



# **Gestão de Recursos Humanos Verde e Atratividade das Organizações**

Mestrado em Gestão

Mariana Fonseca Esteves

Leiria, março de 2023

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*



# **Gestão de Recursos Humanos Verde e Atratividade das Organizações**

Mestrado em Gestão

Mariana Fonseca Esteves

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

Leiria, março de 2023

*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 realizado, a saber, Curso de Mestrado em 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.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Dedicatória

*Dedico este trabalho como forma de agradecimento a todas as pessoas que nunca deixaram de estar presentes e que fizeram parte da conclusão deste objetivo de aprendizagem.*

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Agradecimentos

Concluída esta etapa, não poderia deixar de agradecer a todas as pessoas que de certa forma contribuíram para a concretização deste estudo.

Deste modo agradeço,

Ao Instituto Politécnico de Leiria que me recebeu tão bem e acompanhou ao longo dos anos.

Especialmente à Professora Doutora Neuza Ribeiro por ter aceitado orientar este trabalho com tanta dedicação, pela partilha de conhecimentos e por ter demonstrado sempre disponibilidade e apoio. Agradeço também, todas as recomendações que contribuíram para melhorar o meu trabalho.

Ao Professor Doutor Daniel Gomes por todo o apoio e partilha de conhecimentos no que diz respeito ao tratamento de dados.

À minha família, amigas e amigos, que desempenham um papel fundamental na minha vida, pelo apoio, carinho, incentivo e conselhos que tornaram este percurso mais fácil.

Por último, a todas as pessoas e empresas que ajudaram de certa forma, disponibilizando o seu tempo no preenchimento do questionário. Sem isso, a realização deste estudo não teria sido possível.

Muito obrigada!

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Resumo

A limitação de recursos naturais é uma realidade cada vez mais presente. Atualmente, temas relacionados com a sustentabilidade têm vindo a constituir um enorme desafio para as empresas, sendo que estas tiveram que reinventar a sua forma de atuar em todos os níveis para garantir uma vantagem competitiva no mercado. Com a verificação do aumento das preocupações ambientais, a Gestão de Recursos Humanos assume um papel essencial na concretização deste desafio.

O objetivo deste trabalho é perceber de que forma as práticas de sustentabilidade da Gestão de Recursos Humanos Verde podem ter impacto no desempenho ambiental, identificação organizacional e consequentemente na atratividade organizacional. A amostra é constituída por 105 participantes pertencentes a diversas empresas, que voluntariamente responderam a um questionário. Este estudo foi baseado num método de *time-lagged*, sendo que o questionário foi respondido em dois momentos separados por uma distância temporal de duas semanas.

Os resultados demonstram que (i) a Gestão de Recursos Humanos Verde explica o desempenho ambiental, (ii) a Gestão de Recursos Humanos Verde explica a atratividade organizacional, (iii) a Gestão de Recursos Humanos Verde explica a identificação organizacional, (iv) a relação entre a Gestão de Recursos Humanos Verde e a atratividade organizacional é parcialmente mediada pela identificação organizacional e (v) a relação entre a Gestão de Recursos Humanos Verde e a atratividade organizacional não é mediada pelo desempenho ambiental.

Deste modo, esta investigação demonstra que as organizações mais amigas do ambiente podem tornar-se mais atrativas e aumentarem a identificação dos seus trabalhadores. De facto, existem diversos benefícios para as organizações que se preocupam com a sustentabilidade ambiental, nomeadamente a melhoria da competitividade e redução dos impactos ambientais.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade, Gestão de Recursos Humanos Verde, desempenho ambiental, identificação organizacional, atratividade organizacional.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Abstract

The limitation of natural resources is an increasingly present reality. Currently, issues related to sustainability have become a huge challenge for companies, and they have had to reinvent their way of acting at all levels to ensure a competitive advantage in the market. With the verification of the increase in environmental concerns, Human Resources Management assumes an essential role in achieving this challenge.

The objective of this work is to understand how the sustainability practices of Green Human Resource Management can have an impact on environmental performance, organizational identification and consequently on organizational attractiveness. The sample consists of 105 participants belonging to different companies, who voluntarily answered a questionnaire. This study was based on a time-lagged method, with the questionnaire being answered in two moments separated by a temporal distance of two weeks.

The results demonstrate that (i) Green Human Resource Management explains environmental performance, (ii) Green Human Resource Management explains organizational attractiveness, (iii) Green Human Resource Management explains organizational identification, (iv) the relationship between Green Human Resource Management and organizational attractiveness is partially mediated by organizational identification and (v) the relationship between Green Human Resource Management and organizational attractiveness is not mediated by environmental performance.

In this way, this investigation demonstrates that the most environmentally friendly organizations can become more attractive and increase the identification of their workers. In fact, there are several benefits for organizations that are concerned with environmental sustainability, namely improving competitiveness and reducing environmental impacts.

**Keywords:** Sustainability, Green Human Resource Management, environmental performance, organizational identification, organizational attractiveness.

*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 da Literatura e Hipóteses .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Sustentabilidade.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Gestão de Recursos Humanos Verde.....</b>	<b>6</b>
<b>2.3. Desempenho Ambiental .....</b>	<b>8</b>
<b>2.4. Atratividade Organizacional .....</b>	<b>9</b>
<b>2.5. Identificação Organizacional.....</b>	<b>12</b>
<b>2.6. Relação entre a GRHV, desempenho ambiental e atratividade organizacional</b> <b>13</b>	
<b>2.7. Relação entre a GRHV, identificação organizacional e atratividade</b> <b>organizacional .....</b>	<b>14</b>
<b>2.8. Modelo Conceptual de Investigação .....</b>	<b>15</b>
<b>3. Metodologia.....</b>	<b>16</b>
<b>3.1. Método de recolha de dados e amostra.....</b>	<b>16</b>
<b>3.1. Estrutura do questionário.....</b>	<b>17</b>
<b>3.2. Caracterização da amostra .....</b>	<b>17</b>
<b>3.3. Operacionalização das variáveis .....</b>	<b>18</b>
<b>3.3.1. GRHV.....</b>	<b>19</b>
<b>3.3.2. Desempenho Ambiental .....</b>	<b>20</b>

3.3.3.	Identificação Organizacional.....	21
3.3.4.	Atratividade Organizacional .....	21
<b>3.4.</b>	<b>Consistência interna das escalas .....</b>	<b>22</b>
<b>4.</b>	<b>Análise e Discussão dos Resultados .....</b>	<b>23</b>
<b>4.1.</b>	<b>Médias, Desvios-Padrão, Medianas, Mínimos, Máximos e Correlações .....</b>	<b>23</b>
<b>4.2.</b>	<b>Relação existente entre as variáveis.....</b>	<b>25</b>
4.2.1.	Relação entre GRHV, desempenho ambiental, identificação organizacional e atratividade organizacional .....	25
4.2.2.	Mediação do desempenho ambiental na relação entre GRHV e atratividade organizacional .....	26
4.2.3.	Mediação da identificação organizacional na relação entre GRHV e atratividade organizacional .....	27
<b>4.3.</b>	<b>Síntese dos resultados.....</b>	<b>29</b>
<b>5.</b>	<b>Conclusões.....</b>	<b>30</b>
<b>5.1.</b>	<b>Considerações finais.....</b>	<b>30</b>
<b>5.2.</b>	<b>Contributos para a gestão.....</b>	<b>31</b>
<b>5.3.</b>	<b>Limitações do estudo e sugestões de investigação futuras .....</b>	<b>32</b>
	<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>35</b>
	<b>Anexo A – Questionário .....</b>	<b>41</b>

# Lista de Figuras

Figura 1- Modelo Conceptual de Investigação .....	15
---	----

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Lista de tabelas

Tabela 1- Estatísticas da variável género e habilitações literárias .....	18
Tabela 2- Estatísticas da variável idade e antiguidade.....	18
Tabela 3- Itens de operacionalização da variável GRHV .....	19
Tabela 4- Itens de operacionalização da variável Desempenho Ambiental.....	20
Tabela 5- Itens de operacionalização da variável Identificação Organizacional .....	21
Tabela 6- Itens de operacionalização da variável Atratividade Organizacional.....	21
Tabela 7- Consistência interna das variáveis .....	22
Tabela 8- Médias, Desvios-Padrão, Medianas, Min. e Máx. ....	23
Tabela 9- Coeficientes de Spearman.....	24
Tabela 10- Relação entre GRHV e DA.....	25
Tabela 11- Relação entre GRHV e AO.....	25
Tabela 12- Relação entre GRHV e IO .....	26
Tabela 13- Mediação da DA na relação entre GRHV e AO .....	27
Tabela 14- Mediação da IO na relação entre GRHV e AO.....	28
Tabela 15- Síntese dos resultados .....	29

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Lista de siglas e acrónimos

AO	Atratividade Organizacional
BCSD	<i>Business Council for Sustainable Development</i>
DA	Desempenho Ambiental
EPI	<i>Environmental Performance Index</i>
EMS	<i>Environmental Management Systems</i>
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GRHV	Gestão de Recursos Humanos Verde
IO	Identificação Organizacional
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# 1. Introdução

O impacto das empresas na sociedade tem vindo a crescer, acompanhado de uma maior exigência por parte dos consumidores no que diz respeito a preocupações ambientais, sendo que estes estão cada vez mais conscientes dos riscos associados. Como se pode verificar na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, existe um conjunto de objetivos que promovem a preservação do ambiente, reforçando planos em prol do planeta.

Atualmente, podemos observar que existem cada vez mais empresas que adotam práticas verdes, sendo que, a área dos Recursos Humanos é determinante porque é aquela que está diretamente ligada aos trabalhadores e aos seus comportamentos, sendo estes a base de qualquer organização. Outro desafio por parte das empresas está relacionado com a criação de valor e vantagens competitivas, uma vez que as organizações devem garantir, não só a qualidade dos seus serviços, mas também demonstrarem que são uma organização com uma gestão sustentável, para se distinguirem no mercado atual. Por isso, as organizações estão cada vez mais preocupadas em tomar medidas que reduzam o impacto no ecossistema, e procuram utilizar ferramentas e meios sustentáveis que permitam atrair os *stakeholders*.

