

# **Práticas de Gestão Verde/Ambiental de Recursos Humanos em Portugal**

Mestrado em Gestão

Guida Maria Freire Dias

Leiria, março de 2022

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# **Práticas de Gestão Verde/Ambiental de Recursos Humanos em Portugal**

Mestrado em Gestão

Guida Maria Freire Dias

Dissertação realizada sob a orientação da Professora Doutora Neuza Manuel Pereira  
Ribeiro Marcelino, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria e  
coorientação do Professor Doutor Daniel Jorge Roque Martins Gomes, Professor da Escola  
Superior de Educação de Coimbra

Leiria, março de 2022

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# **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 Gestão, no ano letivo 2021/2022, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Dedicatória

À minha mãe

Ao meu irmão

E aos meus amigos e conhecidos

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Agradecimentos

Com o término da dissertação finalizo um capítulo ao qual almejei alcançar. Foi no Politécnico de Leiria que escolhi realizar toda a minha formação superior e de nada me arrependo. Esta escola proporcionou-me ao longo dos últimos cinco anos e meio a oportunidade de adquirir toda uma panóplia de conhecimentos que irei levar comigo para a minha vida. Além disso, levo comigo recordações e amigos que jamais irei esquecer.

Desta forma queria agradecer:

À minha mãe por sempre me apoiar em todas as minhas decisões, pelo incentivo e por ser o meu exemplo.

Ao meu irmão por todo o apoio e incentivo.

Aos meus colegas, amigos e conhecidos por todos os incentivos e apoio.

À professora Doutora Neuza Ribeiro que sempre se demonstrou disponível para auxiliar em questões de dúvidas e sugestões, bem como, pelo apoio e simpatia demonstrada ao longo dos últimos meses.

Ao professor Doutor Daniel Gomes pelos ensinamentos abordados no que se refere ao tratamento de dados e pelo seu apoio.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Resumo

A preocupação ambiental é um tema crucial do século XX, devido à escassez dos recursos, poluição, entre outros. Desta forma as organizações têm um papel fundamental em contribuir para a diminuição do impacto de suas ações no meio ambiente. Neste contexto, a gestão de recursos humanos verde surge como um conjunto de práticas sustentáveis que são executadas pela gestão de recursos humanos.

O objetivo deste estudo é verificar o impacto que as práticas GVRH têm no comportamento e empenhamento dos colaboradores, assim como no desempenho ambiental da organização. A amostra é constituída por 212 participantes pertencentes ao departamento de Recursos Humanos, de diferentes organizações.

Os resultados demonstram que as práticas GVRH afetam positivamente os comportamentos verdes, o desempenho ambiental e o empenhamento afetivo. Desta forma, pode verificar-se que empresas que tenham práticas GVRH conseguem influenciar os comportamentos dos seus colaboradores, tornando-os mais conscientes para a temática ambiental, o que por sua vez, ajudará a melhorar o desempenho ambiental da organização. Além disso, organizações com práticas GVRH despertam com mais facilidade uma ligação afetiva por parte de seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade, Gestão Verde de Recursos Humanos, Comportamento Verde, Desempenho Verde, Empenhamento Afetivo

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Abstract

Environmental concern is a crucial issue in the 20th century, due to the scarcity of resources, pollution, among others. In this way organizations have a fundamental role in contributing to the decrease of the impact of their actions on the environment. In this context, green human resource management emerges as a set of sustainable practices that are performed by human resource management.

The objective of this study is to verify the impact that GHRM practices have on employee behavior and commitment, as well as on the environmental performance of the organization. The sample consists of 212 participants belonging to the Human Resources department, from different organizations.

The results show that GHRM practices positively affect green behaviors, environmental performance, and affective commitment. Thus, it can be seen that companies that have HRM practices are able to influence their employees' behaviors, making them more environmentally aware, which in turn will help improve the organization's environmental performance. Furthermore, organizations with GHRM practices more easily arouse an affective attachment from their employees.

**Keywords:** Sustainability, Green Human Resource Management, Green Behavior, Green Performance, Affective Engagement

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Índice

<b>Originalidade e Direitos de Autor .....</b>	<b>iii</b>
<b>Dedicatória .....</b>	<b>v</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>vii</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>ix</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xv</b>
<b>Lista de tabelas.....</b>	<b>xvii</b>
<b>Lista de siglas e acrónimos.....</b>	<b>xix</b>
<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Revisão de literatura e hipóteses .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Sustentabilidade Ambiental.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Gestão Verde/Ambiental de Recursos Humanos .....</b>	<b>5</b>
2.2.1. Recrutamento e Seleção Verde.....	5
2.2.2. Formação e Desenvolvimento Verde .....	6
2.2.3. Gestão e Avaliação de Desempenho Verde.....	7
2.2.4. Sistema de incentivos e recompensa verde.....	7
<b>2.3. Comportamento individual verde/ambiental/ “eco-friendly” dos colaboradores</b>	<b>8</b>
<b>2.4. Desempenho verde/ambiental da organização.....</b>	<b>10</b>
<b>2.5. Empenhamento Afetivo.....</b>	<b>12</b>
<b>2.6. Modelo Conceptual de Investigação .....</b>	<b>13</b>
<b>3. Metodologia.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1. Procedimento de recolha de dados e constituição da amostra .....</b>	<b>14</b>

<b>3.2.</b>	<b>Estrutura do Questionário.....</b>	<b>14</b>
<b>3.3.</b>	<b>Caracterização da amostra.....</b>	<b>15</b>
<b>3.4.</b>	<b>Instrumentos de medida .....</b>	<b>19</b>
3.4.1.	Práticas GVRH.....	20
3.4.2.	Comportamento Verde .....	20
3.4.3.	Desempenho Verde .....	21
3.4.4.	Empenhamento Afetivo.....	22
<b>3.5.</b>	<b>Consistência Interna das Escalas .....</b>	<b>22</b>
<b>4.</b>	<b>Análise e Discussão dos Resultados .....</b>	<b>24</b>
<b>4.1.</b>	<b>Análise descritiva e Correlações .....</b>	<b>24</b>
<b>4.2.</b>	<b>Relação existente entre as variáveis.....</b>	<b>27</b>
4.2.1.	Relação entre práticas GVRH e comportamento verde.....	27
4.2.2.	Relação entre práticas GVRH e desempenho verde.....	28
4.2.3.	Relação entre práticas GVRH e empenhamento afetivo .....	28
<b>4.3.</b>	<b>Discussão de resultados.....</b>	<b>29</b>
<b>5.</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>31</b>
<b>5.1.</b>	<b>Principais conclusões e contributos para a gestão.....</b>	<b>31</b>
<b>5.2.</b>	<b>Limitações e sugestões de pesquisas futuras .....</b>	<b>32</b>
	<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>34</b>
	<b>Anexo A – Questionário (Google Forms) .....</b>	<b>40</b>
	<b>Anexo B – Histograma de resíduos (Pressuposto da normalidade) .....</b>	<b>47</b>
	<b>Anexo C – Gráficos de dispersão de Scatterplot (Pressuposto da normalidade) .....</b>	<b>48</b>

# Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> Modelo Conceptual de Investigação .....	13
----------------------------------------------------------	----

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Lista de tabelas

<b>Tabela 1.</b> Distribuição da amostra por género. ....	16
<b>Tabela 2.</b> Estatística descritiva da idade dos participantes. ....	16
<b>Tabela 3.</b> Distribuição da amostra por habilitações literárias. ....	17
<b>Tabela 4.</b> Distribuição da amostra por dimensão da empresa dos participantes. ....	17
<b>Tabela 5.</b> Distribuição da amostra por distrito. ....	18
<b>Tabela 6.</b> Escalas utilizadas. ....	19
<b>Tabela 7.</b> Escala de avaliação de <i>Likert</i> de 7 pontos, versão 1. ....	19
<b>Tabela 8.</b> Escala de avaliação de <i>Likert</i> de 7 pontos, versão 2. ....	20
<b>Tabela 9.</b> Itens da variável práticas GVRH. ....	20
<b>Tabela 10.</b> Itens da variável comportamento verde. ....	21
<b>Tabela 11.</b> Itens da variável desempenho verde. ....	21
<b>Tabela 12.</b> Itens da variável empenhamento afetivo. ....	22
<b>Tabela 13.</b> Consistência interna das variáveis. ....	23
<b>Tabela 14.</b> Estatística descritiva das variáveis em estudo. ....	25
<b>Tabela 15.</b> Coeficientes de Spearman. ....	26
<b>Tabela 16.</b> Resultado da regressão linear (H1). ....	28
<b>Tabela 17.</b> Resultado da regressão linear (H2). ....	28
<b>Tabela 18.</b> Resultado da regressão linear (H3). ....	29

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## **Lista de siglas e acrónimos**

EA	Empenhamento Afetivo
FDV	Formação e Desenvolvimento Verde
GADV	Gestão e Avaliação de Desempenho Verde
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GVRH	Gestão Verde/Ambiental de Recursos Humanos
RSV	Recrutamento e Seleção Verde
SIRV	Sistema de Incentivos e Recompensa Verde



# 1. Introdução

Sustentabilidade é um dos temas de referência do século XXI. O mundo está em constante mudança: os recursos são escassos e a constante atuação do homem no mundo torna-o cada vez mais frágil (com aquecimento global, poluição, entre outros). Como tal, é importante uma atuação eficaz por parte de todos para reverter esta situação. Hoje em dia, são cada vez mais as empresas que adotam práticas sustentáveis nos seus diversos departamentos, e o dos Recursos Humanos é um deles, uma vez que é este o responsável por mobilizar as pessoas da organização. É aí que surge o conceito Gestão Verde/Ambiental de Recursos Humanos (*Green Human Resource Management*).

*Gestão Verde/Ambiental de Recursos Humanos (GVRH)* é o conceito que está relacionado com práticas verdes (sustentáveis) que são implementadas pela Gestão dos Recursos Humanos (GRH). As práticas de GVRH podem ser divididas nas seguintes: recrutamento e seleção verde (e.g., utilizar critérios ambientais no recrutamento e selecionar pessoas que tenham consciencialização ambiental), formação e desenvolvimento verde (e.g., transmitir informações/conhecimentos sobre temáticas ambientais e desenvolver competências neste âmbito), gestão e avaliação de desempenho verde (e.g., avaliar o desempenho do colaborador através de critérios verdes) e recompensa verde (e.g., dar incentivos financeiros e não financeiros aos colaboradores como forma de reconhecimento pelas tarefas/ações executadas que estão direta e indiretamente relacionadas com o seu trabalho/função) (Opatha & Arulrajah, 2014).

