiente. Assim, conseguem também gerar ideias e soluções sustentáveis, que lhes permite melhorar a sua PA.

### **5.2.Implicações para a Gestão**

Nos dias de hoje, as organizações procuram constantemente alcançar uma atividade com melhor performance ambiental, de forma a minimizar o desperdício, a poluição e a preservar água e, desta forma, alcançarem vantagem sobre a concorrência. Para além disto, a sobrevivência das organizações na economia moderna depende em grande medida das capacidades criativas dos indivíduos, equipas e administração, sendo que, através da GC as organizações podem criar ideias e soluções sustentáveis e, assim, evitar ou diminuir o impacto negativo da humanidade no ambiente.

Diversos estudos demonstram que o setor hoteleiro dá cada vez mais importância à gestão mais sustentável e que esta é uma das mais significativas preocupações dos hotéis. De forma a lidar com esta responsabilidade, as unidades hoteleiras devem incluir a GHRM, de forma que os colaboradores se sintam orgulhosos do seu papel na preservação do ambiente, o que levará ao aumento do seu EA, da sua GC e da PA do hotel.

As unidades hoteleiras devem utilizar a formação verde, a avaliação de desempenho verde e as recompensas verdes, para demonstrarem que valorizam as ações ambientalmente conscientes dos seus colaboradores, sendo que, com isto, é possível gerar consciência ambiental e inculcar boas atitudes e comportamentos nos colaboradores. Assim, conseguem fomentar a GC dos colaboradores, o que aumenta a sua competência e produtividade para utilizar recursos de forma mais eficiente.

Através da implementação eficiente de práticas de GHRM os hotéis podem, assim, beneficiar no que diz respeito, não só, à performance ambiental, como também à económica e social.

### **5.3.Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações**

Este estudo padece de algumas limitações que poderão ser consideradas em futuras investigações. Primeiramente, a amostra do “Estudo Empírico 2” deveria ser mais alargada, o que não foi possível pois existiu uma grande diferença entre o número de inquiridos a responder à primeira e à segunda parte do questionário. Para além disto, foi inquirida uma amostra de conveniência cuja representatividade pode ser questionável.

Sendo que os dados da GC e do EA foram obtidos em momentos temporalmente distanciados, a pesquisa tem menor riscos de ser contaminada pela variância do método comum. Contudo, a longitudinalidade não resolve todas as limitações, por exemplo, não garante a inexistência de relações espúrias, nem permite afirmar de forma determinante relações de causalidade. É também possível que o fenómeno de desejabilidade social esteja assente neste género de questões, que podem ser respondidas de forma a transmitir uma boa imagem de si mesmo. Uma alternativa seria juntar as perceções de criatividade e empenhamento do próprio, dos pares e dos supervisores em relação ao mesmo indivíduo.

Somente a GC foi testada como variável mediadora, sendo que outras poderão ser futuramente consideradas tais como, o EA.

Pesem embora as referidas limitações, considera-se que existe evidência estatística para contribuir para o enriquecimento da literatura, bem como para as organizações e assim ter contribuído para a inclusão crescente dos conceitos estudados nas organizações portuguesas, permitindo a abertura de novos caminhos de investigação.