Assim, num contexto cada vez mais competitivo, as empresas devem esforçar-se por serem mais atrativas (Umarani et al., 2022), e a Gestão de Recursos Humanos (GRH) torna-se um meio para alcançar melhorias na produtividade.

De facto, os colaboradores apresentam um papel fundamental na gestão ambiental e é por isso que a GRH procura aliar-se a práticas de sustentabilidade, para melhorar o desempenho ambiental da organização, surgindo o conceito de Gestão de Recursos Humanos Verde (GRHV). Existem várias práticas de GRH consideradas “verdes”, são elas a remuneração/ compensação verde, formação verde, recrutamento e seleção verde e avaliação de desempenho verde. Estas práticas sustentáveis, além de proporcionarem vantagens competitivas como já foi referido, proporcionam um maior comprometimento e envolvimento dos colaboradores, gerando uma maior motivação dos mesmos para questões ambientais. Deste modo, ao alinhar as estratégias da empresa com a gestão verde de pessoas,

permite que haja uma maior consciência ambiental e maiores resultados organizacionais. Algumas empresas utilizam métodos de contratação pró-ambiental para selecionar apenas trabalhadores que estejam dispostos a comprometerem-se com essas políticas ambientais.

Por sua vez, os trabalhadores estão em constante procura de organizações que vão ao encontro dos seus valores pessoais. Isto sugere-nos a identificação organizacional (IO), que permite que os colaboradores sintam uma maior ligação com o seu local de trabalho.

Ora, a GRHV está relacionada com o desempenho ambiental (DA), uma vez que a adoção de práticas verdes contribuirá para a redução de impactos negativos no ambiente. É através da concretização dessas medidas de proteção ambiental que poderá levar a que os colaboradores criem um sentimento de pertença com a sua organização, ou seja, uma maior identificação organizacional (Ribeiro et al., 2022). Assim, o desempenho ambiental e a identificação organizacional são fatores importantes para que as empresas consigam alcançar uma maior atratividade através de práticas verdes de GRH.

Atualmente, existem diversas investigações relativamente a este tema, no entanto, ainda não foram realizadas pesquisas em Portugal relativamente ao impacto da GRHV na atratividade organizacional (AO). Assim, este estudo pretende unir temas de sustentabilidade com a GRH, sendo que o objetivo deste trabalho é contribuir para alargar o conhecimento sobre a importância da GRHV nas organizações, uma vez que o mundo e as perceções dos indivíduos estão em constante mudança. Cada vez existe mais sensibilização no que diz respeito a questões ambientais, e, por isso, as empresas devem estar mais conscientes dos impactos das práticas verdes no seu desempenho e na relação de identificação do trabalhador com a empresa.

Este estudo centra-se na relação entre as variáveis Gestão de Recursos Humanos Verde, Desempenho Ambiental, Identificação Organizacional e Atratividade Organizacional e mais especificamente, pretende estudar também se o desempenho ambiental e a identificação organizacional atuam como variáveis mediadoras entre a GRHV e a atratividade organizacional. Neste sentido, pretende-se realizar uma investigação no contexto de empresas maioritariamente da região de Leiria. O objetivo é preencher a lacuna de investigação apresentada, enriquecendo a literatura com estudos recentes e perceber como é que as práticas verdes de GRH afetam o desempenho ambiental e a identificação com a organização, e de que forma é que as mesmas influenciam a atratividade organizacional.

Este trabalho está dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro a introdução onde é apresentado o tema em estudo e o seu objetivo. O segundo capítulo diz respeito à revisão de literatura acompanhada do desenvolvimento dos conceitos relevantes para esta investigação. Neste capítulo encontram-se aprofundados conceitos importantes dos principais temas desta investigação, tais como a GRHV, desempenho ambiental, atratividade organizacional e identificação organizacional. Ainda neste capítulo, são referidas as hipóteses e o modelo conceptual de investigação. O terceiro capítulo é referente à metodologia utilizada, onde é apresentado o método de recolha de dados, a amostra, a estrutura do questionário, a caracterização da amostra, a operacionalização das variáveis e a consistência interna das escalas. O quarto capítulo refere-se à análise e discussão dos resultados, onde se encontram as principais observações e sínteses, nomeadamente as estatísticas descritivas, correlações e regressões. Por último, o capítulo cinco apresenta as conclusões, bem como os contributos para a gestão e limitações do estudo e sugestões de investigação futuras.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## 2. Revisão da Literatura e Hipóteses

### 2.1. Sustentabilidade

Nas últimas décadas, verificou-se uma tendência crescente no que diz respeito ao investimento em empresas que são socialmente responsáveis no mercado. Há uma necessidade das organizações se aliarem, em conjunto com os seus valores, às preocupações ambientais atuais.

É notório que temas como a inovação e a sustentabilidade estão cada vez mais presentes no dia a dia das organizações e em diversos setores. Por exemplo, no setor financeiro, os investidores têm mais em conta projetos relacionados com o ambiente e dão preferência a investimentos sustentáveis, como é o caso dos títulos verdes que são uma alternativa para contribuir para a sustentabilidade (Tanova & Bayighomog, 2022). Já na indústria da saúde, também existem iniciativas para preservar o futuro do planeta, como é o caso da redução do consumo da água, reciclagem e contribuir para o ambiente fazendo escolhas e compras verdes (Tanova & Bayighomog, 2022). Por isso, é fundamental que os gestores alterem a forma como gerem as suas empresas, uma vez que a sua reputação está dependente de um conjunto de boas práticas relacionadas com o ambiente, que ajudam a melhorar o desempenho ambiental da organização. O objetivo é minimizar os danos ambientais, mas também reverter aqueles que já foram causados, e por isso, torna-se essencial o comportamento de cada indivíduo para o sucesso e alcance da sustentabilidade (Tanova & Bayighomog, 2022).

Segundo o BCSD (*Business Council for Sustainable Development*), “a sustentabilidade empresarial consiste (...) na capacidade de uma empresa gerir a sua atividade e criar valor a longo prazo ao mesmo tempo que cria benefícios sociais e ambientais para os seus *stakeholders*<sup>1</sup>”. A adesão a este tipo de gestão sustentável pode contribuir para uma melhor imagem da empresa, uma gestão mais eficiente e consciente, atrair mais investidores, aumentar o valor de mercado e ainda melhorar o desempenho financeiro e, conseqüentemente, obter um maior sucesso no mercado. Por esse motivo, é essencial que as empresas adotem estratégias de sustentabilidade através de práticas verdes

---

<sup>1</sup> <https://bcdportugal.org/sustentabilidade/>.

de GRH, uma vez que traz mais oportunidades e benefícios para as mesmas. De acordo com Costa (2022), uma empresa que não pratique ações sustentáveis para preservar o ambiente, poderá correr o risco de perder clientes e investimento.

A necessidade de uma gestão mais sustentável fez com que surgisse um novo conceito, a gestão verde, que veio auxiliar as organizações a criar um ambiente mais limpo e sustentável, dando assim origem à GRHV (Yasin et al., 2022).

## **2.2. Gestão de Recursos Humanos Verde**

Como já foi referido, a sustentabilidade é um fator cada vez mais importante nas empresas que tem como objetivo atingir um equilíbrio e minimizar questões relacionadas com três preocupações (sociais, ambientais e financeiras). A GRHV desempenha um papel importante na criação de novas competências para motivar os trabalhadores, através de estratégias de sustentabilidade (Mehta & Chungan, 2015).

A GRHV pode definir-se então como um conjunto de práticas que se traduzem na “aspiração de uma organização de projetar e implementar um sistema de RH que apoie uma abordagem proativa e positiva para lidar com as preocupações ambientais” (Jerónimo et al., 2020, p. 414). A GRHV é uma ferramenta importante que utiliza os recursos humanos como um meio para atingir fins organizacionais e implementar iniciativas verdes, tais como a responsabilidade ambiental e redução de desperdícios, adotando estratégias verdes que se relacionem com os objetivos da empresa. Assim, as empresas são incentivadas a ter comportamentos mais sustentáveis, tais como adotar práticas de reutilização, diminuir as emissões de carbono, incentivar os trabalhadores a partilharem meios de transporte e utilização de salas virtuais para reuniões, possibilitando também a realização do trabalho a partir de casa (Jyoti, K., 2019).

No entanto, a GRHV passa também por implementar estratégias aliadas à consciência ambiental como veremos no seguinte tópico. Por exemplo, estratégias de recrutamento e seleção “baseadas na consciência ambiental, um processo de avaliação que se transfigura em sistemas de avaliação e recompensa que abrangem o desempenho ambiental, bem como programas de formação e capacitação sobre o tema” (Fernandes & Machado, 2022).

Por isso, um dos principais objetivos da GRHV prende-se pela sensibilização dos trabalhadores, influenciando-os não só a adotar comportamentos e atitudes verdes, mas também incentivando competências e conhecimentos em benefício do ambiente (Elfahli & Hossari, 2022). Deste modo, os autores Elfahli & Hossari (2022, p. 21), consideram que a GRHV se tornou “um processo de negócios crítico para as organizações ecologicamente corretas”.

Existem diversas práticas sustentáveis respeitantes à GRHV que podem ter impacto na *performance* ambiental que estão relacionadas com a remuneração/compensação, formação, recrutamento e seleção e avaliação de desempenho. Sendo que, a adoção destas práticas pode levar ao aumento da probabilidade de sustentabilidade de uma empresa (Elfahli & Hossari, 2022).

Em relação ao sistema de remuneração/compensação, é importante que as empresas utilizem incentivos (monetários ou não), com o objetivo de atrair e motivar os colaboradores a melhorarem o seu desempenho em relação às responsabilidades e objetivos ambientais da organização. Ou seja, este mecanismo de compensação pode ser um ponto de partida para que os colaboradores mudem ou adaptem o seu comportamento, de forma a obter um desempenho sustentável superior (Mehta & Chungan, 2015). No entanto, também devem ser utilizados desincentivos, na medida em que os colaboradores devem ser alertados se demonstrarem relutância em adotar comportamentos mais sustentáveis (Mehta & Chungan, 2015).

No que diz respeito à formação, esta “caracteriza a posição da GRH na gestão do ambiente”, tendo como objetivo ajudar a formar os trabalhadores de uma forma mais eficiente e eficaz quando se trata de questões ambientais (Kumar, 2020). Como tal, as organizações devem incentivar e promover a participação em formações que estejam relacionadas com a GRHV, em que os colaboradores possam desenvolver aptidões relacionadas com a proteção e preservação do ambiente. Este exemplo de prática sustentável, deve concentrar-se na mudança de atitudes e no envolvimento emocional dos trabalhadores (Úbeda-García et al., 2022). A formação verde pode também contribuir para um melhor clima organizacional, uma vez que os trabalhadores podem aprender novas formas de trabalhar e realizar de uma forma mais eficiente as suas tarefas, o que pode levar a um desempenho mais elevado (Xie et al., 2020). Assim, permitirá que os colaboradores

trabalhem motivados, não só pelas recompensas, mas também pelo clima e consciência ambiental estabelecidos.

No que toca ao recrutamento e seleção, é importante que “a cultura ambiental corporativa de uma empresa esteja integrada no processo de recrutamento” (Mehta & Chungan, 2015, p. 78). Segundo Mousa, S. K. & Othman, M. (2020), a contratação verde é considerada uma dimensão de elevada importância nas práticas de GRHV, uma vez que contribui significativamente para o desempenho ambiental da empresa. É essencial que as empresas comecem a procurar cada vez mais pessoas que se ajustem à importância atual deste tema, procurando definir na descrição da função, as funções que estão relacionadas com a política de sustentabilidade da empresa. Desta forma, as empresas conseguem realizar uma seleção (baseada em critérios verdes e sustentáveis) mais adequada e eficiente, recrutando indivíduos que se enquadrem com estes valores ambientais da empresa.

A avaliação de desempenho verde consiste em incluir objetivos de Gestão Ambiental no sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores, que por vezes pode ser uma tarefa difícil. É importante que sejam desenvolvidos indicadores de desempenho ambiental, começando por unir a “avaliação do desempenho a objetivos e tarefas verdes especificados na descrição de funções” (Mehta & Chungan, 2015, p. 78).

### **2.3. Desempenho Ambiental**

O desempenho ambiental é um indicador que possibilita avaliar os riscos ambientais e é definido como um compromisso por parte das organizações em preservar o meio ambiente adotando práticas verdes. Surge então a GRHV que se concentra na produtividade e visa ajudar as empresas a melhorarem essencialmente o seu desempenho ambiental, não só através do compromisso e envolvimento dos trabalhadores na adoção de práticas verdes que preservem o meio ambiente reduzindo os impactos ambientais, mas também a desenvolver vantagens competitivas para a própria empresa (Umrani et al., 2022).

De acordo com Nisar et al. (2021), as práticas de GRHV aumentam a consciencialização ambiental dos funcionários. Estes, ao terem conhecimento das questões ambientais, vão estar preocupados em desenvolver mecanismos para proteger o meio ambiente. Neste sentido, os comportamentos verdes dos funcionários vão contribuir para o aumento do desempenho ambiental.

Verifica-se que os trabalhadores, ao percecionarem práticas GRHV, como por exemplo a formação verde, é provável que estes desenvolvam um melhor desempenho no trabalho, afetando o desempenho organizacional geral da organização (Elshaer et al., 2021), nomeadamente o desempenho ambiental.

Neste sentido, é essencial perceber que empresas que adotem sistemas de gestão ambiental (*environmental management systems - EMS*), apresentam um maior nível de desempenho ambiental, sendo que os *EMS* incluem as práticas de GRHV (Kim, Y. J. et al., 2019). Deste modo e segundo os mesmos autores, a GRHV é considerada uma característica fundamental dos *EMS*.

Tendo em conta o exposto, sugere-se a seguinte hipótese:

*H1: A GRHV tem um efeito positivo no desempenho ambiental das organizações.*

## **2.4. Atratividade Organizacional**

A atratividade organizacional pode ser definida como uma das principais estratégias do empregador em que se destacam os pontos fortes de uma organização para atrair um conjunto de pessoas, ou seja, é caracterizada por ser um indicador que define o “grau em que uma organização é percebida como um bom lugar para trabalhar ou à conveniência de ter uma relação de trabalho com uma determinada organização” (Gomes et al., 2023, p. 4). Dada a importância atual da atratividade das empresas para o sucesso das mesmas, cada vez existe mais necessidade em procurar novas formas de aumentar a eficiência da atração organizacional (Duarte et al., 2014).

O facto de uma organização ter reconhecimento positivo por outras pessoas (dentro e fora da organização), faz com que existam mais possibilidades de outros candidatos se candidatarem a um emprego nessa empresa. De acordo com a literatura existente, a “marca” da empresa é um fator crucial para o processo psicológico de um candidato que o leva à intenção de candidatura. Quando se verifica que os candidatos têm uma imagem positiva da organização (quando a marca é positiva), o processo psicológico do candidato é mais forte. Quando os candidatos têm uma percepção mais negativa da empresa (quando a marca é negativa), o processo psicológico do candidato é mais fraco (Gomes & Neves, 2010). Por isso, segundo Gomes & Neves (2010), os gestores de recursos humanos devem ter atenção

e estar consciencializados que potenciais candidatos, ao candidatarem-se a um emprego, darão valor aos atributos da organização.

Atualmente, existem cada vez mais clientes que usam o seu poder de compra para garantir o seu distanciamento de organizações não sustentáveis, procurando apenas aquelas que têm compromissos com o ambiente (Tanova & Bayighomog, 2022) e que, conseqüentemente são mais atrativas para este tipo de consumidores. Portanto, dado as tendências atuais, empresas com estratégias de marca aliadas a políticas ambientais reforçam a sua reputação aumentando a atratividade organizacional.

Importa referir o conceito de *employer branding*, uma vez que é uma forma das empresas destacarem os aspetos únicos de diferenciação enquanto empregadoras. Ou seja, uma empresa com uma proposta única de valor destacada pela sustentabilidade pode ser considerada valiosa para alguns consumidores, por criar uma ligação emocional com o cliente. Por isso, “o principal benefício da exclusividade, independentemente de como é alcançada, é uma maior fidelidade do cliente” (Atkinson et al., 2014, p. 29), constituindo assim um ponto forte para a empresa, assegurando a sua atratividade.

A adoção das práticas sustentáveis supramencionadas, constituem diversas vantagens para qualquer organização. A principal vantagem prende-se com a redução dos custos e uma maior eficiência nos processos de GRH. A adoção de boas práticas de gestão ambiental faz com as empresas cheguem mais longe, melhorando os seus resultados.

Dada a crescente preocupação ambiental, as empresas que tenham políticas de sustentabilidade, são consideradas mais apelativas, constituindo assim uma vantagem para as mesmas. Muitas empresas reconhecem que a adoção de práticas verdes no local de trabalho ajuda a promover uma maior responsabilidade social entre os trabalhadores e a reter talentos. A contratação de candidatos talentosos irá promover a competitividade e o sucesso da organização (Gomes et al., 2016). Segundo Mehta & Chungan (2015), ter colaboradores que reconheçam a importância da sustentabilidade nas empresas, irá ajudar na tomada de decisões que estejam relacionadas com problemas ambientais, podendo aliar-se a soluções inovadoras para a resolução dos mesmos.

Outra vantagem está relacionada com a retenção de funcionários, dado que, para muitas pessoas, empresas com políticas sustentáveis são mais atrativas e por isso preferem

trabalhar em organizações com esses valores. Segundo Umrani (2022), as pessoas tendem a preferir organizações socialmente responsáveis, ou seja, preferem trabalhar em organizações que adotam comportamentos e formas de trabalho sustentáveis. Organizações que estão em constante preocupação com os seus colaboradores e ambiente, criam uma boa reputação na sociedade (Yasin et al., 2022).

Conforme Mehta & Chungan (2015), as iniciativas de sustentabilidade aliadas à GRH, estão cada vez mais associadas à reputação da empresa, ajudando assim a promover benefícios para o negócio, melhorar a sua produtividade e a sua imagem e contribuir para um impacto positivo nos lucros e conseqüentemente tornarem-se mais atrativas no mercado. Uma forma das organizações serem mais atrativas e competitivas é através da garantia da *Corporate Social Responsibility*, sendo que é cada vez mais importante que as empresas não desconsiderem o valor das responsabilidades sociais (Hosain & Rahman, 2016). Por isso, apostar na inovação verde e apelar consciencialização ambiental é uma forma inteligente das empresas utilizarem estratégias ambientais para constituírem fortes vantagens competitivas (Yasin et al., 2022). Deste modo, as empresas ao aumentarem o seu desempenho através das vantagens competitivas, irá conseqüentemente fazer com que estas garantam a liderança no mercado (Yasin et al., 2022).

Por outro lado, segundo Nisar et al. (2021), é demonstrado que os colaboradores ao terem participação na criação de um ambiente mais ecológico, irá contribuir para um melhor desempenho das organizações. De acordo com um estudo desenvolvido por Merlin & Chen (2022), é demonstrado que a GRHV tem um efeito positivo na atratividade organizacional. Em suma, de acordo com Duarte et al. (2014, p.23), deve-se notar que o “envolvimento da empresa em questões comunitárias e ambientais é valorizado pelos possíveis candidatos”, sendo que as empresas que adotem comportamentos verdes, são consideradas mais atrativas em relação àquelas que não expressam essas preocupações verdes.