Hoje em dia, as pessoas estão mais consciencializadas para as questões ambientais e de como os seus atos podem prejudicar a si e a quem as rodeia (Geetha & Sammanasu, 2020). No contexto empresarial, o comportamento de cada pessoa tem um impacto direto/indireto no desenvolvimento da empresa. Quando uma empresa adota práticas verdes (por exemplo: cultura orientada para objetivos ambientais e formação ambiental), estas tendem a influenciar o comportamento dos seus colaboradores, tornando-os “*eco-friendly*” (Pham et al., 2019). Cada comportamento gera uma ação que tem um impacto direto/indireto no desempenho de uma organização. Este pode ser medido através de resultados positivos/negativos acima do previsto (Elena-Iuliana & Maria, 2016). É importante que as organizações assumam cada vez mais um papel ativo no desempenho ambiental, uma vez que as pessoas possuem um maior conhecimento/sensibilidade do

impacto ambiental que cada produto tem no meio ambiente (Zeng et al., 2020). Estes mesmos autores afirmaram que tem havido uma mudança de paradigma no qual os investidores optam por investir mais em empresas com políticas ambientais positivas do que aquelas que têm um impacto negativo no meio ambiente. Todas estas ações e comportamentos têm um impacto na imagem da empresa. Essa imagem é a chave de sucesso para trazer confiança aos colaboradores e um sentimento de orgulho em pertencer à organização (Figurska & Matuska, 2013). Esse sentimento está relacionado com a ligação afetiva que um colaborador tem com a sua organização, o empenhamento afetivo (Khaskheli et al., 2020).

Inúmeras são as investigações realizadas por diversos investigadores ao longo dos últimos anos, relativamente a este tema. Contudo, não foram encontradas pesquisas referentes às práticas de GVRH e o seu impacto no comportamento e empenhamento dos colaboradores e no desempenho ambiental, em contexto português. Neste sentido, verificou-se a primeira lacuna de investigação, que é referente à escassez de estudos científicos relativamente ao contexto português. Outra lacuna de investigação é o facto de serem poucos os setores explorados nesta temática (Bazrkar & Moshiripour, 2021; Zhu et al., 2021).

Assim, este estudo tem o intuito de entender o impacto das práticas GVRH no comportamento verde dos colaboradores (comportamento *eco-friendly*), desempenho ambiental das organizações e empenhamento afetivo dos colaboradores.

O presente estudo está dividido em cinco capítulos, sendo eles os seguintes: o primeiro capítulo é constituído pela introdução, onde é apresentado o tema e variáveis em estudo, bem como a sua pertinência. Além disso é apresentado o objetivo do estudo. O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura e hipóteses. Neste capítulo é apresentado toda a fundamentação teórica baseada em fontes bibliográficas sobre os principais temas em estudo, as práticas GVRH, o comportamento verde, desempenho ambiental e empenhamento afetivo. É neste capítulo que são apresentadas as hipóteses e modelo conceptual. De seguida, no terceiro capítulo, capítulo da metodologia, é apresentado o procedimento de recolha de dados e constituição da amostra, estrutura do questionário, caracterização da amostra, instrumentos de medida e consistência interna das escalas. O quarto capítulo é o de análise e discussão de resultados, onde é apresentado as principais análises sobre as variáveis em estudo, desde estatísticas descritivas, correlações, regressões e discussão sobre os principais resultados. Por fim, no capítulo cinco, são apresentadas as

principais conclusões e contributos para a gestão, bem como as principais limitações e sugestões de pesquisa futura.

## 2. Revisão de literatura e hipóteses

### 2.1. Sustentabilidade Ambiental

O desenvolvimento sustentável foi definido pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento como: “atender as necessidades atuais sem sacrificar as gerações futuras” (Dias-Sardinha & Reijnders, 2001, p.73).

Com as mudanças e revoluções industriais das últimas décadas, houve problemas que surgiram e que influenciam hoje o modo de viver de cada pessoa e de cada organização. Alguns desses problemas são os seguintes: aumento do aquecimento global, escassez de recursos e a poluição da água, do solo e do ar (Zhu et al., 2021). Para resolver esses problemas, surgiu o conceito de sustentabilidade. Hewapathirana et al. (2020) referiram que um paradigma que está fortemente relacionado com este conceito é o *Triple Bottom Line*, no qual os 3 P's representam pessoas, planeta e lucros. Indo ao encontro desta perspetiva, as organizações antigamente preocupavam-se apenas com os seus lucros, porém, hoje em dia, a preocupação vai para além disso, passando pelos fatores e metas ambientais e sociais (Jehan et al., 2020). Estes mesmos autores argumentaram que “o sucesso económico e financeiro precisa ser acompanhado pela minimização das pegadas ecológicas e maior atenção aos aspetos sociais” (p.154).

Jabbour et al. (2008) verificou que as organizações necessitam de ambientes sustentáveis por forma a tornarem-se economicamente responsáveis. Como tal, estes autores definiram 3 etapas de atuação. A primeira consiste na resposta das organizações às leis (regulamentações e políticas) ambientais existentes e que influenciam a estrutura da organização (Jabbour et al., 2008). A segunda etapa consiste em medidas mais práticas para proteger o meio ambiente, como reduzir a poluição (Jabbour et al., 2008). Por último, a terceira etapa consiste em atividades voluntárias pró-ativas (Jabbour et al., 2008).

## 2.2. Gestão Verde/Ambiental de Recursos Humanos

*Gestão Verde/Ambiental de Recursos Humanos (GVRH)* é todo um conjunto de atividades desenvolvidas pela GRH com o intuito de melhorar o desempenho ambiental das organizações e incentivar os colaboradores a adotarem comportamentos verdes de uma forma ativa e recorrente (Renwick et al., 2013). Os mesmos autores concluíram que as práticas de GVRH começam desde que o colaborador entra na organização até à sua saída.

No que concerne às organizações, as práticas de *GVRH* devem ser integradas na estratégia de longo prazo (Saeed et al., 2018). As práticas de *GVRH* dividem-se em três fases que possuem o intuito de melhorar o desempenho sustentável das organizações (Mousa & Othman, 2020). Segundo estes autores, a primeira fase consiste na atração e seleção de candidatos com interesses para as questões ambientais, a segunda fase consiste na retenção, desenvolvimento e melhoria das competências/conhecimentos dos colaboradores e na terceira fase são definidos sistemas de recompensa e avaliação verdes, por forma a aumentar o interesse e compromisso dos colaboradores para as questões ambientais.

De acordo com o estudo realizado por Bazrkar e Moshiripour (2021), concluiu-se que a GRH tem um papel importante e bem-sucedido nas práticas de *GVRH*, nomeadamente na transformação da consciência de colaboradores “comuns” em colaboradores “verdes”, com o intuito de haver benefícios individuais, para a sociedade e para os negócios. Estes mesmos autores concluíram que nos dias de hoje os colaboradores estão cada vez mais comprometidos com as questões ambientais e têm uma maior receptividade para com as organizações que possuem atividades e pensamentos “verdes”.

### 2.2.1. Recrutamento e Seleção Verde

Recrutamento e Seleção Verde (RSV) consiste no processo de atração e seleção de candidatos que tenham comprometimento com as questões ambientais (Jabbour et al., 2008).

Durante o processo de seleção, nomeadamente aquando da realização de entrevistas, os empregadores poderão verificar o nível dos candidatos em termos de conhecimento, consciência, preocupação e comprometimento com o meio ambiente, através da colocação de perguntas relacionadas com a questão ambiental (Saeed et al., 2018).

O RSV pode ser dividido em três aspetos essenciais, sendo eles: consciência verde, marca verde do empregador (*green employer branding*) e critérios verdes (Jabbour, 2013; Renwick et al., 2013). A consciência verde está relacionada com características de personalidade de cada candidato que permitem atingir os objetivos ambientais da organização (Saeed et al., 2018). Colaboradores com uma elevada consciência verde tendem a envolver-se mais ativamente em aspetos ambientais da empresa, bem como tendem a reforçar ativamente os seus conhecimentos ambientais, o que ajuda na melhoria do desempenho ambiental da organização (Jehan et al., 2020; Perron et al., 2006). *Green employer branding* é a imagem e reputação de uma organização relacionada com as questões ambientais, verificadas através das suas ações, nomeadamente pelas práticas de GVRH (Jackson et al., 2011). Colaboradores que fazem parte de organizações com uma boa marca/reputação verde, tendem a sentir orgulho em trabalhar e fazer parte destas (Jackson et al., 2011; Saeed et al., 2018). Desta forma, as organizações ao possuírem uma boa marca verde é uma forma eficaz de atrair e selecionar potenciais candidatos que tem uma mente positiva para as questões ambientais (Saeed et al., 2018). Os critérios verdes são usados para selecionar os potenciais candidatos (Renwick et al., 2013). Neste aspeto, as organizações podem colocar aspetos ambientais nas descrições de funções, colocar questões relacionadas com conhecimentos, valores e crenças ambientais por forma a selecionar os melhores nestes requisitos (Renwick et al., 2013).

### **2.2.2. Formação e Desenvolvimento Verde**

Formação e Desenvolvimento Verde (FDV) consiste num conjunto de ações/atividades de aprendizagem que incentivam os colaboradores a aumentar as suas competências/habilidades/conhecimentos relativamente ao meio ambiente, o que resulta numa maior consciencialização/preocupação dos colaboradores para as questões ambientais (Jabbour, 2011). Neste sentido, as organizações devem ter um papel crucial na mudança de consciência dos seus colaboradores, orientando-os a pensar e lidar com o seu trabalho de uma forma mais sustentável (Zhu et al., 2021). Desta forma, a formação é feita com o intuito de alterar atitudes e envolver emocionalmente os colaboradores nas questões ambientais (Fernández et al., 2003).

FDV deve ser realizada com todos os colaboradores da organização e não apenas, com os membros dos departamentos ambientais (Jehan et al., 2020; Saeed et al., 2018). Para tal, é preciso que o departamento de Recursos Humanos realize análises de

necessidades por forma a identificar as componentes de aprendizagem que precisam de ser desenvolvidas/aprendidas (Saeed et al., 2018). Em suma, a FDV é importante nas organizações uma vez que estimula e promove atitudes e comportamentos pró-ambientais dos colaboradores (Jehan et al., 2020; Saeed et al., 2018).