## Referências Bibliográficas

- Ahmad, I., Ullah, K., & Khan, A. (2022). The impact of green HRM on green creativity: mediating role of pro-environmental behaviors and moderating role of ethical leadership style. *International Journal of Human Resource Management*, 33(19), 3789–3821. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1931938>
- Ahmad, N., Scholz, M., AlDhaen, E., Ullah, Z., & Scholz, P. (2021). Improving Firm's Economic and Environmental Performance Through the Sustainable and Innovative Environment: Evidence From an Emerging Economy. *Frontiers in Psychology*, 12, 5105. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2021.651394/BIBTEX>
- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1030817. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Ahmed, R. R., Akbar, W., Aijaz, M., Channar, Z. A., Ahmed, F., & Parmar, V. (2023). The role of green innovation on environmental and organizational performance: Moderation of human resource practices and management commitment. *Heliyon*, 9(1), e12679. <https://doi.org/10.1016/J.HELIYON.2022.E12679>
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295. <https://psycnet.apa.org/record/1986-02640-001>
- Ali, K., & Al-Hameed, A. (2022). Spearman's correlation coefficient in statistical analysis. *Int. J. Nonlinear Anal. Appl*, 13, 2008–6822. <https://doi.org/10.22075/ijnaa.2022.6079>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/JVBE.1996.0043>
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 1, 39–58. [https://doi.org/10.2307/41165921/ASSET/41165921.FP.PNG\\_V03](https://doi.org/10.2307/41165921/ASSET/41165921.FP.PNG_V03)
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950–967. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.66.5.950>
- Amabile, T. M., & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the social psychology of creativity. *Journal of Creative Behavior*, 46(1), 3–15. <https://doi.org/10.1002/JOCB.001>
- Arslan, Z., Kausar, S., Kannaiah, D., Shabbir, M. S., Khan, G. Y., & Zamir, A. (2022). The mediating role of green creativity and the moderating role of green mindfulness in the relationship among clean environment, clean production, and sustainable growth. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(9), 13238–13252. <https://doi.org/10.1007/S11356-021-16383-Z/TABLES/9>

- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. (2016). Analytical and Theoretical Perspectives on Green Human Resource Management: A Simplified Underpinning. *International Business Research*, 9(12), p153. <https://doi.org/10.5539/IBR.V9N12P153>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4278999>
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717–736. <https://doi.org/10.2307/1556363>
- Batista, M. F. C. (2016). Comprometimento organizacional: trabalhadores temporários e trabalhadores da empresa utilizadora. *Repositório Comum*. Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais. <http://hdl.handle.net/10400.26/17546>
- Beattie, A. (2023). The 3 Pillars of Corporate Sustainability. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/articles/investing/100515/three-pillars-corporate-sustainability.asp>
- Brown, B. J., Hanson, M. E., Liverman, D. M., & Merideth, R. W. (1987). Global sustainability: Toward definition. *Environmental Management*, 11(6), 713–719. <https://doi.org/10.1007/BF01867238/METRICS>
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38(5), 360–387. <https://doi.org/10.1108/09600030810882816>
- Chambel, M. J. (n.d.). Práticas de Recursos Humanos e Duplo Comprometimento Afetivo por parte dos Trabalhadores Terceirizados 1 Human Resource Management Practices and Double Affective Commitment of Temporary Workers. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(3), 267–282. <https://doi.org/10.04.2012>
- Chen, Y., Gao, L., & Zhang, Y. (2022). The Impact of Green Organizational Identity on Green Competitive Advantage: The Role of Green Ambidexterity Innovation and Organizational Flexibility. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/4305900>
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013a). Greenwash and Green Trust: The Mediation Effects of Green Consumer Confusion and Green Perceived Risk. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 489–500. <https://doi.org/10.1007/S10551-012-1360-0>
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013b). Towards green trust: The influences of green perceived quality, green perceived risk, and green satisfaction. *Management Decision*, 51(1), 63–82. <https://doi.org/10.1108/00251741311291319>
- Chuah, S., Mohd, I. H., Kamaruddin, J. N. B., Noh, N. M. (2021). Impact of Green Human Resource Management Practices Towards Green Lifestyle and Job Performance.