Deste modo, com base na revisão literatura apresentada, sugere-se a seguinte hipótese:

***H2: A GRHV tem um efeito positivo na atratividade das organizações.***

## 2.5. Identificação Organizacional

A satisfação e identificação com a organização é um ponto de partida para que as empresas se tornem mais atrativas. Ou seja, uma identificação organizacional positiva, irá traduzir-se num efeito positivo não só para a organização, mas também para os trabalhadores, através de um melhor desempenho, uma maior satisfação e motivação no trabalho. Deste modo, a identificação organizacional traduz-se num “sentimento de conexão psicológica com os valores da própria organização” (Ribeiro et al., 2022, p. 3).

Uma gestão ambiental pode afetar positivamente a satisfação dos trabalhadores (Molina-Azarin et al., 2021) e, conseqüentemente, a motivação dos mesmos e desencadear melhores desempenhos. Estes fatores podem influenciar de uma forma positiva a identificação dos trabalhadores com a organização. É importante que os trabalhadores se identifiquem com os valores da organização, pois irá contribuir para o apoio da empresa, através da promoção de comportamentos verdes. Por isso, a GRHV é um meio que serve para aumentar o desempenho verde dos colaboradores permitindo a criação de novas oportunidades para o desenvolvimento de competências verdes e envolvimento em iniciativas sustentáveis (Shen et al., 2018).

Ao participar em atividades verdes, os colaboradores sentem que o seu trabalho contribui de forma significativa para a empresa, o que faz com que estes se identifiquem mais com a organização (Freire & Pieta, 2022), ou seja, estão mais propensos a colaborar de acordo com os valores de sustentabilidade da organização, promovendo o seu benefício através do alcance de metas organizacionais.

As empresas, ao oferecer aos trabalhadores programas de formação relacionados com a proteção ambiental, faz com estes desenvolvam pensamentos mais conscientes relacionados com a importância ambiental. Deste modo, os trabalhadores podem criar uma ligação maior com a empresa, identificando-se mais com a mesma, por esta ser considerada responsável (Ribeiro et al., 2022). Assim, as estratégias das empresas na adoção de práticas verdes de GRH, levam à diminuição da pegada ambiental, mas também à criação de uma autoimagem positiva para os colaboradores (Ribeiro et al., 2022).

Neste sentido, é apresentada a seguinte hipótese.

*H3: A GRHV tem um efeito positivo na identificação organizacional.*

## **2.6. Relação entre a GRHV, desempenho ambiental e atratividade organizacional**

Como já foi mencionado nas hipóteses anteriores, espera-se que a adoção de práticas verdes por parte das empresas esteja positivamente relacionada com o desempenho ambiental e que isso seja um fator essencial para as tornar mais atrativas para os trabalhadores.

Empresas que se foquem na GRHV permitem que melhorem o seu desempenho ambiental, sendo que este contribui para que uma organização seja vista de uma forma socialmente positiva, que demonstra preocupações e esforços para preservar o meio ambiente. Por isso, o objetivo é preservar o ambiente e ao mesmo tempo poder alcançar os objetivos das organizações, levando ao seu crescimento (Chams & Glandón, 2019). Por sua vez, a criação de um bom desempenho ambiental irá traduzir-se numa oportunidade para que as empresas se tornem mais atrativas, diferenciando-se da concorrência.

De acordo com o EPI (*Environmental Performance Index*, 2022), é necessário sensibilizar a sociedade, utilizando meios que ajudem a atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, para que se alcance um futuro mais sustentável. Considera-se, por isso, que o desempenho ambiental é um indicador que permite avaliar a eficiência ambiental das organizações e, por sua vez, a atratividade, o que significa que a melhoria deste indicador passou a fazer parte da estratégia das empresas para se tornarem mais atrativas.

Segundo outras investigações, comprova-se que as práticas verdes estão relacionadas com a atratividade organizacional e com o desempenho ambiental, sendo que ações pró-ambientais irão promover a atração das organizações (Umrani et al., 2022).

Tendo em conta o exposto, sugere-se a seguinte hipótese:

*H4: O desempenho ambiental desempenha um papel mediador na relação entre a GRHV e a atratividade organizacional.*

## **2.7. Relação entre a GRHV, identificação organizacional e atratividade organizacional**

Como referido nas hipóteses anteriores, espera-se que a identificação organizacional esteja positivamente relacionada com a adoção de práticas verdes por parte das empresas e que isso seja um fator essencial para as tornar mais atrativas para os trabalhadores.

A atratividade das empresas é constituída não só pela sua imagem interna, mas também pela imagem externa, sendo que a identificação organizacional também pode ser reconhecida em ambas as vertentes. Um possível candidato pode identificar-se com a imagem externa da empresa ou um trabalhador identificar-se com a imagem interna.

Ora, como já foi mencionado, organizações com estratégias de GRHV, podem levar à criação de uma imagem interna positiva para os colaboradores (Ribeiro et al., 2022). Por outro lado, além da autoimagem ser um fator de identificação organizacional, é necessário também ter em conta a imagem externa da empresa. Quando a marca da organização é positiva, o processo psicológico de um candidato é mais forte (Gomes & Neves, 2010). Isto significa que, para alguns, a empresa torna-se mais atraente como local para trabalhar.

Uma empresa com uma boa reputação, é um fator importante para gerar um maior interesse para possíveis candidatos e também para a retenção dos próprios funcionários (Emar, P. D. et al., 2022). Deste modo, o aumento da participação dos trabalhadores em iniciativas verdes, fortalecerá a identificação organizacional. Ou seja, os colaboradores podem considerar o seu trabalho mais gratificante (Cao, Y. et al., 2023), uma vez que podem contribuir e participar em iniciativas sustentáveis, desenvolvendo competências verdes (Shen et al., 2018). Por outro lado, segundo Tanova & Bayighomog, (2022), para alguns clientes, também são valorizados os compromissos ambientais da empresa, identificando-se mais com este tipo de organizações.

Neste sentido, é apresentada a seguinte hipótese.

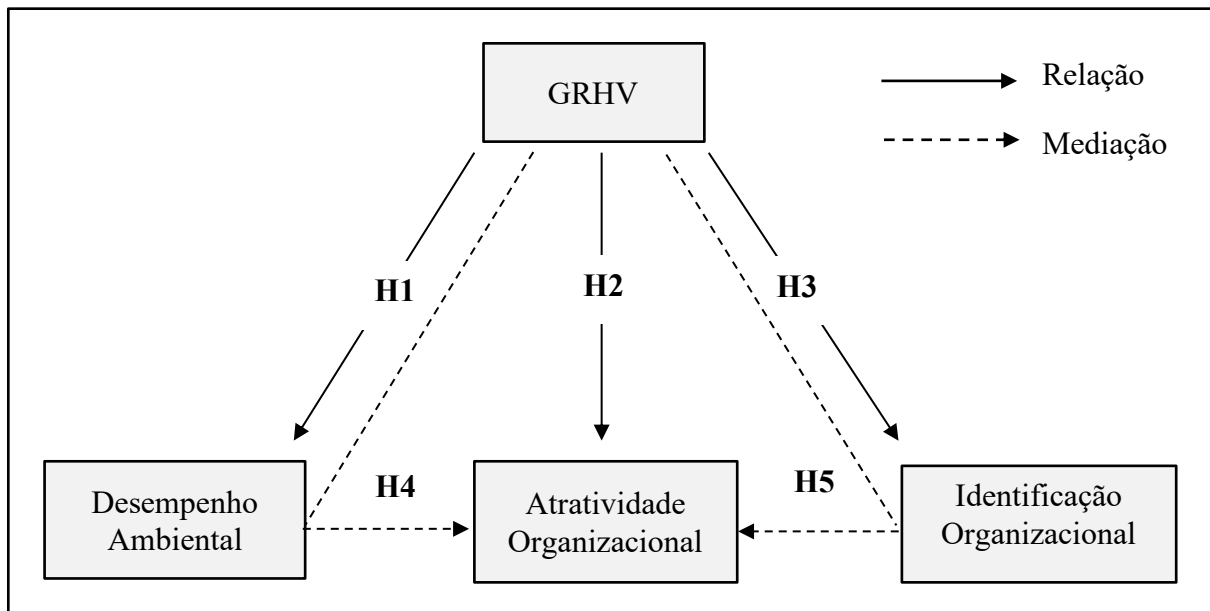
***H5: A identificação organizacional desempenha um papel mediador na relação entre a GRHV e a atratividade organizacional.***

## 2.8. Modelo Conceptual de Investigação

De acordo com as hipóteses apresentadas anteriormente, esta investigação pretende compreender a relação entre a adoção de práticas de GRHV com o desempenho ambiental, atratividade organizacional e identificação organizacional. Pretende-se também estudar o papel mediador do desempenho ambiental e da identificação organizacional entre a GRHV e a atratividade organizacional.

Desta forma, apresenta-se o seguinte modelo de investigação:

Figura 1- Modelo Conceptual de Investigação



Fonte: Elaboração própria

As variáveis apresentadas são estudadas com base na percepção dos trabalhadores. Para testar as hipóteses e o modelo de investigação exposto, utilizou-se um estudo empírico quantitativo que será apresentado no próximo capítulo.

## 3. Metodologia

Este capítulo tem como objetivo analisar e compreender a relação entre as variáveis anteriormente apresentadas utilizando o modelo de investigação. Neste sentido pretende-se também identificar o método e recolha de dados e amostra, a estrutura do questionário, a caracterização da amostra, a operacionalização das variáveis e a consistência interna das escalas.

### 3.1. Método de recolha de dados e amostra

Para esta investigação foi desenvolvido um estudo empírico de natureza quantitativa e de corte transversal, que tem por base a realização de um questionário a trabalhadores de empresas maioritariamente da região de Leiria. O objetivo deste estudo é analisar a adoção de práticas verdes e a atratividade das empresas essencialmente nesta região, tendo em conta a questão de investigação.

O método utilizado é a recolha de dados primários e optou-se por um estudo empírico quantitativo, uma vez que este permite a elaboração de um estudo mais detalhado e eficiente. Este método baseia-se na realização de um questionário de preenchimento voluntário que garantiu o anonimato dos participantes e confidencialidade dos dados, sendo estes apenas utilizados para o estudo em questão. A fonte de dados foi um questionário *online* realizado através da plataforma *Google Forms* sendo posteriormente enviados via *e-mail* às empresas.

O questionário implicou enviar um primeiro link correspondente à primeira parte do questionário, onde foram avaliadas as variáveis GRHV e atratividade organizacional e após duas semanas enviar um segundo link com a segunda parte do questionário, onde foram avaliadas as variáveis desempenho ambiental e identificação organizacional. Ou seja, segundo Podsakoff et al. (2003), ao recorrer a um procedimento de recolha de *time-lagged* em dois momentos, permitiu minimizar os efeitos do método comum (*common method bias*) que podem ter efeitos graves nos resultados da pesquisa.

Em relação à recolha de dados, esta ocorreu entre outubro de 2022 e janeiro de 2023, constituindo uma amostra de 105 participantes, tendo se verificado uma perda de respostas do primeiro momento do questionário para o segundo. Para testar as hipóteses de

investigação, optou-se por utilizar uma análise estatística com base numa regressão linear, através de SPSS, de forma a interpretar os dados e obter resultados.

### **3.1. Estrutura do questionário**

O questionário utilizado para esta investigação encontra-se disponível no Anexo A e está dividido em duas partes. A primeira parte está dividida em quatro secções e diz respeito à avaliação das variáveis GRHV e atratividade organizacional. Na primeira secção é solicitado os últimos dígitos do número de telemóvel para efeitos de codificação. Na segunda secção é apresentada uma breve introdução com a descrição do tema e objetivo da investigação, bem como informação do consentimento e confidencialidade dos dados. Nesta secção é fornecida também a informação do tempo de resposta ao questionário e contacto para eventuais questões. A terceira secção é relativamente à variável GRHV onde se encontram seis questões relacionadas com as preocupações verdes/ambientais na gestão na organização. A quarta secção é dedicada à variável atratividade organizacional e é constituída por cinco afirmações.

A segunda parte do questionário encontra-se dividida em cinco secções, sendo a primeira e segunda secções semelhantes à primeira parte do questionário. A terceira secção é referente à variável desempenho ambiental e contém sete questões referentes ao referido desempenho. A quarta secção diz respeito à variável identificação organizacional e é constituída por três afirmações. Por último, a quinta secção é referente aos dados sociodemográficos (género, idade, habilitações literárias e antiguidade na organização).

### **3.2. Caracterização da amostra**

A caracterização da amostra é apresentada nas Tabelas 1 e 2. A amostra é constituída por 105 indivíduos, dos quais 50,5% são do sexo feminino, correspondente a 53 participantes e 49,5% do sexo masculino, correspondente a 52 participantes. Em relação à idade dos inquiridos, esta encontra-se compreendida entre os 21 e 80 anos ( $M=41,90$ ;  $DP=12,43$ ), sendo que a idade mais frequente é de 43 anos correspondente à moda. No entanto, verificou-se que existem diversas modas, sendo 43 o número menor evidenciado na estatística. A outra moda corresponde a 54 anos.

No que diz respeito às habilitações literárias, verifica-se que cerca 52,3% tem um nível de escolaridade igual ou superior a bacharelato/licenciatura, sendo que os restantes

47,7% não prosseguiram os estudos. Relativamente à antiguidade na empresa, a média corresponde a 8,39 anos (DP= 10,59; Min= 0,08 e Máx.= 49). A moda da antiguidade corresponde a 1 ano.

Tabela 1- Estatísticas da variável género e habilitações literárias

Variáveis	Frequência	Percentagem
<b><u>Género</u></b>		
Feminino	53	50,5%
Masculino	52	49,5%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>
<b><u>Habilitações Literárias</u></b>		
Ensino Básico	44	41.9%
Ensino Secundário	3	2.9%
Bacharelato / Licenciatura	47	44.8%
Mestrado	11	10.5%
Doutoramento	0	0%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

Tabela 2- Estatísticas da variável idade e antiguidade

Variáveis	Média	Moda	Mediana	Min.	Máx.	Desvio-Padrão
<b>Idade</b>	41,90	43 <sup>a</sup>	43	21	80	12,427
<b>Antiguidade</b>	8,39	1	5	0,08	49	10,59

a. Há várias modas.

Fonte: Elaboração própria

### 3.3. Operacionalização das variáveis

Em relação às variáveis, estas serão medidas com base nos seguintes autores: Kim et al. (2019), Kim et al. (2010) e Highhouse et al. (2003). São elas a atratividade organizacional (variável dependente) a GRHV (variável independente) (composta pelas práticas de sustentabilidade anteriormente mencionadas: recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho, remuneração/compensação), o desempenho ambiental (variável mediadora)

e a identificação organizacional (variável mediadora). Desta forma, as variáveis GRHV e DA são medidas por Kim et al. (2019), a IO é medida por Kim et al. (2010) e por fim a variável AO é medida por Highhouse et al. (2003).

A escolha destas variáveis permitirá analisar a percepção que os trabalhadores inquiridos têm acerca da adoção das práticas verdes no seu local de trabalho e perceber a sua influência na organização. As variáveis foram avaliadas com base na utilização da escala de *Likert* de cinco pontos, de forma a responder às questões/afirmações apresentadas no questionário. No entanto, foram usadas duas escalas diferentes (1- Discordo totalmente a 5- Concordo totalmente) e (1- Nunca a 5- Sempre).

### 3.3.1. GRHV

A variável GRHV é composta por seis itens (Tabela 3) classificados por uma escala de *Likert* de cinco pontos, onde 1- Nunca (...) e 5- Sempre.

Tabela 3- Itens de operacionalização da variável GRHV

Variável	Item
GRHV	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

### 3.3.2. Desempenho Ambiental

A variável desempenho ambiental é composta por sete itens (Tabela 4) classificados por uma escala de *Likert* de cinco pontos, onde 1- Discordo totalmente (...) e 5- Concordo totalmente.

Tabela 4- Itens de operacionalização da variável Desempenho Ambiental

Variável	Item
<b>Desempenho Ambiental (DA)</b>	(Nos últimos 6 meses, na minha empresa: *)
	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

### 3.3.3. Identificação Organizacional

A variável identificação organizacional é composta por três itens (Tabela 5) classificados por uma escala de *Likert* de cinco pontos, onde 1- Nunca (...) e 5- Sempre.

Tabela 5- Itens de operacionalização da variável Identificação Organizacional

Variável	Item
<b>Identificação Organizacional (IO)</b>	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

Fonte: Elaboração própria

### 3.3.4. Atratividade Organizacional

A variável atratividade organizacional é composta por cinco itens (Tabela 6) classificados por uma escala de *Likert* de cinco pontos, onde 1- Discordo totalmente (...) e 5- Concordo totalmente.

Tabela 6- Itens de operacionalização da variável Atratividade Organizacional

Variável	Item
<b>Atratividade Organizacional (AO)</b>	1. Para mim, esta empresa é um bom lugar para trabalhar
	2. Eu não estaria interessado nesta empresa, exceto como último recurso
	3. Esta empresa é atrativa para mim como um local de trabalho
	4. Estou interessado em saber mais sobre esta empresa
	5. Um trabalho nesta empresa é muito apelativo para mim

Fonte: Elaboração própria

### 3.4. Consistência interna das escalas

Para analisar a consistência interna das escalas, foi utilizado o Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), que permite avaliar se existe um conjunto de fatores (itens) que permitem avaliar a mesma variável. A consistência interna compreende valores entre 0 e 1, sendo que valores  $< 0.60$  significa uma consistência interna inaceitável, 0.60-0.70 razoável, 0.70-0.80 média, 0.80-0.90 boa e 1-0.90 muito boa (Pestana & Gageiro, 2014).

De acordo com a Tabela 7, das quatro variáveis analisadas, as variáveis GRHV, DA e IO apresentam uma consistência interna muito boa. No entanto, a variável AO apresenta um valor de Alpha de Cronbach de 0,714, o que significa que neste caso é apresentada uma consistência interna média.

Tabela 7- Consistência interna das variáveis

Variáveis	Alpha de Cronbach	Número de itens
GRHV	0,949	6
Desempenho Ambiental	0,970	7
Identificação Organizacional	0,963	3
Atratividade Organizacional	0,714	5

Fonte: Elaboração própria

## 4. Análise e Discussão dos Resultados

O presente capítulo apresenta os resultados estatísticos do estudo empírico realizado. Desta forma, serão analisadas médias, desvios-padrão, coeficientes de correlação de *Spearman*. Posteriormente, irá ser realizada a análise de regressões lineares para testar as cinco hipóteses anteriormente apresentadas. Com esta análise, pretende-se uma maior compreensão relativamente à ligação entre as variáveis GRHV, atratividade organizacional, desempenho ambiental e identificação organizacional e por fim, retirar conclusões para uma reflexão crítica acerca do tema.

### 4.1. Médias, Desvios-Padrão, Medianas, Mínimos, Máximos e Correlações

De acordo com a Tabela 8, verifica-se que a GRHV apresenta uma média de 2,14 (DP=1,06; Med.= 2,00; Min.= 1,00; Máx.= 4,50), o desempenho ambiental apresenta uma média de 2,43 (DP=1,17; Med.= 2,86; Min.= 1,00; Máx.= 5,00), a identificação organizacional apresenta uma média de 3,75 (DP=0,83; Med.= 4,00 Min.= 1,00; Máx.= 5,00) e a atratividade organizacional apresenta uma média de 3,91 (DP=0,79; Med.= 4,20; Min.= 1,00; Máx.= 5,00).

Considerando as amplitudes de escala de cada variável (1 a 5), verifica-se que o valor médio da perceção dos inquiridos em relação à GRHV e desempenho ambiental encontram-se abaixo do ponto médio das respetivas escalas. Por outro lado, o valor médio da perceção da identificação organizacional e atratividade organizacional encontram-se ligeiramente acima do ponto médio da respetiva escala.

Tabela 8- Médias, Desvios-Padrão, Medianas, Min. e Máx.

Variáveis	Média	Desvio-Padrão	Mediana	Min.	Máx.
GRHV	2,14	1,06	2,00	1,00	4,50
Desempenho Ambiental	2,43	1,17	2,86	1,00	5,00
Identificação Organizacional	3,75	0,83	4,00	1,00	5,00
Atratividade Organizacional	3,91	0,79	4,20	1,00	5,00

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 9 foi realizada a análise das correlações entre as variáveis, através dos coeficientes de correlação de *Spearman*. Os valores das correlações estão compreendidos entre -1 e 1, sendo que valores mais próximos de cada extremo levará a uma maior relação entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2014). Foram consideradas as variáveis sociodemográficas idade e antiguidade, uma vez que estas apresentam correlações com as variáveis em estudo e ambas foram utilizadas para analisar as relações entre as variáveis no próximo capítulo.

Tabela 9- Coeficientes de Spearman

		1	2	3	4	5	6
1	Idade	-					
2	Antiguidade	0,773**	-				
3	GRHV	-0,006	0,197*	-			
4	DA	-0,178	0,058	0,779**	-		
5	IO	0,277**	0,352**	0,509**	0,545**	-	
6	AO	0,157	0,171	0,542**	0,414**	0,591**	-

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria

Assim, verifica-se que a GRHV se relaciona positivamente com o desempenho ambiental ( $\rho=0,779^{**}$ ), com a identificação organizacional ( $\rho=0,509^{**}$ ) e com a atratividade organizacional ( $\rho=0,542^{**}$ ). Confirma-se também que a identificação organizacional está relacionada positivamente com o desempenho ambiental ( $\rho=0,545^{**}$ ) e com a atratividade organizacional ( $\rho=0,591^{**}$ ).

Desta forma, entende-se que quanto maior for a percepção da GRHV, maior será o desempenho ambiental, a identificação organizacional e a atratividade organizacional. Verifica-se ainda que um maior desempenho ambiental e identificação organizacional contribuem para uma maior atratividade organizacional.

No que diz respeito às variáveis sociodemográficas, verifica-se que a variável idade se relaciona positivamente com a IO ( $\rho=0,277^{**}$ ). O mesmo acontece com a variável antiguidade, que também se relaciona positivamente com a IO ( $\rho=0,352^{**}$ ). Isto significa

que, os trabalhadores com maior idade e maior antiguidade na empresa, percebem mais práticas de GRHV e identificam-se mais com a organização.

## 4.2. Relação existente entre as variáveis

Este estudo pretende analisar o efeito da GRHV no desempenho ambiental e identificação organizacional, e consequentemente na atratividade organizacional e para isso recorreu-se a regressões lineares. Para além das relações diretas entre as variáveis, será analisada também o papel mediador do desempenho ambiental e da identificação organizacional na relação entre GRHV e atratividade organizacional.

### 4.2.1. Relação entre GRHV, desempenho ambiental, identificação organizacional e atratividade organizacional

Deste modo, de acordo com a Tabela 10, verifica-se também, que a relação entre a GRHV e o DA se revelou significativa e positiva ( $\beta = 0,819$ ; sig. = 0,000). Isto significa que a **Hipótese 1** do estudo é suportada.

Tabela 10- Relação entre GRHV e DA

	$\beta$	Sig.	R <sup>2</sup> ajustado
Idade	-0,029	0,000	0,663
Antiguidade	0,024	0,007	
GRHV	0,819	0,000	

a. Variável Dependente: DA

Fonte: Elaboração própria

Neste sentido e de acordo com a Tabela 11, verificou-se que a relação entre a GRHV e AO revelou-se significativa e positiva ( $\beta = 0,386$ ; sig. = 0,000). Isto significa que a **Hipótese 2** do estudo é suportada.

Tabela 11- Relação entre GRHV e AO

	$\beta$	Sig.	R <sup>2</sup> ajustado
Idade	0,018	0,000	0,272
Antiguidade	-0,009	0,007	
GRHV	0,386	0,000	

a. Variável Dependente: AO

Fonte: Elaboração própria

Segundo a Tabela 12, verificou-se que a relação entre a GRHV e IO se revelou significativa e positiva ( $\beta = 0,375$ ; sig. = 0,000). Isto significa que a **Hipótese 3** do estudo é suportada.

Tabela 12- Relação entre GRHV e IO

	$\beta$	Sig.	R <sup>2</sup> ajustado
Idade	0,13	0,082	0,296
Antiguidade	0,007	0,445	
GRHV	0,375	0,000	

a. Variável Dependente: IO

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.2. Mediação do desempenho ambiental na relação entre GRHV e atratividade organizacional

Foram realizados testes de mediação para verificar as hipóteses de estudo, designadamente, as hipóteses de mediação. Para isso, foram seguidos os passos determinados por Baron & Kenny (1986), para verificação de existência de efeitos mediados. Paralelamente à análise dos efeitos mediados de acordo com o método indicado, e de forma complementar, optou-se por complementar as análises de mediação efetuadas recorrendo ao teste Sobel (Sobel, 1982), uma vez que o teste acede mais diretamente a efeitos indiretos, e em adesão ao previsto no modelo de análise em estudo. Desta forma, para testar a **Hipótese 4**, seguiram-se os seguintes passos necessários:

1. A variável independente (GRHV) deve prever a variável dependente (AO)
2. A variável independente (GRHV) deve prever a variável mediadora (DA)
3. A variável independente (GRHV) e mediadora (DA) devem prever a variável dependente (AO)

Em relação ao passo 3, os autores esclarecem a possibilidade de existência de efeitos de mediação total ou parcial. Os efeitos de mediação total ocorrem quando o poder preditivo da variável independente junto da variável dependente deixa de ser significativo, ou seja, reduz-se a zero, e desde que a variável mediadora apresente relação significativa. Por outro lado, quando o valor da variável independente junto da variável dependente se mantém significativo, embora baixando a sua significância, e a variável mediadora revela relação significativa com a variável critério, verifica-se existência de mediação parcial.

Como já foi verificado anteriormente, comprova-se o passo 1 e 2 sendo que a relação entre a GRHV e AO é significativa e positiva ( $\beta= 0,386$ ; sig. = 0,000) e a relação entre a GRHV e DA também é significativa e positiva ( $\beta= 0,819$ ; sig. = 0,000). Deste modo, para testar a **Hipótese 4**, que previa a existência de efeito de mediação do DA na relação entre a GRHV e AO, optou-se por controlar o efeito da idade e da antiguidade do colaborador juntamente com as estimativas de regressão efetuadas. Neste sentido, estimou-se uma última regressão prevendo a predição GRHV e DA junto da AO.

Com base na Tabela 13, verificou-se que quando o efeito do DA é estimado em regressão conjunta com a GRHV, a relação GRHV mantém-se significativa e positiva com a AO ( $\beta= 0,386$ ; sig. = 0,000 / ( $\beta= 0,415$ ; sig. = 0,000). Por outro lado, observou-se que o DA não tem relação significativa e positiva com AO ( $\beta= -0,035$ ; sig. = 0,724). Estes resultados indicam que não existe efeito de mediação da DA junto da relação entre a GRHV e AO, não se confirmando, desta forma, a **Hipótese 4** do estudo.

Tabela 13- Mediação da DA na relação entre GRHV e AO

	$\beta$	Sig.	R <sup>2</sup> ajustado
Idade	0,018	0,012	0,272
Antiguidade	-0,009	0,276	
GRHV	0,386	0,000	
Idade	0,017	0,028	0,265
Antiguidade	-0,009	0,340	
GRHV	0,415	0,000	
DA	-0,035	0,724	

a. Variável Dependente: AO

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.3. Mediação da identificação organizacional na relação entre GRHV e atratividade organizacional

Para completar a análise dos dados, foram repetidos os mesmos passos, para testar a **Hipótese 5**, que previa a existência de efeito de mediação entre a GRHV, IO e AO. Neste sentido, optou-se igualmente por controlar o efeito da idade e da antiguidade juntamente com as estimativas de regressão efetuadas. Desta forma, para testar a **Hipótese 5**, seguiram-se os passos já enunciados anteriormente, e baseados em Baron e Kenny (1986).

Como já foi verificado anteriormente, comprova-se o passo 1 e 2 sendo que a relação entre a GRHV e AO é significativa e positiva ( $\beta= 0,386$ ; sig. = 0,000) e a relação entre a

GRHV e IO também é significativa e positiva ( $\beta = 0,375$ ; sig. = 0,000). Por isso, por último, estimou-se uma última regressão prevendo a predição GRHV e IO junto da AO.

De acordo com a Tabela 14, verificou-se que existe um efeito de mediação parcial da IO junto da relação entre a GRHV e AO, verificando-se um aumento significativo da variância explicada do modelo e uma diminuição dos valores de beta de GRHV do modelo 2 para o modelo 3 nas estimativas de regressão testadas ( $\beta$  GRHV M2 = 0,386 /  $\beta$  GRHV M3 = 0,222) sig. F Change = 0,000) com a introdução da última estimativa de regressão ( $R^{2\text{ajust}}$  M2= 0,272 /  $R^{2\text{ajust}}$  M3 = 0.415) confirmando-se, desta forma, a **Hipótese 5** do estudo. De forma a complementar a análise efetuada, o teste Sobel confirmou o efeito de mediação apresentado ( $Z=3.807097$ ; P. sig ,0001).

Tabela 14- Mediação da IO na relação entre GRHV e AO

	$\beta$	Sig.	$R^2$ ajustado
Idade	0,018	0,012	0,272
Antiguidade	-0,009	0,276	
GRHV	0,386	0,000	
Idade	0,012	0,057	0,415
Antiguidade	-0,012	0,112	
GRHV	0,222	0,001	
IO	0,436	0,000	

a. Variável Dependente: IO

Fonte: Elaboração própria

### 4.3. Síntese dos resultados

A seguinte tabela apresenta a síntese dos resultados.

**Tabela 15- Síntese dos resultados**

<b>Hipóteses</b>	<b>Conclusão</b>
H1: A GRHV tem um efeito positivo no desempenho ambiental das organizações.	Suportada
H2: A GRHV tem um efeito positivo na atratividade das organizações.	Suportada
H3: A GRHV tem um efeito positivo na identificação organizacional.	Suportada
H4: O desempenho ambiental desempenha um papel mediador na relação entre a GRHV e a atratividade organizacional.	Não Suportada
H5: A identificação organizacional desempenha um papel mediador na relação entre a GRHV e a atratividade organizacional.	Suportada

Fonte: Elaboração própria

## 5. Conclusões

### 5.1. Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo entender melhor o tema da GRHV e a sua relação com diferentes variáveis relacionadas com a atratividade das empresas. A procura pela adoção de práticas verdes tem vindo a crescer e, nesse sentido, com esta investigação procurou-se compreender de que forma é que esses comportamentos ambientais estão associados à atratividade organizacional. Procurou-se também perceber se o papel do desempenho ambiental e da identificação organizacional contribuem para explicar esta associação, através de relações de mediação.

Os resultados obtidos suportam quase a totalidade das hipóteses apresentadas ao longo do estudo. Em relação à primeira hipótese “A GRHV tem um efeito positivo no desempenho ambiental das organizações”, esta previa uma relação positiva entre a GRHV e o desempenho ambiental, isto é, esperava-se que a adoção de práticas verdes contribuíssem para um maior desempenho ambiental. Conforme o esperado, ao verificar uma boa correlação entre as variáveis, e o resultado da regressão linear, a hipótese foi corroborada, indo ao encontro dos autores mencionados ao longo da investigação como por exemplo a investigação de Umrani et al. (2022).

De acordo com a segunda hipótese “A GRHV tem um efeito positivo na atratividade das organizações”, esperava-se que a adoção de práticas verdes tivesse uma relação positiva com a atratividade das organizações. Empresas preocupadas com o ambiente criam uma boa reputação (Yasin et al., 2022), sendo percecionadas como mais atrativas (Umrani et al., 2022). Conforme o esperado, neste caso, também se verificou uma boa correlação entre as variáveis, corroborando a hipótese.

Relativamente à terceira hipótese “A GRHV tem um efeito positivo na identificação organizacional”, esta previa uma relação positiva entre a GRHV e a identificação organizacional, ou seja, esperava-se que a adoção de práticas verdes contribuísse para que os colaboradores tivessem um maior sentido de pertença com a organização (Ribeiro et al., 2022). Conforme o esperado, também se verificou uma correlação significativa entre as variáveis, corroborando a hipótese.

No que diz respeito à quarta hipótese “O desempenho ambiental desempenha um papel mediador na relação entre a GRHV e a atratividade organizacional”, pretendia-se avaliar o papel mediador da variável desempenho ambiental. Ao contrário do esperado, não se verificou o papel mediador do desempenho ambiental, no entanto, verificou-se apenas a existência de uma relação muito forte e direta entre a GRHV e o desempenho ambiental. Neste caso, a hipótese não foi corroborada.

Por fim, na quinta hipótese “A identificação organizacional desempenha um papel mediador na relação entre a GRHV e a atratividade organizacional” pretendia-se avaliar a variável identificação organizacional como papel mediador. A análise dos resultados comprovou a existência de uma mediação parcial da identificação organizacional na relação entre GRHV e atratividade organizacional. Desta forma, pode afirmar-se que a identificação organizacional é apenas uma possível variável mediadora, sendo que poderão existir outras. Neste caso, verificou-se que a hipótese foi corroborada.

## **5.2. Contributos para a gestão**

Com este estudo, pretende-se também apelar à adoção de comportamentos ambientais, uma vez que a GRHV tem não só um grande impacto no meio ambiente, mas também na reputação e resultados das organizações. Assim, importa referir a importância de ações de sensibilização, para que os colaboradores das empresas sejam mais conscientes, de forma a adotarem comportamentos verdes. A adoção de iniciativas verdes poderá levar a um maior comprometimento dos funcionários com o seu local de trabalho, promovendo a atratividade do empregador.

Assim, conclui-se que práticas verdes, tais como a remuneração/compensação, formação, recrutamento e seleção e avaliação de desempenho, desempenham um papel essencial para tornar as empresas mais ecológicas e atrativas. A remuneração verde é um sistema de compensação que permite motivar e encorajar os colaboradores a cumprir metas ambientais e a formação verde irá permitir que os colaboradores aprendam novas formas de trabalhar (Xie et al., 2020), cumprindo objetivos sustentáveis. No caso do recrutamento e seleção verde, é essencial que as organizações selecionem candidatos que revelem consciências ambientais, uma vez que irá contribuir para a melhoria do desempenho ambiental da empresa (Mousa, S. K. & Othman, M., 2020). Em relação à avaliação de desempenho verde, esta permite a criação e implementação de metas ambientais que irão

melhorar a *performance* ambiental da organização. Desta forma, é importante incorporar medidas ambientais no dia a dia dos colaboradores e apostar também no reconhecimento, empenho e dedicação de cada trabalhador. As empresas, ao valorizarem estes comportamentos, promovem o desenvolvimento da GRHV.

Por outro lado, verifica-se que a adoção destes comportamentos ambientais também incentivam os colaboradores a ter uma visão mais consciente em relação aos problemas ambientais e também uma melhor imagem da organização a que pertencem. Conclui-se que uma organização verde é considerada mais atrativa em relação àquelas que não revelam essas preocupações (Yasin et al., 2022). Deste modo, recomenda-se que as empresas desenvolvam essas práticas, uma vez que são positivas para o desempenho ambiental, para os colaboradores e, conseqüentemente, para a atratividade e imagem da mesma.

Em conclusão, verifica-se que a GRHV é um fator fundamental que conduz a diversos benefícios para as empresas, através de vantagens competitivas. Por isso, espera-se que este estudo tenha contribuído para uma melhor compreensão dos efeitos da GRHV na atratividade das organizações.

### **5.3.Limitações do estudo e sugestões de investigação futuras**

A presente investigação apresenta algumas limitações, que podem ser consideradas em investigações futuras.

No que diz respeito à recolha de dados, esta resultou num número limitado de inquiridos, uma vez que a mesma ocorreu num período crítico para as empresas, correspondente ao final/ início de ano, constituindo uma tarefa complexa no que diz respeito à participação de empresas. Uma amostra de maior dimensão poderia sugerir outra robustez nos resultados. Assim, sugere-se que futuras investigações devem procurar representar de forma mais significativa a população.

Outra limitação está relacionada com o procedimento de recolha de dados de *time-lagged*, que foi constituído por dois momentos. Apesar deste método ser uma mais valia, minimizar os efeitos do método comum e tornar as respostas menos exaustivas, originou numa perda de respostas da primeira parte para a segunda parte do questionário. Para

investigações futuras, sugere-se a utilização de uma metodologia diferente, de forma a comparar os resultados obtidos.

No entanto, apesar das limitações apresentadas, considera-se que os dados recolhidos são uma mais valia para as empresas desenvolverem novas perspetivas verdes, acompanhando as tendências atuais, mas também são relevantes para o enriquecimento da literatura.

Por fim, considera-se interessante adicionar outras variáveis como sugestão para investigações futuras, como por exemplo a variável responsabilidade ambiental e comportamentos ambientais, que poderão afetar a ligação entre a GRHV e a atratividade organizacional. Uma vez que a mediação do desempenho ambiental entre a GRHV e a atratividade organizacional não se verificou, futuras pesquisas poderão investigar esta mediação recorrendo a outros métodos, uma vez que a ligação entre estas variáveis é muito forte.

Seria também interessante adicionar outras variáveis sociodemográficas, para perceber melhor como é que analisando grupos com características individuais diferentes podem modificar ou influenciar a identificação organizacional e a perceção da atratividade organizacional.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Referências Bibliográficas

- Atkinson, S., O'Hara, S., & Sturgeon, A. (Eds.). (2014). *The Business Book: Big Ideas Simply Explained*. Dorling Kindersley Ltd.
- BCSD Portugal. (2021). *O que é a sustentabilidade?* <https://bcsdportugal.org/sustentabilidade/>.
- Cao, Y., Yan, B., Teng, Y. (2023). Making bad things less bad? Impact of green human resource management on counterproductive work behaviors of grassroots employees: Evidence from the hospitality industry. *Journal of Cleaner Production*, 397, 136610. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.13661>.
- Chams, N., & Glandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141(1), 109-122. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>.
- Costa, V. (2022, 26 de fevereiro). *ESG, uma gestão inovadora*. Diário de Notícias. <https://www.dn.pt/opiniao/esg-uma-gestao-inovadora-14628414.html>.
- Duarte, A.P., Gomes D.R., & Neves, J.G. (2014), Tell me your socially responsible practices, I will tell you how attractive for recruitment you are! The impact of perceived CSR on organizational attractiveness. *Tékhné*, 12(1), 22-29. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.004>.
- Duarte, A.P., Gomes, D.R. & Neves, J.G. (2014), Finding the jigsaw piece for our jigsaw puzzle with corporate social responsibility: The impact of CSR on prospective applicants' responses, *Management Research*, 12(3), 240-258. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-11-2013-0532>.
- Elfahli, K. & Hossari, H. (2022). Green Human Resource Management: A Systematic Literature Review. *Revue de Management et Cultures*, 1(7), 1-29. <https://doi.org/10.48430/IMIST.PRSM/remac-n7.34229>.

Elshaer, I. A., Sobaih, A. E. E., Aliedan, M., & Azazz, A. M. S. (2021). The Effect of Green Human Resource Management on Environmental Performance in Small Tourism Enterprises: Mediating Role of Pro-Environmental Behaviors. *Sustainability*, 13(4), 1956. <http://dx.doi.org/10.3390/su13041956>.

Environmental Performance Index. (2022). *About the EPI*. <https://epi.yale.edu>.

Emar, P. D., Arsanti, S. D. A., & Indriati, F. (2022). Organizational reputation: does it mediate the effect of *empower brand attractiveness on intention to apply* in Indonesia? *Heliyon*, 8(4), e09208. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09208>.

Fernandes, D., & Machado, C. (2022). The momentum for green human resources' management. In C. Machado, & J. P. Davim (Eds.), *Green Production Engineering and Management* (pp. 93-121). Woodhead Publishing. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-821238-7.00003-8>.

Freire, C., & Pieta, P. (2022). The Impact of Green Human Resource Management on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Identification and Job Satisfaction. *Sustainability*, 14(13), 1-14. <http://dx.doi.org/10.3390/su14137557>.

Gomes, D., Figueiredo, I. & Ribeiro, N. (2016). Analysing applicant's attraction with social networks on both sides of the table: those who recruit and those who are recruited have a compatible performance? *Journal of Human Resources Management*, 12(2), 18-30. <http://hdl.handle.net/10400.8/3395>.

Gomes, D., Ribeiro, N., & Santos, M. J. (2023). "Searching for Gold" with Sustainable Human Resources Management and Internal Communication: Evaluating the Mediating Role of Employer Attractiveness for Explaining Turnover Intention and Performance. *Administrative Sciences*, 13(1), 1-15. <http://dx.doi.org/10.3390/admsci13010024>.

Gomes, D., & Neves, J. (2010). O efeito da imagem da organização enquanto empregadora no processo que conduz às intenções de candidatura a ofertas de emprego. *Conferência - Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, 1(1). <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i2.1966>.

Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E.F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001. <https://doi.org/10.1177/0013164403258403>.

Hosain, S., & Rahman, MD. (2016). Green Human Resource Management: A Theoretical Overview. *Journal of Business and Management*, 18(3), 54-59. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2799537](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2799537).

Jerónimo, H., Henriques, P., Lacerda, T., Silva, F., & Vieira, P. (2020). Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability. *Journal of Business Research*, 112(1), 413-421. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.036>.

Jyoti, K. (2019, janeiro 6-30). *Green HRM – People Management Commitment to Environmental Sustainability*. Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success, Jiwaji, Índia. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3323800>.

Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T., Kim, N.M. (2010). Corporate Social Responsibility and Employee–Company Identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2>.

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>.

Kumar, V. (2020). Organizational sustainability and green business practices – The way forward. *Materials Today: Proceedings* (pp. 1-4). <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.09.791>.

Nisar, Q. A., Haider, S., Ali, F., Jamshed, S., Ruy, K., Gill, S. S. (2021). Green Human Resource Management Practices and Environmental Performance in Malaysian Green Hotels: The Role of Green Intellectual Capital and pro-Environmental Behavior. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127504. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127504>.

Mehta, K., & Chungan, P. (2015). Green HRM in Pursuit of Environmentally Sustainable Business. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3(3), 74-81. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2627211](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2627211).

Merlin, M. L., & Chen, Y. (2022). Impact of green human resources management on organizational reputation and attractiveness: The mediated-moderate model. *Frontiers in Environmental Science*, 1561. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.962531>.

Molina-Azorin, J. F., López-Gamero, M. D., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., & Pertusa-Ortega, E. M. (2021). Environmental Management, Human Resource Management and Green Human Resource Management: A Literature Review. *Administrative Sciences*, 11(2), 48. <http://dx.doi.org/10.3390/admsci11020048>.

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, 118595. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>.

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

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 <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.

Ribeiro, N., Gomes, D. R., Ortega, E., Gomes, G. P., & Semedo, A. S. (2022). The Impact of Green HRM on Employees' Eco-Friendly Behavior: The Mediator Role of Organizational Identification. *Sustainability*, 14(5), 2897. <http://dx.doi.org/10.3390/su14052897>.

Shen, J., Durmante, J., & Deng, X. (2018). Employees' Perceptions of Green HRM and Non-Green Employee Work Outcomes: The Social Identity and Stakeholder Perspectives. *Group & Organization Management*, 43(4), 594–622. <https://doi.org/10.1177/1059601116664610>.

Tanova, C., & Bayighomog, S. (2022). Green human resource management in service industries: the construct, antecedents, consequences, and outlook. *The Service Industries Journal*, 42(5-6), 412-452. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2045279>.

Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Manresa-Marhuenda, E., & Poveda-Pareja, E. (2022). Green ambidexterity and environmental performance: The role of green human resources. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 32-45. <https://doi.org/10.1002/csr.2171>.

*United Nations Sustainable Development*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>.

Umrani, W.A., Channa, N.A., Ahmed, U., Syed, J., Pahi, M.H., & Ramayah, T. (2022). The laws of attraction: Role of green human resources, culture and environmental performance in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 103(1), 103222. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103222>.

Xie, X., Zhu, Q., & Qi, G. (2020). How can green training promote employee career growth? *Journal of Cleaner Production*, 259(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120818>.

Yasin, R., Huseynova, A., & Atif, M. (2022). Green human resource management, a gateway to employer branding: Mediating role of corporate environmental sustainability and corporate social sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 369-383. <https://doi.org/10.1002/csr.2360>.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Anexo A – Questionário

## **1ª Parte do questionário**

### **Secção 1**

#### **Gestão de Recursos Humanos Verde e Atratividade das Organizações**

Caro/a Participante,

O meu nome é Mariana Esteves e venho por este meio solicitar a sua colaboração num estudo através do preenchimento do seguinte questionário. Esta investigação insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão do Politécnico de Leiria.

O presente questionário tem como objetivo compreender de que forma a Gestão de Recursos Humanos Verde (GRHV) tem influência na atratividade das organizações. Pretende-se perceber a opinião dos trabalhadores face ao seu local de trabalho relativamente aos seguintes aspetos: GRHV e atratividade organizacional.

A sua participação é voluntária e anónima, garantindo a confidencialidade dos dados fornecidos, sendo estes apenas utilizados para a realização da dissertação de Mestrado. Tempo médio de resposta ao questionário: 3 minutos.

Qualquer questão relacionada com o preenchimento deste questionário, poderá entrar em contacto através do seguinte email: [2210670@my.ipleiria.pt](mailto:2210670@my.ipleiria.pt) - Mariana Esteves.

A sua participação é essencial para a realização desta investigação.  
Agradeço a sua disponibilidade e colaboração.

**Secção 2**

Para efeitos de codificação, digite os últimos 4 dígitos do seu número de telemóvel.

Relembro que as suas respostas são confidenciais.

Resposta curta\*

--

**Secção 3**

Determine com que frequência sua organização tem preocupações verdes/ambientais na gestão dos seus 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 4**

Determine o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, 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. Para mim, esta empresa é um bom lugar para trabalhar					
2. Eu não estaria interessado nesta empresa, exceto como último recurso					
3. Esta empresa é atrativa para mim como um local de trabalho					
4. Estou interessado em saber mais sobre esta empresa					
5. Um trabalho nesta empresa é muito apelativo para mim					

## **2ª Parte do questionário**

### **Secção 1**

#### **Gestão de Recursos Humanos Verde e Atratividade das Organizações**

Caro/a Participante,

O meu nome é Mariana Esteves e venho por este meio solicitar a sua colaboração num estudo através do preenchimento do seguinte questionário. Esta investigação insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão do Politécnico de Leiria.

O presente questionário tem como objetivo compreender de que forma a Gestão de Recursos Humanos Verde (GRHV) tem influência na atratividade das organizações. Pretende-se perceber a opinião dos trabalhadores face ao seu local de trabalho relativamente aos seguintes aspetos: desempenho ambiental e identificação organizacional.

A sua participação é voluntária e anónima, garantindo a confidencialidade dos dados fornecidos, sendo estes apenas utilizados para a realização da dissertação de Mestrado. Tempo médio de resposta ao questionário: 3 minutos.

Qualquer questão relacionada com o preenchimento deste questionário, poderá entrar em contacto através do seguinte email: [2210670@my.ipleiria.pt](mailto:2210670@my.ipleiria.pt) - Mariana Esteves.

A sua participação é essencial para a realização desta investigação.

Agradeço a sua disponibilidade e colaboração.

**Secção 2**

Para efeitos de codificação, digite os últimos 4 dígitos do seu número de telemóvel.

Relembro que as suas respostas são confidenciais.

Resposta curta\*

--

**Secção 3**

Determine o seu grau de concordância sobre o desempenho 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

Escolher apenas uma opção por linha\*

Nos últimos 6 meses, na minha empresa: *	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 4**

Determine o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, 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. 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					

## Secção 5

### Dados sociodemográficos

Para terminar, agradeço que indique alguns dados pessoais que serão utilizados apenas para fins estatísticos. Relembro que as suas respostas são confidenciais.

Assinale a resposta mais adequada à sua situação.

#### Género

Selecionar apenas um item\*

<input type="radio"/> Feminino
<input type="radio"/> Masculino

#### Idade

Resposta curta\*

--

#### Habilitações literárias

Selecionar apenas um item\*

<input type="radio"/> Ensino Básico
<input type="radio"/> Ensino Secundário
<input type="radio"/> Bacharelato / Licenciatura
<input type="radio"/> Mestrado
<input type="radio"/> Doutoramento

**Antiguidade na empresa**

Há quantos anos trabalha nesta organização? (se trabalha há menos de 1 ano, use casas decimais; por exemplo, 3 meses = 0.25; 6 meses =0.5; 9 meses = 0.75)

Resposta curta\*