### **2.2.3. Gestão e Avaliação de Desempenho Verde**

A Gestão e Avaliação de Desempenho Verde (GADV) consiste num sistema de avaliação do desempenho dos colaboradores nos processos e atividades de carácter sustentável da organização (Jabbour et al., 2008). Para tal, são criados indicadores de desempenho verde no qual estabelecem-se critérios verdes para todos os colaboradores avaliados, desde tópicos como responsabilidades ambientais, comunicação de preocupações com as políticas ambientais, entre outros (Saeed et al., 2018). Um dos objetivos principais da GADV é analisar e assegurar que os resultados vão ao encontro dos objetivos sustentáveis da organização (Mousa & Othman, 2020). Caso os resultados não estejam de acordo com o pretendido, a organização deverá verificar quais os aspetos que não correram tão bem e rever o plano de sustentabilidade traçado inicialmente (Mousa & Othman, 2020). Um fator importante para que tudo decorra com o planeado e haja resultados positivos com a GADV é o fornecimento regular de feedback aos colaboradores sobre os resultados (Saeed et al., 2018).

### **2.2.4. Sistema de incentivos e recompensa verde**

Sistema de incentivos e recompensa verde (SIRV) consiste num sistema de recompensas monetárias e não monetárias com o intuito de atrair, reter e motivar os colaboradores para contribuírem com os objetivos ambientais traçados pela organização (Jabbour et al., 2013; Jackson et al., 2011). Quando alguém é recompensado pelo seu desempenho ambiental dentro de uma organização, motiva os outros colaboradores a seguirem o mesmo caminho e a envolverem-se em comportamentos pró-ambientais (Saeed et al., 2018). Jabbour et al. (2008) afirmaram que os colaboradores sentem-se mais motivados quando recebem recompensas não monetárias, como é o caso do reconhecimento e elogios.

### **2.3. Comportamento individual verde/ambiental/ “eco-friendly” dos colaboradores**

O comportamento individual verde/ambiental/”*eco-friendly*” dos colaboradores consiste em todo um conjunto de comportamentos autónomos dos colaboradores de uma organização, que permitem promover o desenvolvimento sustentável no trabalho (Ones & Dilchert, 2012). Alguns desses comportamentos foram enumerados por Saeed et al. (2018), como: apagar a luz do escritório quando o colaborador está fora deste, trocar as idas para o trabalho de carro por bicicleta, reduzir os resíduos e desperdícios, entre outros.

Os comportamentos verdes podem ser divididos em dois tipos: (1) o comportamento verde relacionado com a tarefa, no qual este tipo de comportamento está relacionado com as tarefas diárias de carácter sustentável e que são exigidas pela organização, como é o caso do cumprimento das responsabilidades e normas ambientais; (2) e o comportamento verde voluntário, o qual consiste nos comportamentos autónomos e voluntários por parte do colaborador de carácter ambiental, como é o caso de impressão frente e verso e incentivar os colegas para as questões ambientais (Zhu et al., 2021). “O sucesso das iniciativas organizacionais para a sustentabilidade ambiental depende dos comportamentos pró-ambientais dos colaboradores” (Saeed et al., 2018, p.424). Os comportamentos verdes podem ser divididos em 3 dimensões: comportamento de cidadania organizacional verde, comportamento de cidadania interpessoal verde e comportamento oficial verde (Opatha & Arulrajah, 2014). (1) Comportamento de cidadania organizacional verde reflete ações/comportamentos que não fazem parte das funções do colaborador e que este executa de uma forma autónoma e voluntária. São exemplo destes comportamentos os seguintes: deslocar-se para o trabalho por meios menos poluentes (a pé, bicicleta e carro partilhado), reutilizar papel, desligar equipamentos quando não são utilizados, entre outros; (2) O comportamento de cidadania interpessoal verde retrata ações/comportamentos que um colaborador tem e que influenciam os outros colaboradores (pares) a terem, também, comportamentos verdes. Estes são realizados de uma forma voluntária e não fazem parte diretamente de suas funções. Um exemplo de um comportamento deste tipo é o seguinte: ensinar os pares a realizarem comportamentos verdes e explicar os efeitos positivos de suas ações; (3) O comportamento oficial verde traduz-se em comportamentos/ações que um colaborador deve possuir obrigatoriamente pois estão definidos na descrição de funções; (Opatha & Arulrajah, 2014). Em suma um colaborador com comportamentos verdes é aquele que: evita qualquer alteração que possa prejudicar o meio ambiente, apresenta um

cuidado na utilização dos recursos naturais, evita/minimiza poluir o meio ambiente através de suas ações e tem comportamentos que tornam o ambiente à sua volta mais saudável (Opatha & Arulrajah, 2014).

As práticas de GVRH permitem aos colaboradores adotarem comportamentos pró-ambientais quer na sua vida pessoal como profissional (Ansari et al., 2020; Saeed et al., 2018). Além disso, das inúmeras vantagens que as práticas GVRH possuem, pode-se constatar a redução de custos e a melhoria da relação organização-colaborador (Ansari et al., 2020). No contexto empresarial, as práticas GVRH influenciam o comportamento dos colaboradores por diversas razões, nomeadamente: (1) são desde cedo familiarizados pelas ideologias sustentáveis/ambientais da organização através do primeiro contacto que estes têm com a organização, ou seja, através do recrutamento e seleção (nesta prática os colaboradores têm a consciência da importância que a empresa dá ao meio ambiente e quais os valores ambientais que esta possui); (2) a formação permite que os colaboradores desenvolvam as suas competências, conhecimentos e atitudes face à problemática ambiental; (3) as recompensas reconhecem o desempenho positivo do colaborador o que o motiva a continuar/melhorar o seu desempenho, bem como a participar nas atividades sustentáveis da empresa; (Renwick et al., 2013).

Relativamente à prática de recrutamento verde, esta sublinha o empenho de uma organização em agir no interesse do ambiente, atraindo e mantendo indivíduos com as mesmas convicções (Ojo et al., 2020). Ao serem recrutados e selecionados, os colaboradores são desde cedo conscientes do compromisso que a empresa tem no requisito da sustentabilidade, e assim, adotam seus comportamentos mediante esse compromisso (Renwick et al., 2013).

Outra prática GVRH é a formação, na qual os colaboradores ficam a compreender de uma melhor forma a importância da proteção ambiental, tornando-os mais sensíveis para as questões de prevenção ambiental (Saeed et al., 2018). Os colaboradores devem ter a oportunidade de participarem em iniciativas verdes, bem como liberdade para sugerir possíveis soluções para problemas ambientais da empresa (Chaudhary, 2019). Relativamente à gestão de desempenho, quando os colaboradores não atingem os critérios verdes impostos pela organização pelos quais são avaliados (e.g., redução de emissões), a organização deve incentivar os colaboradores a atingirem-nos no seu futuro, adotando assim comportamentos mais verdes (Tang et al., 2017). Outra prática importante e que

influencia o comportamento dos colaboradores é a recompensa verde. Quando um colaborador é recompensado por via de recompensa financeira e/ou não financeira pelo seu bom desempenho ambiental, motiva os colaboradores em seu redor a terem, também, comportamentos verdes (Saeed et al., 2018). Além disso, quando um comportamento “é oficialmente apreciado e reconhecido, torna-se um comportamento habitual no local de trabalho” (Chaudhary, 2019, p.633). Isso acontece, pois o colaborador ao ser reconhecido, sente-se orgulhoso pelo que fez, o que faz aumentar o seu bem-estar e autoestima, e assim repetir de novo a ação/tarefa recompensada (Jehan et al., 2020). Um estudo efetuado por Bazrkar & Moshiripour (2021), concluiu que as práticas GVRH são um factor de sucesso em transformar colaboradores comuns em colaboradores com comportamentos verdes. Quando uma organização possui um ambiente de trabalho focado nas práticas de GVRH, os colaboradores tendem a seguir os seus comportamentos no sentido dessas práticas (Ansari et al., 2020).

Com base na literatura existem diversos estudos no qual identificam um efeito positivo das práticas GVRH no comportamento verde no contexto internacional (Ansari et al., 2020; Bazrkar & Moshiripour, 2021; Chaudhary, 2019; Jehan et al., 2020; Ojo et al., 2020). Desta forma surge a primeira hipótese para estudo:

*H1: As práticas de GVRH têm um impacto positivo no comportamento individual verde/ambiental/”eco-friendly” dos colaboradores*

## **2.4. Desempenho verde/ambiental da organização**

O desempenho de uma empresa pode ser verificado/medido através dos seus resultados (através de: balanço, demonstração de resultados, indicadores, entre outros), onde estes podem ser positivos ou negativos (Elena-Iuliana & Maria, 2016).

Wagner et al. (2002) referiram que o desempenho ambiental de uma organização é o comportamento que uma organização tem face ao meio ambiente, por forma a controlar a atuação da mesma no consumo dos recursos que tem disponíveis e o controlo que esta tem no que concerne às emissões de poluição, desperdícios, entre outros (Singh et al., 2019, p. 205). Hoje em dia, para além do lucro, a responsabilidade sustentável e social de uma empresa está cada vez mais presente (Jehan et al., 2020).

O comportamento dos colaboradores é essencial para conseguir alcançar o patamar desejado de desempenho ambiental, ou até mesmo para conseguir melhorá-lo (Úbeda-García et al., 2021). Para tal, é sugerido que os gestores de topo “prestem especial atenção aos conhecimentos ambientais dos colaboradores para alcançar um desempenho ambiental verde e tomem medidas tais como o reforço dos conhecimentos ambientais dos colaboradores através da realização de cursos de formação contínuos e propositados, a escolha e contratação de colaboradores com um elevado nível de conhecimentos ambientais, e a definição dos critérios de avaliação do desempenho dos colaboradores com base no seu nível de conhecimentos e consciência dos programas ambientais e proporcionar à organização condições adequadas para a melhoria contínua do desempenho ambiental.” (Bazrkar & Moshiripour, 2021, p. 103).

Como já referido anteriormente, existem práticas de GVRH que permitem melhorar o desempenho ambiental de uma organização, como é o caso da seleção verde, formação e desenvolvimento verde, avaliação verde e sistema de recompensas verde (Mousa & Othman, 2020). Inicialmente quando uma organização possui na sua estratégia o foco de possuir um bom desempenho ambiental, tem especial atenção aquando da realização de recrutamento e seleção, candidatos com consciência ambiental e empenhados em melhorar o desempenho ambiental da organização (Jackson et al., 2011). Quando uma organização tem funções/tarefas para um colaborador desempenhar com o intuito de melhorar o desempenho ambiental da organização, e o recompensa de uma forma monetária/não monetária por alcançá-las, o desempenho ambiental melhora (Jehan et al., 2020). No que se refere à formação (focada para aspetos ambientais dos quais a empresa precisa melhorar), quando os conhecimentos/competências/attitudes adquiridas são colocadas em prática, ajudam a melhorar o desempenho ambiental da organização (Jehan et al., 2020). As avaliações de desempenho verde permitem um feedback constante que apoia na melhoria contínua do desempenho ambiental da empresa (Jackson et al., 2011). Alguns exemplos de critérios verdes utilizados nas avaliações de desempenho e que têm influência direta no desempenho ambiental de uma organização, são os seguintes: “incidentes ambientais, responsabilidades ambientais, redução das emissões de carbono, e comunicação de preocupações e políticas ambientais.” (Tang et al., 2017, p.36).

Com base na literatura existem diversos estudos que identificam um efeito positivo das práticas GVRH no desempenho verde das organizações (Jackson et al., 2011; Jehan et

al., 2020; Mousa & Othman, 2020). Desta forma, surge a segunda proposta de hipótese de estudo:

*H2: As práticas de GVRH têm um impacto positivo no desempenho ambiental da organização*

## **2.5.Empenhamento Afetivo**

Empenhamento pode ser caracterizado pela relação que um colaborador tem com a sua organização (Meyer & Allen, 1991). Esta relação pode ser definida por 3 sentimentos distintos: desejo (empenhamento afetivo), necessidade (empenhamento de continuidade) e obrigação (empenhamento normativo), (Meyer & Allen, 1991). Empenhamento de continuidade está relacionado com os custos associados à cessação de um colaborador, ou seja, os colaboradores tornam-se dependentes da continuação na organização por conta de aspetos que a estes são importantes (salário, pensão, antiguidade, estabilidade etc), (Meyer & Allen, 1991). Empenhamento normativo é quando o colaborador sente um dever/obrigação em manter-se na organização (Meyer & Allen, 1991).

O empenhamento afetivo pode ter os seguintes antecedentes: características pessoais e experiências de trabalho (Meyer et al., 2002). Estes autores verificaram, também, algumas das consequências deste tipo de empenhamento, sendo elas: diminuição de *turnover*, aumento do bem-estar do colaborador, aumento dos comportamentos de cidadania e satisfação no trabalho.

Empenhamento Afetivo pode ser definido como a ligação emocional que um colaborador tem para com a sua organização (Khaskheli et al., 2020). Este conceito abrange as emoções, como é o caso do compromisso, afeto e pertença, pelo qual um colaborador sente pela sua organização (Bouraoui et al., 2018). Segundo estes autores, colaboradores que estejam afetivamente empenhados, têm maior probabilidade de se manterem por mais tempo na organização, por livre e espontânea vontade. Além disso, quando um colaborador tem uma forte ligação com a sua organização, este sente-se orgulhoso por fazer parte desta (Khaskheli et al., 2020).

O empenhamento afetivo pode influenciar a intenção de *turnover* de um colaborador, pois quanto maior for o empenhamento afetivo do colaborador com a organização, maior

será o seu desempenho e menor será a sua intenção de sair da empresa (Gyensare et al., 2016).

Desta forma, colaboradores que tenham valores ambientais muito semelhantes aos valores da organização, são mais propensos a serem mais afetivos (Ashforth & Mael, 1989). Isso deve-se ao facto de sentirem-se identificados e integrados numa empresa que tem uma boa reputação e imagem no que se refere ao meio ambiente (Tajfel & Turner, 1985). Organizações que coloquem em funcionamento as práticas GVRH que têm implementadas, tendem a promover uma autoimagem mais positiva (Farooq et al., 2014).

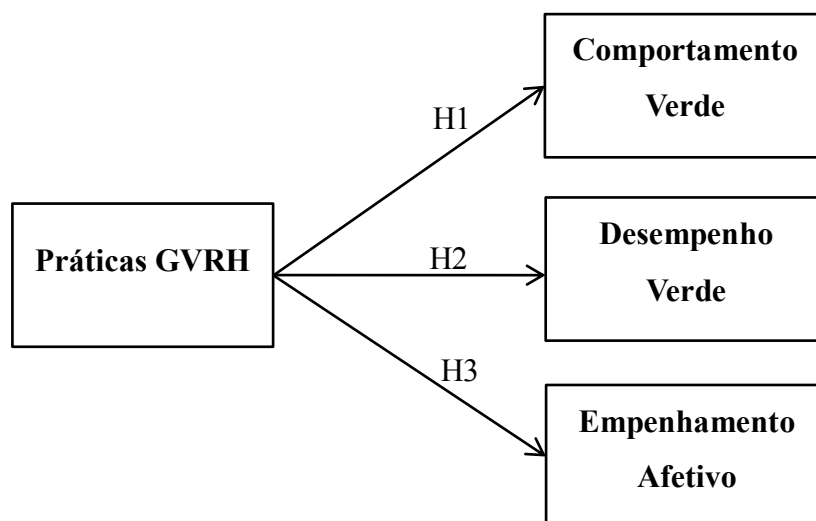
Recorrendo à literatura existente pretende-se verificar o impacto das práticas GVRH no empenhamento afetivo, tendo como base a teoria de identidade social (Mael & Ashforth, 1995). Como tal é neste sentido apresentada a terceira hipótese:

*H3: As práticas de GVRH têm um impacto positivo no empenhamento afetivo dos colaboradores*

## 2.6. Modelo Conceptual de Investigação

Tendo em conta as hipóteses abordadas anteriormente, o objetivo do estudo é entender a relação entre as práticas GVRH, comportamento verde, desempenho verde e empenhamento afetivo. Espera-se obter uma relação positiva entre as práticas GVRH com o comportamento verde, desempenho verde e empenhamento afetivo. Desta forma, obteve-se o seguinte modelo de investigação.

**Figura 1.** Modelo Conceptual de Investigação



Fonte: Elaboração Própria

## 3. Metodologia

O presente capítulo tem como objetivo analisar o modelo de investigação apresentado anteriormente. Para tal será apresentado o procedimento de recolha de dados e constituição da amostra, a estrutura do questionário, a caracterização da amostra e a operacionalidade das variáveis em estudo.

### 3.1. Procedimento de recolha de dados e constituição da amostra

O presente estudo trata-se de um estudo *cross-sectional* uma vez que os dados recolhidos remetem para um determinado período de tempo restrito de recolha. Além disso, este estudo é um estudo quantitativo que tem como objetivo verificar a relação entre as práticas GVRH e o comportamento verde, desempenho verde e empenhamento afetivo.

Os dados recolhidos foram primários. A fonte de dados foi um questionário *online* realizado através da plataforma de inquérito *online* do *Google Docs* e posteriormente divulgado através da plataforma de *E-mail* e *LinkedIn*. Este foi criado a partir de escalas validadas por outros autores. A escolha da utilização de questionário *online* foi inspirada em literatura já existente (Bazrkar & Moshiripour, 2021; Jehan et al., 2020; Saeed et al., 2018; Zhu et al., 2021).

A recolha de dados ocorreu entre novembro de 2021 e fevereiro de 2022 (3 meses) e destinado a responsáveis/colaboradores do departamento de recursos humanos, uma vez que se trata de um estudo relacionado com as práticas deste departamento. É de salientar que os questionários foram realizados de uma forma anónima e a informação recolhida é confidencial, tendo como único fim o uso exclusivo para o presente estudo.

Para realizar o tratamento e análise de dados foi utilizado o *software* estatístico IBM SPSS Statistic.

### 3.2. Estrutura do Questionário

O questionário realizado para este estudo está dividido em seis secções. A primeira secção é constituída por uma pequena introdução onde é apresentado o âmbito e objetivo do questionário. Além disso é explicado nesta secção que as respostas dadas são totalmente

anónimas, garantindo assim a confidencialidade dos dados. Para finalizar é apresentado um link de e-mail para ser utilizado em caso de dúvidas.

A segunda secção é dedicada a afirmações relacionadas com a variável práticas GVRH. Nela os participantes avaliam as práticas realizadas pela sua organização, respondendo a 6 questões.

A terceira secção é constituída por 7 afirmações no qual o participante avalia o seu comportamento mediante determinadas situações.

A quarta secção é relativa à variável desempenho verde da organização. Nesta secção o participante avalia 7 afirmações que remetem a determinadas ações da organização nos últimos 6 meses.

A quinta secção é constituída por 3 afirmações sobre a variável empenhamento afetivo. Nesta secção são avaliados os sentimentos do participante mediante as situações apresentadas.

Por último a sexta secção é referente aos dados sociodemográficos. Os dados recolhidos nesta secção tinham informações sobre: género, idade, habilitações literárias, área de atuação da organização, localização da organização e a dimensão da mesma (micro empresa, pequena empresa, média empresa e grande empresa).

### **3.3. Caracterização da amostra**

A amostra do presente estudo é constituída por 212 indivíduos, dos quais 142 (67%) do género feminino e os restantes 70 (33%) do género masculino. Desta forma verifica-se que a amostra é constituída maioritariamente por mulheres. É de salientar que esta amostra é constituída por responsáveis/colaboradores dos departamentos de Recursos Humanos.

**Tabela 1.** Distribuição da amostra por género.

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Feminino</b>	142	67%
<b>Masculino</b>	70	33%
<b>Total</b>	212	100%

Fonte: Elaboração Própria

As idades dos participantes oscilam entre os 21anos (mínimo) e os 65 anos (máximo). A média das idades é 43 anos e a moda de 44 anos (idade mais frequente correspondente a 16 participantes). É de salientar que metade dos inquiridos tem idades inferiores ou iguais a 44 anos e outra metade tem idades iguais ou superiores a 44 anos.

**Tabela 2.** Estatística descritiva da idade dos participantes.

<b>Variável</b>	<b>Idade</b>
<b>Média</b>	42,89
<b>Moda</b>	44
<b>Mediana</b>	44
<b>Mínimo</b>	21
<b>Máximo</b>	65

Fonte: Elaboração Própria

No que se refere às habilitações literárias: 36 (17%) participantes possuíam o ensino secundário, 58,9% (125) participantes tinham licenciatura, 50 participantes possuíam o mestrado (23,6%) e apenas uma pessoa tinha o doutoramento (0,5%).

É de salientar que mais de metade da amostra (75,9%) possui habilitações de ensino superior (licenciatura ou acima). Isso pode ser justificado pelo facto de que para ter cargos no departamento de recursos humanos é necessário ter qualificações. Além disso, não foram verificados participantes com habilitações ao nível do ensino básico.

**Tabela 3.** Distribuição da amostra por habilitações literárias.

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Ensino Básico</b>	0	0%
<b>Ensino Secundário</b>	36	17%
<b>Licenciatura</b>	125	58,9%
<b>Mestrado</b>	50	23,6
<b>Doutoramento</b>	1	0,5%
<b>Total</b>	212	100%

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente às empresas que os inquiridos representavam, 42 (19,8%) eram micro empresas (Nº trabalhadores  $\leq 10$  e Volume de negócio  $< 2$  Milhões), 62(29,2%) eram pequenas empresas (Nº trabalhadores  $\leq 50$  e Volume de negócio  $< 10$  Milhões), 71(33,5%) eram médias empresas (Nº trabalhadores  $\leq 250$  e Volume de negócio  $< 50$  Milhões) e 37(17,5%) eram grandes empresas (Nº trabalhadores  $> 250$  e Volume de negócio  $> 50$  Milhões). Além disso verifica-se que sensivelmente metade das organizações representadas são micro e pequenas empresas e a outra metade são média e grandes empresas.

**Tabela 4.** Distribuição da amostra por dimensão da empresa dos participantes.

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Micro Empresas</b>	42	19,8%
<b>Pequenas Empresas</b>	62	29,2%
<b>Médias Empresas</b>	71	33,5%
<b>Grandes Empresas</b>	37	17,5%
<b>Total</b>	212	100%

Fonte: Elaboração Própria

Por fim, as empresas representadas estavam localizadas ao longo do território português, nomeadamente: Aveiro, Beja, Braga, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Faro, Guarda, Leiria, Lisboa, Portalegre, Porto, Santarém, Setúbal, Viana do Castelo, Vila Real, Viseu, Região autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira. Desta forma verifica-se que as empresas representadas são as mais diversas possíveis, não estando focadas apenas numa única localização.

Os distritos com maior representatividade foram: Lisboa (33 pessoas o que correspondeu a 15,6% da amostra), Braga (22 pessoas o que correspondeu a 10,4%), Porto (a mesma situação que Braga), Leiria (20 pessoas o que correspondeu a 9,4%) e Aveiro (18 pessoas o que correspondeu a 8,5%).

**Tabela 5.** Distribuição da amostra por distrito.

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Aveiro</b>	18	8,5%
<b>Beja</b>	4	1,9%
<b>Braga</b>	22	10,4%
<b>Castelo Branco</b>	4	1,9%
<b>Coimbra</b>	14	6,6%
<b>Évora</b>	5	2,4%
<b>Faro</b>	13	6%
<b>Guarda</b>	14	6,6%
<b>Leiria</b>	20	9,4%
<b>Lisboa</b>	33	15,6%
<b>Portalegre</b>	1	0,5%
<b>Porto</b>	22	10,4%
<b>Santarém</b>	13	6,1%

<b>Setúbal</b>	11	5,2%
<b>Viana do Castelo</b>	1	0,5%
<b>Vila Real</b>	3	1,4%
<b>Viseu</b>	9	4,2%
<b>Região Autónoma dos Açores</b>	4	1,9%
<b>Região Autónoma da Madeira</b>	1	0,5%
<b>Total</b>	212	100%

Fonte: Elaboração Própria

### 3.4. Instrumentos de medida

Para analisar e testar a veracidade das hipóteses foram usadas medidas de escalas validadas da literatura já existente, utilizando uma escala de *Likert* de 5 pontos para responder às questões. É de salientar que foram usadas 2 escalas de *Likert*.

**Tabela 6.** Escalas utilizadas.

<b>Variáveis em estudo</b>	<b>Escala utilizada</b>
<b>Práticas GVRH</b>	Likert de 5 pontos versão1
<b>Comportamento Verde</b>	Likert de 5 pontos versão2
<b>Desempenho Verde</b>	Likert de 5 pontos versão2
<b>Empenhamento Afetivo</b>	Likert de 5 pontos versão2

Fonte: Elaboração Própria

**Tabela 7.** Escala de avaliação de *Likert* de 7 pontos, versão 1.

<b>Nunca</b>	<b>Raramente</b>	<b>Por vezes</b>	<b>Quase Sempre</b>	<b>Sempre</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Fonte: Elaboração Própria

**Tabela 8.** Escala de avaliação de Likert de 7 pontos, versão 2.

<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo em parte</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Fonte: Elaboração Própria

### 3.4.1. Práticas GVRH

A variável de práticas de GVRH foi medida através de uma escala adaptada e traduzida do estudo de Kim et al., 2019, formada por 6 itens. Para responder aos itens foi usada a escala de Likert de 5 pontos versão 1. Os participantes avaliaram a frequência com que a sua organização tinha iniciativas verdes com os colaboradores.

**Tabela 9.** Itens da variável práticas GVRH.

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

Fonte: Elaboração Própria

### 3.4.2. Comportamento Verde

A variável de comportamento verde foi medida através de uma escala adaptada e traduzida do estudo de Kim et al., 2019, formada por 7 itens. Para responder aos itens foi usada a escala de Likert de 5 pontos versão 2. Foi avaliado o grau de concordância dos

participantes mediante as afirmações apresentadas sobre o seu comportamento na organização.

**Tabela 10.** Itens da variável comportamento verde.

- |                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Antes de sair do meu local de trabalho, desligo os aparelhos elétricos, como computadores, monitor de TV, etc. |
| 2. No meu trabalho, quando saio de algum local que está desocupado, apago a luz                                   |
| 3. Eu separo e reciclo o lixo no meu local de trabalho                                                            |
| 4. Eu conservo os materiais no meu local de trabalho                                                              |
| 5. Eu reutilizo materiais no meu local trabalho                                                                   |
| 6. Eu limito o uso de água na casa de banho para economizar água                                                  |
| 7. Eu presto muita atenção ao desperdício de água                                                                 |

Fonte: Elaboração Própria

### 3.4.3. Desempenho Verde

A variável de desempenho verde foi medida através de uma escala adaptada e traduzida do estudo de Kim et al., 2019, formada por 7 itens. Para responder aos itens foi usada a escala de Likert de 5 pontos versão 2. Foi avaliado o grau de concordância dos participantes mediante as afirmações apresentadas sobre o desempenho da gestão verde na organização.

**Tabela 11.** Itens da variável desempenho verde.

- |                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Houve redução de resíduos                                                              |
| 2. Houve conservação do uso da água                                                       |
| 3. Houve conservação do uso da energia                                                    |
| 4. Houve redução das compras de materiais, produtos químicos e componentes não renováveis |
| 5. Houve redução dos custos gerais                                                        |
| 6. Melhorou o posicionamento no mercado                                                   |
| 7. Ajudou a melhorar a reputação da empresa                                               |

Fonte: Elaboração Própria

#### 3.4.4. Empenhamento Afetivo

A variável de empenhamento afetivo foi medida através de uma escala adaptada e traduzida do estudo de Rego et al., 2011, formada por 3 itens. Para responder aos itens foi usada a escala de Likert de 5 pontos versão 2. Foi avaliado o grau de concordância dos participantes mediante as afirmações apresentadas sobre os sentimentos que nutrem pela organização.

**Tabela 12.** Itens da variável empenhamento afetivo.

- 
1. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta empresa

---

  2. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização

---

  3. Nesta empresa, eu sinto-me como “parte da família”
- 

Fonte: Elaboração Própria

#### 3.5. Consistência Interna das Escalas

O instrumento utilizado para analisar a consistência interna das escalas foi o Alpha de Cronbach. Este foi usado para medir a fiabilidade dos itens que representam as escalas das variáveis em estudo. É de salientar que o Alpha de Cronbach pode variar entre 0 e 1, onde o mínimo aceitável é de 0,6 (Maroco & Garcia-Marques, 2006)

Analisando a tabela 13, pode-se verificar que as variáveis práticas GVRH, desempenho verde e empenhamento afetivo apresentam alfas de cronbach superiores a 0,9 o que significa que a consistência interna é muito boa, ou seja, as questões de cada variável medem bem aquilo que se pretende. É de salientar que, embora a variável comportamento verde apresente um valor inferior a 0,9, ainda assim apresenta um bom alfa (consistência interna boa).

**Tabela 13.** Consistência interna das variáveis.

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Número de itens</b>
<b>Práticas GVRH</b>	0,921	6
<b>Comportamento Verde</b>	0,740	7
<b>Desempenho Verde</b>	0,919	7
<b>Empenhamento Afetivo</b>	0,947	3

Fonte: Elaboração Própria

## 4. Análise e Discussão dos Resultados

O presente estudo foi realizado com o intuito de responder à questão de investigação apresentada inicialmente, que consistia em saber qual é o impacto das práticas GVRH nas percepções, atitudes e comportamentos dos colaboradores, nomeadamente nos comportamentos verdes, na percepção do colaborador face ao desempenho ambiental da sua organização e sobre o empenhamento afetivo dos colaboradores. Desta forma serão analisadas as estatísticas descritivas das variáveis, correlações e regressões lineares.

Por fim será feita uma reflexão aos resultados obtidos.

### 4.1. Análise descritiva e Correlações

Tal como foi constado anteriormente para analisar as variáveis foi usada uma escala de *Likert* de 5 pontos.

Analisando a tabela 14, pode-se verificar que as práticas GVRH são a variável que apresenta a média mais baixa (2,5849), o que indica que são poucas as empresas que implementam este tipo de prática. No que se refere às respostas dos inquiridos, metade dos indivíduos da amostra deu uma resposta menor ou igual a 2,5 (3) e a outra metade dos indivíduos deu uma resposta maior ou igual a 3. Relativamente à variável de comportamento verde esta apresenta uma média de 4,4643 (numa escala de 1 a 5), o que indica que os inquiridos tem uma forte consciência ambiental, e como tal, têm comportamentos verdes no seu trabalho. O desempenho verde apresenta uma média de 3,4784, o que demonstra que as empresas dos inquiridos tem um bom desempenho ambiental, porém este poderia ser bem melhor. Além disso esta média está relativamente perto da média das práticas de GVRH, o que sugere que, como as empresas não praticam muito as práticas de GVRH, o seu desempenho ambiental também não é dos melhores (pela percepção do colaborador). Por fim, o empenhamento afetivo tem uma média de 4,1714 o que indica que os inquiridos sentem um elevado grau de orgulho de pertença às suas organizações.

No que se refere às práticas GVRH esta possui um Desvio padrão (DV)=1,12788, o comportamento verde tem um DV=0,52057, desempenho verde tem DV=0,87998 e o

empenhamento afetivo tem um  $DV=0,92276$ . Os desvios padrão apresentados têm valores mais baixos do que os valores da média, o que indica que há pouca dispersão dos dados.

**Tabela 14.** Estatística descritiva das variáveis em estudo.

	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
<b>Práticas GVRH</b>	2,5849	2,5	1,12788	1	5
<b>Comportamento Verde</b>	4,4643	4,5714	0,52057	2,29	5
<b>Desempenho Verde</b>	3,4784	3,5714	0,87998	1	5
<b>Empenhamento Afetivo</b>	4,1714	4,1667	0,92276	1	5

Escala de resposta varia de 1 a 5, onde 1 é o elemento mais fraco e 5 o elemento mais forte

Fonte: Elaboração Própria

O coeficiente de *Spearman* permite verificar a relação entre 2 variáveis. Este varia entre -1 e 1. Quando o sinal é negativo significa que quando uma variável varia aumenta/diminui a outra variável varia no sentido contrário, ou seja, estamos perante uma relação linear inversa. Quando o sinal é positivo, significa que quando uma variável aumenta/diminui a outra variável no mesmo sentido, ou seja, estamos perante uma relação linear positiva. No caso de existir um coeficiente igual a zero, significa que não existe nenhuma relação entre as variáveis em estudo.

Analisando o impacto das práticas GVRH no comportamento verde pode-se verificar que este apresenta um  $r=0,313^{**}$  e  $p<0,01$ , o que sugere que ambas as variáveis estão positivamente relacionadas, ou seja, quando uma aumenta/diminui a outra também aumenta/diminui no mesmo sentido. Na prática isso significa que quanto maior for o número de práticas de GVRH implementadas na empresa, maior serão os comportamentos verdes dos colaboradores. O mesmo se procede no sentido contrário. Quanto menor forem as práticas implementadas, menor serão os comportamentos verdes.

No que se refere ao impacto das práticas GVRH no desempenho pode-se verificar que estas duas variáveis apresentam um  $r=0,564^{**}$  e  $p<0,01$ , o que significa que ambas as variáveis estão positivamente relacionadas. Quanto maiores forem as práticas de GVRH, melhor será o desempenho ambiental da organização, ou, quanto menor forem as práticas de GVRH, menor será o impacto no desempenho ambiental.

Por último, e no que se refere ao impacto das práticas GVRH no empenhamento afetivo), verificou-se um  $r=0,326^{**}$  e  $p<0,01$ , o que significa que ambas as variáveis estão positivamente relacionadas, ou seja, quanto maior forem as práticas GVRH numa empresa, maior será o empenhamento afetivo dos colaboradores, ou, quanto menor forem as práticas GVRH, menor será o empenhamento afetivo.

Em suma e analisando a tabela 15, pode-se verificar que as variáveis apresentam uma forte correlação entre si, ou seja, estão significativamente correlacionadas entre si.

Em relação às variáveis sociodemográficas e analisando a tabela 15, conclui-se que apenas duas apresentam correlações significativas. A dimensão da empresa correlaciona-se negativamente e significativamente com o desempenho verde ( $r=-0,178^{**}$  e  $p<0,01$ ) e o empenhamento afetivo ( $r=-0,234^{**}$  e  $p<0,01$ ), o que sugere que as empresas de maior dimensão tendem a ter um menor desempenho ambiental e empenhamento afetivo.

**Tabela 15.** Coeficientes de Spearman.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>1-Género (a)</b>	1						
<b>2-Habilitações literárias (b)</b>	0,049	1					
<b>3-Dimensão da empresa (c)</b>	0,021	-0,024	1				
<b>4-Práticas GVRH</b>	0,048	0,116	-0,156*	1			
<b>5-Comportamento Verde</b>	-0,147*	0,116	-0,083	0,313**	1		
<b>6-Desempenho Verde</b>	-0,049	0,055	-0,178**	0,564**	0,380**	1	
<b>7-Empenhamento Afetivo</b>	-0,042	0,054	-0,234**	0,326**	0,136**	0,247**	1

\* A correlação é significativa ao nível 0,05 (2 extremidades)

\*\* A correlação é significativa ao nível 0,01 (2 extremidades)

(a): 1- Feminino; 2- Masculino

(b): 1- Ensino Básico; 2- Ensino Secundário; 3- Licenciatura; 4- Mestrado; 5- Doutoramento

(c): 1- Micro Empresa; 2- Pequena Empresa; 3- Média Empresa; 4- Grande Empresa

Fonte: Elaboração Própria

## 4.2. Relação existente entre as variáveis

Para verificar o impacto das práticas GVRH nas variáveis: comportamento verde, desempenho ambiental e empenhamento afetivo recorreu-se a regressões lineares.

Estas são compostas por pressupostos que permitem verificar o comportamento das variáveis (Pestana & Gageiro, 2014). Esses pressupostos são: normalidade dos resíduos, homocedasticidade e a ausência de autocorrelação dos resíduos.

Para verificar o pressuposto da normalidade dos resíduos recorreu-se ao histograma de resíduos, tal como é verificado no anexo B. Pode-se verificar através destas que todas as variáveis seguem distribuição normal, não verificando desvios consideráveis, ou seja, este pressuposto está verificado.

Em relação ao pressuposto da homocedasticidade, este é observado através da relação dos resíduos estudantizados ( $Y = ZRESID$ ) e os resíduos estandardizados ( $X = ZPRED$ ). Ao verificar os gráficos de dispersão de Scatterplot (Anexo C) verificou-se este pressuposto, uma vez que os resíduos mantêm uma aproximação à linha do eixo do zero.

### 4.2.1. Relação entre práticas GVRH e comportamento verde

Relativamente à primeira hipótese no qual verifica se as práticas GVRH tem impacto positivo no comportamento verde dos colaboradores realizou-se uma regressão linear.

Analisando a tabela 16, pode-se verificar o seguinte: 9% da variabilidade total do comportamento verde é explicado pelas práticas GVRH. Além disso, pode-se verificar que, por cada unidade adicional das práticas GVRH, o comportamento verde sobe em média 0,142. Além disso, obteve-se um valor de F de 21,901 com um nível de significância de menor que 0,001.

Como o valor do *p value* é muito reduzido (perto de 0), significa que há evidência estatística que a relação entre as duas variáveis é significativa e positiva (Beta=0,142).

Logo a H1 é **suportada**.

**Tabela 16.** Resultado da regressão linear (H1).

	<b>Beta não padronizado</b>	<b>Teste F</b>	<b>R<sup>2</sup>ajustado</b>	<b>Nível de significância</b>
<b>Práticas GVRH – Comportamento Verde</b>	0,142	21,901	0,090	<0,001

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.2.2. Relação entre práticas GVRH e desempenho verde

Relativamente à segunda hipótese no qual verifica se as práticas GVRH tem impacto positivo no desempenho verde dos colaboradores realizou-se uma regressão linear.

Analisando a tabela 17, pode-se verificar o seguinte: 30,6% da variabilidade do desempenho verde é explicado pelas práticas GVRH. Pode-se verificar que, por cada unidade adicional das práticas GVRH, o desempenho verde sobe em média 0,434. Obteve-se, também, um valor de F de 93,963 com nível de significância menor que 0,001

Como o valor do *p value* é muito reduzido (perto de 0), significa que há evidência estatística que a relação entre as duas variáveis é significativa e positiva (Beta=0,434).

Logo a H2 é suportada.

**Tabela 17.** Resultado da regressão linear (H2).

	<b>Beta não padronizado</b>	<b>Teste F</b>	<b>R<sup>2</sup>ajustado</b>	<b>Nível de significância</b>
<b>Práticas GVRH – Desempenho Verde</b>	0.434	93,963	0,306	<0,001

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.2.3. Relação entre práticas GVRH e empenhamento afetivo

Relativamente à segunda hipótese no qual verifica se as práticas GVRH tem impacto positivo no desempenho verde dos colaboradores realizou-se uma regressão linear.

Analisando a tabela 18, pode-se verificar o seguinte: 9,6% da variabilidade do empenhamento afetivo é explicado pelas práticas GVRH. Pode-se verificar que, por cada

unidade adicional das práticas GVRH, o empenhamento afetivo sobe em média 0,259. Observou-se um valor de F de 23,354 com nível de significância inferior a 0,001.

Como o valor do *p value* é muito reduzido (perto de 0), significa que há evidência estatística que a relação entre as duas variáveis é significativa e positiva (Beta=0,259).

Logo a H1 é suportada.

**Tabela 18.** Resultado da regressão linear (H3).

			Beta não padronizado	Teste F	R <sup>2</sup> ajustado	Nível de significância
<b>Práticas</b>	<b>GVRH</b>	-	0,259	23,354	0,096	<0,001
<b>Empenhamento afetivo</b>						

Fonte: Elaboração Própria

### 4.3. Discussão de resultados

Relativamente às hipóteses em análise, pode-se verificar os seguintes aspetos: (1) relativamente à hipótese 1 que relaciona o impacto das práticas GVRH com o comportamento individual verde do colaborador, constata-se que a mesma é suportada, uma vez que as variáveis estão fortemente correlacionadas e tem um nível de significância alto. Desta forma, pode-se verificar que este resultado vai ao encontro de alguns estudos existentes na literatura (Ansari et al., 2020; Bazrkar & Moshiripour, 2021; Chaudhary, 2019; Jehan et al., 2020; Ojo et al., 2020). Quando uma organização possui práticas GVRH que são reconhecidas e identificadas pelos colaboradores, estes tendem a adotar comportamentos verdes que vão ao encontro dessas práticas (Ansari et al., 2020); (2) no que refere à hipótese 2 que relaciona o impacto das práticas GVRH com o desempenho ambiental de uma organização, pode-se verificar que ambas as variáveis estão fortemente correlacionadas e são significativas. Além disso, é verificado que a variável desempenho verde é aquela que apresenta maior variabilidade que é explicada pelas práticas GVRH (R<sup>2</sup> ajustado=30,6%). Desta forma, esta hipótese é verificada e vai, também, ao encontro da literatura já existente (Mousa & Othman, 2020; Jackson et al., 2011; Jehan et al., 2020); (3) relativamente à hipótese 3 que relaciona o impacto das práticas GVRH com o empenhamento afetivo dos colaboradores, pode-se verificar que a mesma é suportada, uma vez que as variáveis possuem uma forte correlação entre si e a sua relação é significativa.

Este resultado vai ao encontro da literatura existente, nomeadamente da teoria da identidade social (Mael & Ashforth, 1995). Esta teoria explica a relação entre uma organização e o colaborador (e.g., quando uma organização apresenta valores positivos como é o caso da preocupação ambiental, os colaboradores tendem a possuir uma relação de empenhamento efetivo com a sua organização). Desta forma, uma empresa ao ter valores positivos dos quais o colaborador se identifica, irá fazer com que este se envolva mais facilmente nas práticas da empresa, como é o caso das práticas GVRH, e assim fomentar e melhorar o empenhamento afetivo que este tem com a organização.

Desta forma, pode-se verificar que o presente estudo corrobora a literatura existente. As práticas GVRH tem um impacto positivo nas variáveis em estudo e isso significa que, quanto mais práticas de GVRH existirem numa organização, maiores serão os comportamentos verdes e empenhamento afetivo dos colaboradores, bem como, melhor será o desempenho ambiental da organização.

## 5. Conclusão

### 5.1. Principais conclusões e contributos para a gestão

O presente estudo permitiu dar resposta ao objetivo traçado inicialmente que consistia em verificar se as práticas GVRH tinham um impacto positivo nos comportamentos verdes dos colaboradores, desempenho verde da organização e empenhamento afetivo. Analisando os principais resultados obtidos pode-se concluir que, efetivamente quando as organizações possuem práticas GVRH, estas influenciam positivamente as variáveis anteriormente designadas.

No que se refere às práticas GVRH e comportamento verde, pode-se concluir que: quando uma organização possui práticas GVRH no seu dia-a-dia, os colaboradores tendem a seguir essas as práticas, e dessa forma adotam (de uma forma consenciente ou até mesmo inconsciente), comportamentos verdes. O mesmo acontece ao contrário, quando uma empresa não tem práticas GVRH, os colaboradores não tem comportamentos verdes. Estas práticas quando são executadas dentro de uma organização, permitem diversas vantagens à organização como é o caso da redução de custos e desperdícios (Ansari et al., 2020 ; Saeed et al., 2018). Desta forma, verifica-se que estas práticas fomentam comportamento positivos dos colaboradores, o que por sua vez influencia a visão de um colaborador face à organização, bem como à imagem da organização.

No que se refere às práticas GVRH e ao desempenho verde, conclui-se que: quanto mais práticas GVRH uma organização tiver, melhor será o desempenho ambiental da organização. O mesmo se verifica no sentido inverso (quanto menores forem as práticas GVRH, menor o desempenho ambiental). Hoje em dia, a questão da sustentabilidade é um tema presente na realidade de cada empresa, uma vez que os recursos são escassos e a pressão para que as empresas tenham um impacto reduzido no meio ambiente, é cada vez maior. Desta forma, o impacto no meio ambiente provocado pela organização pode começar a ser reduzido através das pessoas que fazem parte desta, ou seja, dos seus colaboradores. Quando um colaborador tem consciência do impacto de suas ações no meio ambiente, este tende a reduzir as ações que o prejudiquem. Algumas formas de uma organização melhorar o seu desempenho ambiental através de suas práticas GVRH, são as

seguintes: recrutar colaboradores que tenham uma consciência positiva no que se refere à sustentabilidade, recompensar os colaboradores que seguem as práticas GVRH com rigor, ter uma avaliação de desempenho verde ajustada aos comportamentos verdes dos colaboradores, entre outros.

Por último, e no que se refere às práticas GVRH e ao empenhamento afetivo, pode concluir-se que: quanto mais práticas GVRH, maior será o empenhamento afetivo de um colaborador. Como já referido anteriormente, o tema de sustentabilidade é um tema crucial no dia-a-dia de cada pessoa. Hoje em dia, as pessoas estão mais conscientes e são alertadas através dos diversos meios de comunicação, do impacto que cada ação tem no meio ambiente. Como tal, um colaborador ao fazer parte de uma organização que tem preocupação ambiental, sente-se orgulhoso por fazer parte da mesma. Desta forma, as organizações ao adotarem práticas GVRH, tem maior probabilidade de manterem os seus colaboradores por mais tempo, por iniciativa própria dos mesmos.

Em suma, as práticas GVRH tem efeitos positivos nas variáveis em estudo e como tal recomenda-se que as organizações possuam estas práticas uma vez que tem impacto positivo nos colaboradores e desempenho ambiental, o que ajuda a melhorar a sua imagem e competitividade.

## **5.2. Limitações e sugestões de pesquisas futuras**

O presente estudo possui algumas limitações em si, que serão mencionadas de seguida e que poderão ser consideradas em pesquisas futuras.

Apesar de a amostra possuir um número considerável de inquiridos, o tempo de recolha de dados foi superior ao esperado, pelo tempo de resposta ser alto, pelo contexto de pandemia e por uma parte do período de recolha de dados incidir com o fecho/início do ano. É de salientar que amostra foi obtida por conveniência, por isso, os dados não podem ser generalizados.

Além disso, outra limitação foi a reduzida existência de estudos relativos à variável empenhamento afetivo, apesar de ter dificultado a comparação, consistiu numa contribuição inovadora deste estudo.

Outra limitação é a possibilidade do erro da variância do método comum, uma vez que a recolha de dados incidiu num único momento temporal (Podsakoff et al., 2003).

Apesar das limitações mencionadas, considera-se que os resultados obtidos contribuem para o enriquecimento da literatura, bem como para as organizações.

Uma possibilidade de pesquisa futura, passaria por saber o impacto das práticas GVRH no *employer branding*. Na literatura existem já há alguns estudos que relacionam estas duas variáveis, porém seria interessante verificar essa relação no contexto de Portugal e assim, fazer-se uma comparação com o contexto internacional e já existente. Outra sugestão de pesquisa futura seria a possibilidade de incluir outras variáveis.

## Referências Bibliográficas

Ansari, N. Y., Farrukh, M., & Raza, A. (2020). Green human resource management and employees pro-environmental behaviours: Examining the underlying mechanism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 229-238. <https://doi.org/10.1002/csr.2044>

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>

Bazrkar, A., & Moshiripour, A. (2021). Corporate Practices of Green Human Resources Management. *Foresight and STI Governance*, 15(1), 97-105. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2021.1.97.105>

Blom, R., Kruijen, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Van Thiel, S. (2018). One HRM Fits All? A Meta-Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 1-33. <https://doi.org/10.1177/0734371X18773492>

Bouraoui, K., Bensemmane, S., Ohana, M., & Russo, M. (2018). Corporate social responsibility and employees' affective commitment: A multiple mediation model. *Management Decision*, 57(1), 152-167. <https://doi.org/10.1108/md-10-2017-1015>

Chaudhary, R. (2019). Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630-641. <https://doi.org/10.1002/csr.1827>

Dias-Sardinha, I., & Reijnders, L. (2001). Environmental performance evaluation and sustainability performance evaluation of organizations: an evolutionary framework. *Eco-Management and Auditing*, 8(2), 71-79. <https://doi.org/10.1002/ema.152>

Elena-Iuliana, I., & Maria, C. (2016). Organizational performance – A concept that self-seeks to find itself. *Annals - Economy Series*, 4, 179-183.

Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of business ethics*, 125(4), 563-580. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1928-3>

Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue: a review of the literature. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 634-656. <https://doi.org/10.1080/0958519032000057628>

Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35-51.

Geetha, U., & Sammanasu, J. M. (2020). Green HRM-A conceptual framework. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 7(5), 1204-1212.

Gyensare, M. A., Anku-Tsedede, O., Sanda, M. A., & Okpoti, C. A. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention: The mediating role of affective commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(3), 243-266. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-02-2016-0008>

Hewapathirana, R. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Gamage, P. N. (2020). Identification of Some Research Gaps in Green Human Resource Management. *International Business Research*, 13(12), 63-78. <https://doi.org/10.5539/ibr.v13n12p63>

Huselid, M. A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>

Jabbour, C. J. C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98-105. <https://doi.org/10.1108/00197851111108926>

Jabbour, C. J. C. (2013). Environmental training in organisations: From a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling*, 74, 144-155 <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2012.12.017>

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>

Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2008). Environmental management system and human resource practices: is there a link between them in four Brazilian companies? *Journal of Cleaner Production*, 16(17), 1922–1925.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.02.004>

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*, 25(2), 99–116.

<https://doi.org/10.1177/239700221102500203>

Jehan, Y., Hussai, D., Batool, M., & Imran, M. (2020). Effect of green human resource management practices on environmental sustainability. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 5(2), 153–164.

<https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2020.02.06>

Khaskheli, A., Jiang, Y., Raza, S. A., Qureshi, M. A., Khan, K. A., & Salam, J. (2020). Do CSR activities increase organizational citizenship behavior among employees? Mediating role of affective commitment and job satisfaction. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2941–2955. <https://doi.org/10.1002/csr.2013>

Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H.-M., & Phetvaroon, K. (2019). 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>

Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699–727. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412190216>

- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel psychology*, 48(2), 309-333. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01759.x>
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de psicologia*, 4(1), 65-90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: a conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*. 243. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>
- Ojo, A. O., Tan, C. N. -L., & Alias, M. (2020). Linking green HRM practices to environmental performance through pro-environment behaviour in the information technology sector. *Social Responsibility Journal*, 18(1), 1-18. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2019-0403>
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 444-466.
- Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. *International Business Research*, 7(8), 101-112. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101>
- Perron, G. M., Côté, R. P., & Duffy, J. F. (2006). Improving environmental awareness training in business. *Journal of Cleaner Production*, 14(6–7), 551–562. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.07.006>

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais* (6a Edição). Edições Sílabo

Pham, N. T., Tučková, Z., & Phan, Q.P.T. (2019). Greening human resource management and employee commitment towards the environment: An interaction model. *Journal of Business Economics and Management*, 20(3), 446-465.

<https://doi.org/10.3846/jbem.2019.9659>

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>

Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P., & 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>

Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14.

Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2018). 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>

Singh, S. K., Chen, J., Del Giudice, M., & El-Kassar, A. N. (2019). Environmental ethics, environmental performance, and competitive advantage: Role of environmental training. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 203–211.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.032>

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. *Political psychology*, 7-24.

Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., & Jia, J. (2017). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>

Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Manresa-Marhuenda, E., & Poveda-Pareja, E. (2021). Green ambidexterity and environmental performance: The role of green human resources.. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-14. <https://doi.org/10.1002/csr.2171>

Zeng, Q., van Blokland, W. B., Santema, S., & Lodewijks, G. (2020). A company performance index for motor vehicle manufacturers: company performance measurement with environmental concerns. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 0 1604-1628. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2019-0393>

Zhu, J., Tang, W., Wang, H., & Chen, Y. (2021). The Influence of Green Human Resource Management on Employee Green Behavior—A Study on the Mediating Effect of Environmental Belief and Green Organizational Identity. *Sustainability*, 13(8), 4544. <https://doi.org/10.3390/su13084544>

## Anexo A – Questionário (Google Forms)

### Secção 1:

Práticas de Gestão Verde/Ambiental de Recursos Humanos em Portugal

O meu nome é Guida Dias e encontro-me a frequentar o último ano do Mestrado em Gestão, do Politécnico de Leiria.

Este questionário foi desenvolvido no âmbito da investigação da dissertação de mestrado, cujo objetivo consiste em avaliar o impacto das práticas de Gestão Verde/Ambiental de Recursos Humanos nas empresas portuguesas, nas perceções, atitudes e comportamentos dos colaboradores.