*Global Business and Management Research: An International Journal*, 13(4)  
<http://www.gbmjournal.com/pdf/v13n4/V13N4-2.pdf>

Dias, G. M. F. (2022). Práticas de Gestão Verde/Ambiental de Recursos Humanos em Portugal. *IC-Online*. Instituto Politécnico de Leiria. <http://hdl.handle.net/10400.8/7326>

Dias, Guilherme. (2023) Gestão de Recursos Humanos: o que é, o que faz, salário e mais. *GUPY Blog*. <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-recursos-humanos>

Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627. <https://doi.org/10.1002/HRM.21792>

Duran, D. C., Gogan, L. M., Artene, A., & Duran, V. (2015). The Components of Sustainable Development - A Possible Approach. *Procedia Economics and Finance*, 26, 806–811. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00849-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00849-7)

*EUR-Lex - sustainable\_development - PT - EUR-Lex*. (n.d.). Retrieved November 13, 2022, from [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=LEGISSUM:sustainable\\_development](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=LEGISSUM:sustainable_development)

Fields, Z., & Atiku, S. O. (2019). Collective Green Creativity and Eco-Innovation as Key Drivers of Sustainable Business Solutions in Organizations. *Green Business*, 415–439. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7915-1.CH022>

Gallez, C., & Tyteca, D. (1997). Explaining the environmental performance of firms with indicators. *Witpress*. <https://www.witpress.com/elibrary/wit-transactions-on-ecology-and-the-environment/22/7822>

Gomes, D. C. (2020). O efeito da liderança virtuosa no empenhamento afetivo, na intenção de turnover e no desempenho individual dos colaboradores. *IC-Online*. Instituto Politécnico de Leiria. <http://hdl.handle.net/10400.8/5137>

Gomes, J. F. S., Sabino, A., & Antunes, V. (2023). The Effect of Green Human Resources Management Practices on Employees' Affective Commitment and Work Engagement: The Moderating Role of Employees' Biospheric Value. *Sustainability (Switzerland)*, 15(3). <https://doi.org/10.3390/SU15032190>

Hameed, Z., Naeem, R. M., Hassan, M., Naeem, M., Nazim, M., & Maqbool, A. (2022a). How GHRM is related to green creativity? A moderated mediation model of green transformational leadership and green perceived organizational support. *International Journal of Manpower*, 43(3), 595–613. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2020-0244>

Hongyu, K. (2018). Análise Fatorial Exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação. *E&S Engineering and Science*, 7(4), 88–103. <https://doi.org/10.18607/ES201877599>

- Ifzal Ahmad, Kifayat Ullah & Asif Khan (2021): The impact of green HRM on green creativity: mediating role of pro-environmental behaviors and moderating role of ethical leadership style. *The International Journal of Human Resource Management*. [https://www.researchgate.net/publication/352357501\\_The\\_impact\\_of\\_green\\_HRM\\_on\\_green\\_creativity\\_mediating\\_role\\_of\\_pro-environmental\\_behaviors\\_and\\_moderating\\_role\\_of\\_ethical\\_leadership\\_style](https://www.researchgate.net/publication/352357501_The_impact_of_green_HRM_on_green_creativity_mediating_role_of_pro-environmental_behaviors_and_moderating_role_of_ethical_leadership_style)
- Jabbour, C. J. C., De Sousa Jabbour, A. B. L., Govindan, K., Teixeira, A. A., & De Souza Freitas, W. R. (2013). Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 47, 129–140. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2012.07.010>
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), 99–116. <https://doi.org/10.1177/239700221102500203>
- Jia, J., Liu, H., Chin, T., & Hu, D. (2018). The Continuous Mediating Effects of GHRM on Employees' Green Passion via Transformational Leadership and Green Creativity. *Sustainability*, 10(9), 3237. <https://doi.org/10.3390/SU10093237>
- Jos, C., Jabbour, C., & Lopes De Sousa Jabbour, A. B. (2016). Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824–1833. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>
- Khan, A. J., Bashir, F., Nasim, I., & Ahmad, R. (2021). Understanding Affective, Normative & Continuance Commitment through the Lens of Training & Development. *IRASD Journal of Management*, 3(2), 105–113. <https://doi.org/10.52131/JOM.2021.0302.0030>
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H.-M., & Phetvaroon, K. (2018). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Kjaerheim, G. (2005). Cleaner production and sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 13(4), 329–339. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(03\)00119-7](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(03)00119-7)
- 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, 3381. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.916723/BIBTEX>
- Lehman, P. K., & Scott Geller, E. (2004). BEHAVIOR ANALYSIS AND ENVIRONMENTAL PROTECTION: ACCOMPLISHMENTS AND POTENTIAL FOR MORE. *Behavior and Social Issues*, 13, 13–32.

- Li, W., Bhutto, T. A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A. U., & Ahmed Bhutto, N. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation. *Journal of Cleaner Production*, 255, 120229. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2020.120229>
- Maitlo, Q., Wang, X., Jingdong, Y., Lashari, I. A., Faraz, N. A., & Hajaró, N. H. (2022). Exploring Green Creativity: The Effects of Green Transformational Leadership, Green Innovation Climate, and Green Autonomy. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.686373>
- Ministry of the Environment Government of Japan Contents (2001). *Environmental Performance Indicators for Businesses*. <https://www.env.go.jp/content/900453355.pdf>
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, 118–127. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2016.05.007>
- Morelli, J. (2011). Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals. *Journal of Environmental Sustainability*, 1. <https://doi.org/10.14448/jes.01.0002>
- Muisyo, P. K., Su, Q., Hashmi, H. B. A., Ho, T. H., & Julius, M. M. (2022). The role of green HRM in driving hotels' green creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(4), 1331–1352. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2021-0833/FULL/XML>
- Niazi, U. I., Nisar, Q. A., Nasir, N., Naz, S., Haider, S., & Khan, W. (2023). Green HRM, green innovation and environmental performance: the role of green transformational leadership and green corporate social responsibility. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(15), 45353–45368. <https://doi.org/10.1007/S11356-023-25442-6/TABLES/8>
- Noraazian, K. (2016). A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 2222–6990. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i12/2464>
- Nunez, Christina (2019). Sea level rise, facts and information. *National Geographic*. <https://www.nationalgeographic.com/environment/article/sea-level-rise-1>
- Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. (2014a). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. *International Business Research*, 7(8). <https://doi.org/10.5539/IBR.V7N8P101>
- Pieta, P. K. (2022). O Impacto da Gestão de Recursos Humanos Verde nos Comportamentos de Cidadania Organizacional através da Identificação Organizacional e da Satisfação no Trabalho. *Biblioteca da Universidade do Minho*. Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/77687>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and

- Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681–695.  
<https://doi.org/10.1007/S11625-018-0627-5/FIGURES/1>
- Rahman, M., Abd Wahab, Dr. S., & Abdul Latiff, Dr. A. S. (2022). Definitions and Concepts of Organizational Sustainability. *Society & Sustainability*, 4(2), 21–32.  
<https://doi.org/10.38157/SS.V4I2.496>
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P. e., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524–532.  
<https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2010.04.009>
- Rehman, S. U., Kraus, S., Shah, S. A., Khanin, D., & Mahto, R. V. (2021). Analyzing the relationship between green innovation and environmental performance in large manufacturing firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120481.  
<https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2020.120481>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013a). 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>
- Renwick, D. W.S., Redman, T., & Maguire, S. (2012). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews* 15(1).  
[https://www.researchgate.net/publication/230537826\\_Green\\_Human\\_Resource\\_Management\\_A\\_Review\\_and\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/230537826_Green_Human_Resource_Management_A_Review_and_Research_Agenda)
- Ribeiro, N. M. P. (2009). Virtuosidade organizacional, empenhamento e comportamentos de cidadania organizacional. *Repositório Institucional da Universidade de Aveiro*. Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/1854>
- Saeed, B. Bin, Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424–438. <https://doi.org/10.1002/CSR.1694>
- Santos Cordeiro, C. (2017). O efeito de mediação da qualidade de vida no trabalho: relação entre práticas de recursos humanos, qualidade de vida no trabalho e empenhamento organizacional afetivo. *Repositório da Universidade de Lisboa*. Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10451/32972>
- Shafiq, M. A., Ramzan, M., Faisal, M. M., & Iqbal, S. (2023). Exploring the Relationship between Green Human Resource Management and Green Creativity: The Moderating Influence of Green Behavioral Intention. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(1), 426–439.  
<https://doi.org/10.52131/PJHSS.2023.1101.0362>