As respostas dadas serão anónimas e servirão exclusivamente para o estudo de investigação.

Qualquer dúvida que surja, poderá contactar através do e-mail: [2201546@my.ipleiria.pt](mailto:2201546@my.ipleiria.pt)

...

### Secção 2:

Determine com que frequência a sua organização tem iniciativas verdes/ambientais com os colaboradores, tendo em conta a seguinte escala:

Escala de resposta: 1- Nunca, 2 - Raramente, 3 - Por vezes, 4 - Quase Sempre e 5 - Sempre

Escolher apenas uma opção por linha\*

*	1	2	3	4	5
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					

### Secção 3:

Indique seu grau de concordância com as seguintes afirmações sobre seu comportamento na empresa, tendo em conta a seguinte escala:

Escala de resposta: 1- Discordo totalmente, 2- Discordo em parte, 3 - Não concordo nem discordo, 4 - Concordo em parte e 5- Concordo totalmente

Escolher apenas uma opção por linha\*

*	1	2	3	4	5
1. Antes de sair do meu local de trabalho, desligo os aparelhos elétricos, como computadores, monitor de TV, etc.					
2. No meu trabalho, quando saio de algum local que está desocupado, apago a luz					
3. Eu separo e reciclo o lixo no meu local de trabalho					
4. Eu conservo os materiais no meu local de trabalho					

5. Eu reutilizo materiais no meu local trabalho					
6. Eu limito o uso de água na casa de banho para economizar água					
7. Eu presto muita atenção ao desperdício de água					

**Secção 4:**

Determine o seu grau de concordância sobre o desempenho da gestão verde/ambiental na sua empresa, tendo em conta a seguinte escala:

Escala de resposta: 1- Discordo totalmente, 2- Discordo em parte, 3 - Não concordo nem discordo, 4 - Concordo em parte e 5- Concordo totalmente.

Nos últimos 6 meses, na minha empresa:

Escolher apenas uma opção por linha\*

*	1	2	3	4	5
1. Houve redução de resíduos					
2. Houve conservação do uso da água					
3. Houve conservação do uso da energia					
4. Houve redução das compras de materiais, produtos químicos e componentes não renováveis					
5. Houve redução dos custos gerais					
6. Melhorou o posicionamento no mercado					
7. Ajudou a melhorar a reputação da empresa					

**Secção 5:**

Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações sobre seus sentimentos pela empresa, tendo em conta a seguinte escala:

Escala de resposta: 1- Discordo totalmente, 2- Discordo em parte, 3 - Não concordo nem discordo, 4 - Concordo em parte e 5- Concordo totalmente

Escolher apenas uma opção por linha\*

*	1	2	3	4	5
1. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta empresa					
2. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização					
3. Nesta empresa, eu sinto-me como “parte da família”					

**Secção 6:****Dados sociodemográficos**

Género:

Selecionar apenas um item\*

Feminino
Masculino

Idade

Resposta curta\*

(Resposta Livre)
------------------

Habilitações literárias

Selecionar apenas um item\*

Ensino Básico
Ensino Secundário
Licenciatura
Mestrado
Doutoramento

Antiguidade na empresa

Resposta curta\*

(Resposta Livre)
------------------

Indique a área de atuação de sua empresa:

Resposta curta\*

(Resposta Livre)
------------------

Indique o distrito no qual está localizada a sua empresa:

Selecionar apenas um item\*

Aveiro
Beja
Braga
Bragança
Castelo Branco
Coimbra

Évora
Faro
Guarda
Leiria
Lisboa
Portalegre
Porto
Santarém
Setúbal
Viana do Castelo
Vila Real
Viseu
Região Autónoma dos Açores
Região Autónoma da Madeira

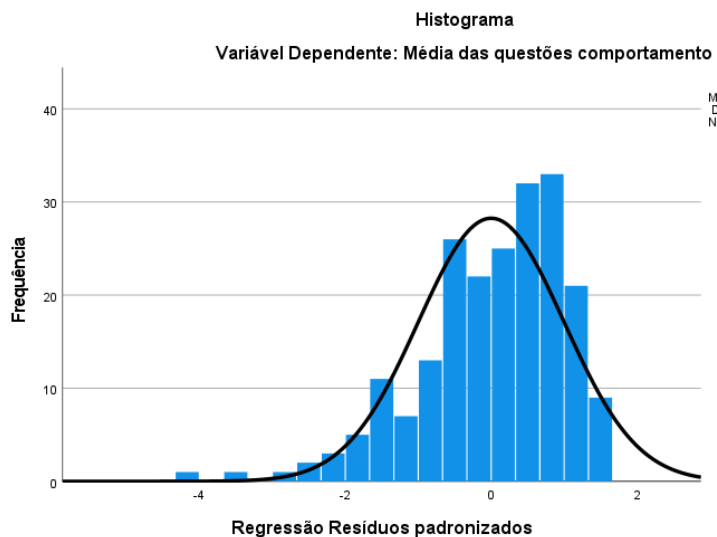
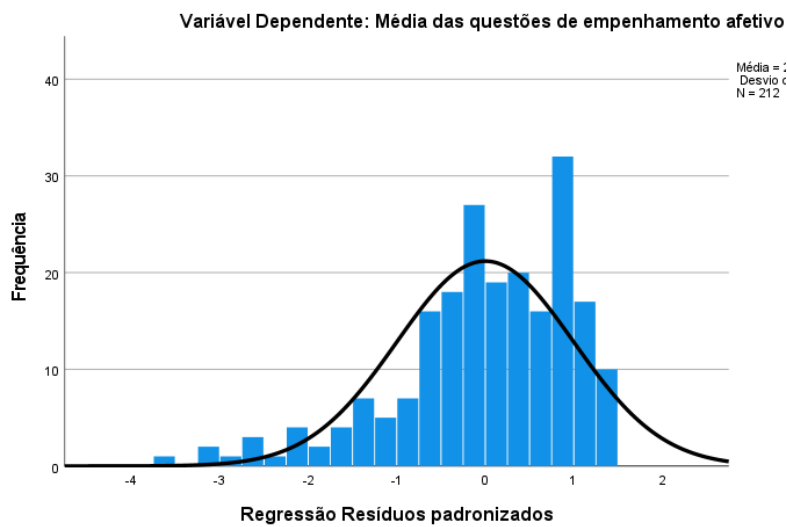
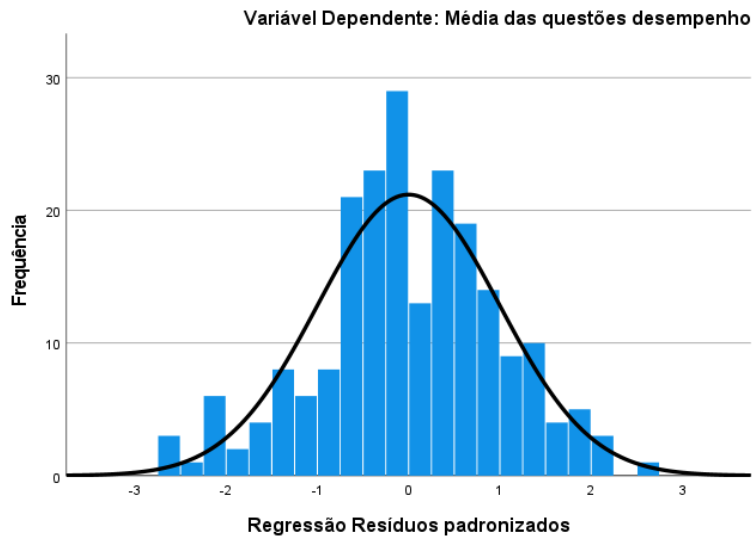
Indique a dimensão de sua empresa:

Selecionar apenas um item\*

Micro Empresa (Nº trabalhadores $\leq$ 10 e Volume de negócio $<$ 2 Milhões)
Pequena Empresa (Nº trabalhadores $\leq$ 50 e Volume de negócio $<$ 10 Milhões)
Média Empresa (Nº trabalhadores $\leq$ 250 e Volume de negócio $<$ 50 Milhões)

Grande Empresa ( N° trabalhadores > 250 e Volume de negócio > 50 Milhões)

## Anexo B – Histograma de resíduos (Pressuposto da normalidade)



## Anexo C – Gráficos de dispersão de Scatterplot (Pressuposto da normalidade)

Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados

Variável Dependente: Média das questões comportamento

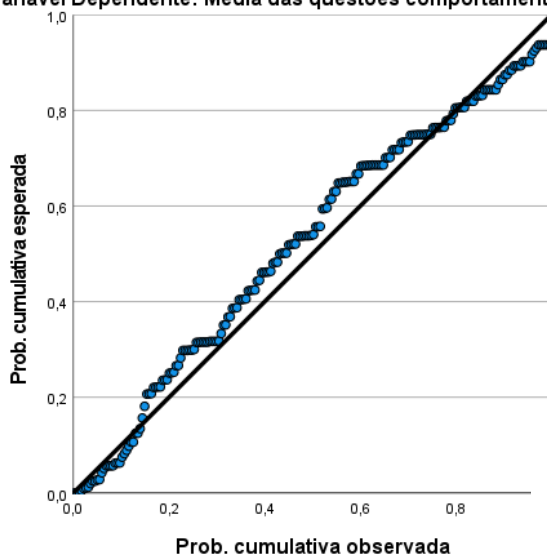


Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados

Variável Dependente: Média das questões desempenho

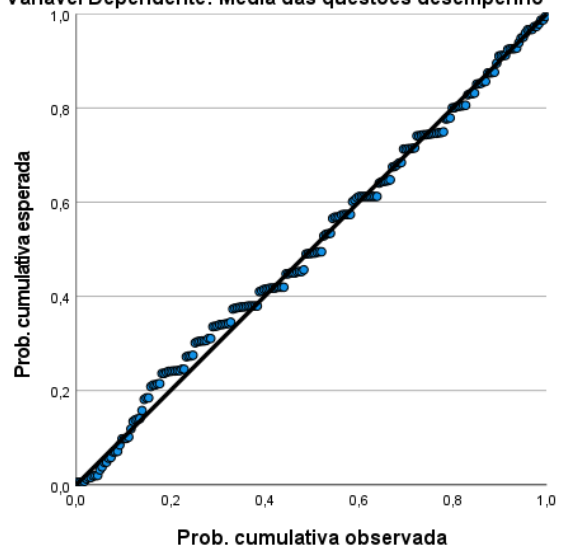


Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados

Variável Dependente: Média das questões de empenhamento afetivo