- Singh, S. K., Giudice, M. Del, Chierici, R., & Graziano, D. (2019a). *Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- Singh, S. K., Giudice, M. Del, Chierici, R., & Graziano, D. (2019b). *Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- Supriya Pavithran, A., Niviya Feston, B., & Nagadeepa, C. (2020). The Concept of Corporate Environmental Performance (CEP) - A Review of Literature. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*. [https://www.researchgate.net/publication/354599482\\_JOURNAL\\_OF\\_CRITICAL\\_REVIEWS\\_THE\\_CONCEPT\\_OF\\_CORPORATE\\_ENVIRONMENTAL\\_PERFORMANCE\\_CEP](https://www.researchgate.net/publication/354599482_JOURNAL_OF_CRITICAL_REVIEWS_THE_CONCEPT_OF_CORPORATE_ENVIRONMENTAL_PERFORMANCE_CEP)
- Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/S11165-016-9602-2/TABLES/1>
- Taherdoost, H., Sahibuddin, S., & Jalaliyoon, N. (2014). Exploratory Factor Analysis; Concepts and Theory. Jerzy Balicki. *Mathematics and Computers in Science and Engineering Series*, 27, 375–382. <https://hal.science/hal-02557344>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2019). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. *Political Psychology*, 276–293. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>
- Tiur, A., Sinaga, I., Lumbanraja, P., Sadalia, I., & Silalahi, A. S. (2019). *The Influence of Affective Commitment on the Employees Innovative Work Behavior*. Proceedings of the 2nd Economics and Business International Conference EBIC - Volume 1, 596-601. <https://doi.org/10.5220/0009327305960601>
- Tóth, G. (2003a). Evaluation of Environmental Performance of Companies. *Society and Economy*, 25(3), 383–402. <https://doi.org/10.1556/SOCEC.25.2003.3.7>
- Tseng, M. L., Chang, C. H., Lin, C. W. R., Wu, K. J., Chen, Q., Xia, L., & Xue, B. (2020). Future trends and guidance for the triple bottom line and sustainability: a data driven bibliometric analysis. *Environmental Science and Pollution Research*, 27(27), 33543–33567. <https://doi.org/10.1007/S11356-020-09284-0/TABLES/3>
- Veerasamy, U., Joseph, M. S., & Parayitam, S. (2023). Green Human Resource Management and Employee Green Behaviour: Participation and Involvement, and Training and Development as Moderators. *South Asian Journal of Human Resources Management*. <https://doi.org/10.1177/23220937221144361>
- What is sustainability? Definition, types and examples. (2022). *Santander Scholarships Blog*. <https://www.becas-santander.com/en/blog/what-is-sustainability.html>
- Wyer, R. S., & Xu, A. J. (2010). The role of behavioral mind-sets in goal-directed activity: Conceptual underpinnings and empirical evidence. *Journal of Consumer Psychology*, 20(2), 107–125. <https://doi.org/10.1016/J.JCPS.2010.01.003>

- Xie, X., Hoang, T. T., & Zhu, Q. (2022). Green process innovation and financial performance: The role of green social capital and customers' tacit green needs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(1). <https://doi.org/10.1016/J.JIK.2022.100165>
- Xie, X., Huo, J., & Zou, H. (2019). Green process innovation, green product innovation, and corporate financial performance: A content analysis method. *Journal of Business Research*, 101, 697–706. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.01.010>
- Zahrani, A. A. (2022). Team Creativity and Green Human Resource Management Practices; Mediating Roles in Organizational Sustainability. *Sustainability* 2022, Vol. 14, Page 12827, 14(19), 12827. <https://doi.org/10.3390/SU141912827>

## Anexo 1 – Questionário

### 1ª questionário:

1ª secção:

O meu nome é Bianca Carvalho e sou estudante do Mestrado de Controlo de Gestão no Instituto Politécnico de Leiria.

A resposta a este questionário irá contribuir para o estudo que pretendo realizar para a minha dissertação, que tem como tema a Gestão de Recursos Humanos Verde, a Criatividade Verde e a Performance Ambiental.

O estudo será realizado através de um questionário, composto por duas partes: na primeira serão abordados os temas Gestão de Recursos Humanos Verde e Criatividade Verde e o segundo será sobre a Performance Ambiental e questões sociodemográficas.

A resposta a este questionário terá uma duração estimada de 2 minutos.

Os resultados obtidos serão utilizados somente para fins académicos, sendo estes confidenciais, pelo que solicito que as repostas sejam sinceras e verídicas.

Muito obrigada pela colaboração.

Últimos 4 dígitos do número de telemóvel

2ª secção:

Determine o seu grau de concordância sobre a gestão de recursos humanos verde na sua empresa, tendo em conta a seguinte escala:

---

Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

---

	1	2	3	4	5
A minha empresa oferece formação adequada para promoção da gestão verde/ambiental como um valor organizacional fundamental					
A minha empresa considera o colaborador “amigo do ambiente” como parte da sua avaliação de desempenho					
A minha empresa associa o comportamento ecológico do colaborador às recompensas e compensações					
A minha empresa considera o ajustamento entre a identidade pessoal e a gestão ambiental em processos de recrutamento e seleção					
A minha empresa promove iniciativas para que os colaboradores entendam perfeitamente a extensão da política ambiental corporativa					
A minha empresa promove e incentiva os colaboradores a darem sugestões de melhoria ambiental no local de trabalho					

3ª secção:

Responda tendo em consideração a sua criatividade verde perante a empresa, tendo em conta a seguinte escala:

Nunca	Raramente	Por vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Sugiro novas formas de alcançar objetivos ambientais					
Proponho novas ideias “verdes” para melhorar a performance ambiental					
Promovo e defendo novas ideias “verdes” perante outros					
Encontro soluções criativas para os problemas ambientais					

4ª secção:

Sexo:

Masculino

Feminino

Outro

Idade:

Antiguidade na empresa:

## **2º questionário:**

O meu nome é Bianca Carvalho e sou estudante do Mestrado de Controlo de Gestão no Instituto Politécnico de Leiria.

A resposta a este questionário irá contribuir para o estudo que pretendo realizar para a minha dissertação, que tem como tema a Gestão de Recursos Humanos Verde, a Criatividade Verde e a Performance Ambiental.

O estudo será realizado através de um questionário, composto por duas partes: na primeira serão abordados os temas Gestão de Recursos Humanos Verde e Criatividade Verde e o segundo será sobre a Performance Ambiental e questões sociodemográficas.

A resposta a este questionário terá uma duração estimada de 2 minutos.

Os resultados obtidos serão utilizados somente para fins académicos, sendo estes confidenciais, pelo que solicito que as repostas sejam sinceras e verídicas.

Muito obrigada pela colaboração.

Últimos 4 dígitos do número de telemóvel

2ª secção:

Determine o seu grau de concordância sobre o desempenho verde/ambiental na sua empresa, de acordo com a seguinte escala:

Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Na minha empresa, nos últimos 6 meses:

	1	2	3	4	5
Houve Redução de Resíduos					
Houve conservação do uso de água					
Houve conservação do uso de energia					
Houve redução das compras de materiais, produtos químicos e componentes não renováveis					
Houve redução dos custos gerais					
Houve uma melhoria no posicionamento no mercado					
Houve uma melhoria da reputação da empresa					

3ª secção:

Determine o seu grau de concordância sobre a sua identificação organizacional, de acordo com a seguinte escala:

Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Sinto que a minha ligação a esta empresa é forte					
Tenho um forte sentido de pertença à minha empresa					
Eu sinto que faço parte da minha empresa					

4ª secção:

Sexo:

Masculino

Feminino

Outro

Idade:

Antiguidade na empresa: