

COIMBRA
BUSINESS
SCHOOL

 **iscac** 
Politécnico de Coimbra

**COIMBRA
BUSINESS
SCHOOL**
 **iscac** 
Politécnico de Coimbra

Carolina Eduarda da Silva Soares

IMPACTO DE UMA GESTÃO VERDE DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES E NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Coimbra, Junho de 2024



Carolina Eduarda da Silva Soares

IMPACTO DE UMA GESTÃO VERDE DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES E NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão Empresarial**, realizada sob a orientação da Professora Doutora Maria da Conceição da Costa Marques.

Coimbra, Junho de 2024

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

PENSAMENTO

“Só vive o propósito quem suporta o processo.”

Wladimir Moreira Dias

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

DEDICATÓRIA

Aos meus avós, pais e padrinhos, por fazerem parte de mais uma fase do sonho.

AGRADECIMENTOS

O capítulo que aqui se encerra não seria possível sem o contributo e apoio de algumas pessoas especiais, nas mais variadas formas.

Primeiramente, aos meus avós, pais e padrinhos, pelo seu contributo nesta caminhada.

Ao Miguel pelo apoio, incentivo e companheirismo.

À Diana, Patrícia, Margarida, e Inês pela amizade, cumplicidade e convívio que caracterizou todo o nosso percurso académico e que, certamente, se estenderá pela vida.

À minha orientadora, Professora Doutora Maria da Conceição da Costa Marques, por toda a disponibilidade e apoio, por todo o conhecimento partilhado e pelo rigor com que pautou este trabalho.

Por fim, agradecer às restantes pessoas que fizeram parte deste caminho e me apoiaram nestes dois anos, repletos de esforços e alegrias. Obrigada por me incentivarem a não desistir.

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a influência da Gestão Verde de Recursos Humanos na motivação dos trabalhadores de organizações que praticam ações ambientalmente sustentáveis. A seleção do tema apresentado surge como resposta à escassez de investigação associada ao tema da Gestão Verde de Recursos Humanos, com especial atenção em Portugal. Em termos metodológicos, recorreu-se a uma abordagem exploratória qualitativa através de questionário, que procura medir o impacto das práticas de Gestão Verde de Recursos Humanos nas organizações, bem como a sua influência direta na motivação dos colaboradores, fornecendo uma análise rigorosa das relações entre esses elementos. Através deste estudo, prevê-se concluir se a implementação de práticas de gestão verde nos recursos humanos efetivamente contribui para a promoção da sustentabilidade organizacional e para o aumento da motivação dos colaboradores. Adicionalmente, os resultados obtidos podem ajudar a orientar estratégias de gestão verde mais eficazes e a promover estas práticas no tecido empresarial.

Palavras-chave: Gestão verde de recursos humanos; Sustentabilidade; Motivação.

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

ABSTRACT

The present work aims to analyse the influence of Green Human Resources Management on the motivation of workers in organisations that practice environmentally sustainable actions. The selection of the presented topic arises as a response to the lack of research associated with the topic of Green Human Resources Management, with special attention in Portugal. In methodological terms, a qualitative exploratory approach was used through a survey, which seeks to measure the impact of Green Human Resources Management practices in organisations, as well as their direct influence on employee motivation, providing a rigorous analysis of the relationships between these elements. Through this study, it is expected to conclude whether the implementation of green management practices in human resources effectively contributes to promoting organisational sustainability and increasing employee motivation. Additionally, the results obtained can help guide more effective green management strategies and promote these practices within the business fabric.

Keywords: Green Human Resource Management; Sustainability; Motivation.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 . REVISÃO DE LITERATURA	4
1.1 Sustentabilidade Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa.....	4
1.2 Gestão Verde de Recursos Humanos.....	6
1.2.1 Recrutamento e Seleção Verde.....	8
1.2.2. Formação e Desenvolvimento Verde	9
1.2.3. Avaliação e Recompensação Verde	10
1.3 Práticas de Gestão Verde de Recursos Humanos	11
1.4 Relação entre a Satisfação, Motivação e a Sustentabilidade Corporativa.....	14
CAPÍTULO 2 . GESTÃO VERDE DE RECURSOS HUMANOS: BENEFÍCIOS, RESTRIÇÕES E DESAFIOS.....	16
2.1 Benefícios	16
2.2 Restrições	17
2.3 Desafios	18
CAPÍTULO 3 . METODOLOGIA.....	19
3.1 Questão e objetivos de investigação.....	19
3.2 Método de Recolha de Dados.....	20
3.3 Estrutura do Questionário.....	21
3.4 Amostra	22
CAPÍTULO 4 . ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
4.1 Análise do Construto de Perceção dos Colaboradores em Relação às Práticas de GVRH implementadas.....	25

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

4.2	Análise do Construto das Emoções dos Colaboradores no Trabalho	27
4.2.1.	Alegria	28
4.2.2.	Medo	29
4.2.3.	Tristeza	29
4.2.4.	Orgulho	30
4.2.5.	Satisfação	30
4.2.6.	Raiva	31
4.3	Análise do Construto da Motivação e Satisfação dos Colaboradores no Trabalho	31
CAPÍTULO 5 . DISCUSSÃO DOS RESULTADOS		36
CONCLUSÕES		39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		45
APÊNDICES		53
APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO		54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Fases das Práticas de GVRH	8
Figura 2 - Práticas de GVRH.....	13

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Estatística descritiva para descrição das práticas de GVRH	26
Tabela 2 - Estatística descritiva para descrição das emoções dos colaboradores.....	28
Tabela 3 - Estatística descritiva da motivação no trabalho	32
Tabela 4 - Matriz de Correlações	34

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

FDV – Formação e Desenvolvimento Verde

GA – Gestão Ambiental

GADV – Gestão e Avaliação de Desempenho Verde

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GVRH – Gestão Verde de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RSV – Recrutamento e Seleção Verde

SIRV – Sistema de Incentivos e Recompensa

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
Motivação dos Colaboradores*

INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Gestão Empresarial, de entre as opções apresentadas para a componente não letiva, optou-se pela elaboração de uma dissertação.

Compreender o impacto da Gestão Verde de Recursos Humanos (GVRH) na motivação dos colaboradores é um tema relevante devido à significativa procura de consciencialização da sociedade para a sustentabilidade e permite estabelecer uma conexão direta entre o estudo e as práticas realizadas nas organizações. Embora muitas empresas promovam atividades em prol da sustentabilidade e estejam em conformidade com as regulamentações sobre tratamento de resíduos, muitas vezes, no dia-a-dia, não é dada a devida atenção a questões como o consumo de papel, energia e outros recursos essenciais.

O comportamento organizacional verde tem sido um tema emergente na literatura, na medida em que os comportamentos ambientais têm sido mais investigados fora do contexto de trabalho (Paillé & Boiral, 2013). Os comportamentos ambientais direcionados para a tarefa acontecem no contexto do trabalho solicitado, enquanto os comportamentos ambientais exibidos de forma proativa envolvem uma abordagem mais ativa e orientada para a mudança das questões ambientais no contexto de trabalho (Bissing-Olson et al., 2013).

Pretende-se que, no futuro, a maioria das organizações e respetivos colaboradores desempenhem um papel ativo, promovendo a implementação de práticas sustentáveis.

A Gestão Verde de Recursos Humanos Verde (GVRH), sendo um conceito emergente, ainda não recebeu a atenção devida (Shen et al., 2018). A escolha deste tema tem também a intenção colmatar a lacuna referente à escassez de pesquisas relativas às práticas de GVRH e o seu impacto no comportamento e empenhamento dos colaboradores e no desempenho ambiental, em contexto português.

A GVRH desempenha um papel fundamental nas organizações modernas que procuram simultaneamente a sustentabilidade e o bem-estar dos colaboradores. Esta pesquisa visa aprofundar a compreensão dos benefícios práticos de uma gestão de recursos humanos alinhada com os princípios da sustentabilidade ambiental e social.

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
Motivação dos Colaboradores*

O presente estudo destaca não apenas a relevância da gestão verde no cenário empresarial atual, mas também sugere diretrizes práticas para organizações que pretendem adotar práticas sustentáveis enquanto mantêm colaboradores motivados.

Investigar e implementar a gestão verde de recursos humanos não é apenas uma abordagem inovadora, mas também uma medida prática para melhorar o desempenho dos elementos das organizações e fomentar a sua motivação.

Mais se salienta que a GVRH ajuda as organizações a adotar práticas mais sustentáveis, reduzindo o consumo de recursos, minimizando resíduos e diminuindo o impacto ambiental das operações. Para além disso, pode aumentar a motivação e o envolvimento dos colaboradores. Os funcionários muitas vezes sentem-se mais orgulhosos e satisfeitos ao trabalhar para uma organização que valoriza questões ambientais e sociais, e por outro lado, também pode facilitar a aquisição de profissionais talentosos e dedicados.

A reputação de uma organização pode melhorar com a adoção de uma forte gestão verde de recursos humanos, os consumidores e investidores frequentemente veem com bons olhos empresas que adotam práticas responsáveis.

A procura por soluções ambientalmente amigáveis pode impulsionar a inovação, levando ao desenvolvimento de produtos e serviços mais competitivos e alinhados com as tendências do mercado. Consequentemente, organizações que adotam uma abordagem de GVRH estão frequentemente mais preparadas para enfrentar riscos ambientais e sociais, como mudanças climáticas, regulamentações mais rigorosas e interrupções na cadeia de abastecimento.

Em suma, a GVRH pode fortalecer as relações com clientes, investidores, fornecedores e comunidades locais, promovendo uma colaboração mais positiva e sustentável.

A pesquisa tem como objetivo investigar a influência da adoção de práticas de gestão verde de recursos humanos na motivação dos colaboradores e no desempenho organizacional, com foco na promoção da sustentabilidade e na criação de um ambiente de trabalho alinhado com valores ambientais e sociais. O objetivo principal é analisar como essas práticas afetam o desempenho, a motivação e a satisfação dos colaboradores nas organizações. Entre os objetivos secundários estão: avaliar o sucesso e a eficácia das práticas de gestão verde na promoção da sustentabilidade e na motivação dos

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
Motivação dos Colaboradores*

colaboradores; identificar desafios na implementação da gestão verde; entender a perceção dos colaboradores sobre essas práticas e como isso afeta sua motivação; analisar a influência dessas práticas na retenção de talentos; investigar a relação entre satisfação, motivação e produtividade dos colaboradores; e destacar as melhores práticas de gestão verde para resultados positivos.

Neste seguimento, proceder-se-á, numa primeira fase deste estudo, ao enquadramento teórico do tema e, posteriormente, será levada a efeito a introdução da temática em estudo, a revisão de literatura, bem como os procedimentos metodológicos onde serão mencionados os métodos e técnicas utilizados na recolha e dados. Concluídas as etapas referidas, proceder-se-á ao tratamento dos dados em *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), sendo posteriormente analisados. A fase posterior, consiste na análise dos dados, a respetiva discussão dos resultados, procurando verificar se os resultados obtidos comprovam ou não o referido na literatura. O trabalho culminará nas conclusões, bem como nas propostas para desenvolvimentos futuros e, ainda eventuais limitações do estudo.

A presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. No capítulo um são apresentados os conceitos de sustentabilidade ambiental, responsabilidade corporativa, e GVRH. Ainda neste capítulo, e depois de clarificar a estruturação e significados adotados neste estudo, identificaram-se as práticas de GVRH sugeridas por vários autores e estabeleceu-se a relação entre satisfação e sustentabilidade corporativa. No segundo capítulo, são apresentados os principais benefícios, condicionantes e desafios inerentes à implementação das práticas de GVRH. O terceiro capítulo aborda o estudo empírico, expondo os objetivos do estudo e o modelo teórico de análise que suporta a investigação, seguindo-se a apresentação do método de recolha de dados utilizado, inquérito por questionário, bem como a caracterização dos participantes. Nos capítulos quatro e cinco debruçamo-nos sobre os resultados obtidos, e a sua apresentação e discussão. Finalmente, são apresentadas as principais conclusões e contributos desta investigação, e identificam-se as limitações encontradas.

CAPÍTULO 1. REVISÃO DE LITERATURA

1.1 Sustentabilidade Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa

Nas últimas décadas a perceção dos *stakeholders*, decisores políticos e consumidores no geral sobre os impactos negativos de alguns negócios para o ambiente tem pressionado as organizações no sentido de incluir a sustentabilidade nas suas prioridades de gestão (Jerónimo et al., 2020).

O termo sustentabilidade sempre foi associado a um conceito ecológico pouco conhecido, mas, atualmente, vem sendo adotado por empresas que procuram atender aos princípios da responsabilidade social e da legislação ambiental (Fiksel, Low & Thomas, 2004).

Sustentabilidade é, portanto, 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 catástrofes naturais). A proteção ambiental traduz-se agora numa meta organizacional primordial, obrigando as organizações a reconsiderar as suas práticas (Ansari et al., 2021).

Antigamente, as organizações focavam-se apenas nos seus lucros, contudo, atualmente, a preocupação vai para além disso, passando pelos fatores e metas ambientais e sociais (Jehan et al., 2020). Segundo Jabbour et al., (2008) as organizações necessitam de ambientes sustentáveis se o seu objetivo passar por tornarem-se economicamente responsáveis.

Considerando a realidade supracitada, por força das tendências de mercado, da pressão da sociedade e das redes de *stakeholders* e líderes de empresas identifica-se caminhar em direção a uma conduta ambientalmente sustentável é fundamental para o sucesso atual e futuro das organizações (Järlström et al., 2018).

A descrição de sustentabilidade relaciona-se fortemente com conceito *Triple Bottom Line*, que em 1997 surgiu com Elkington, este considera que uma empresa só pode sobreviver a longo prazo se tiver em conta os três pilares da sustentabilidade: Social, Ambiental e Económico.

A dimensão ambiental centra-se no capital natural de uma empresa a curto, médio e longo prazo, refere-se aos recursos que a empresa usa nas suas operações, como eletricidade,

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

terreno e água e, ainda, aos subprodutos que a sua atividade origina, como desperdício, resíduos químicos e emissões poluentes, a dimensão social debruçasse no capital humano alocado a uma organização, questões como salários adequados, bem-estar dos colaboradores e ambiente de trabalho saudável, e a dimensão económica avalia questões como a produção, consumo e distribuição de bens e serviços, por forma a gerar lucro sem prejudicar o meio ambiente.(Hubbard, 2009).

O conceito de sustentabilidade corporativa destaca que as organizações têm o dever de não só se concentrarem nos lucros, mas também na promoção de uma gestão social e ambiental (Ashrafi et al., 2020). Logo, todas as organizações devem ser responsáveis e conscientes no que respeita aos danos provocados pelas suas atividades e dedicar-se no sentido de proteger o planeta e recursos existentes, sem comprometer as gerações futuras. Muito próximo do conceito de sustentabilidade, o conceito de responsabilidade social corporativa (RSC), indica que as empresas devem atender de forma responsável às obrigações sociais, económicas e ambientais. Assim sendo, as atividades da organização devem originar benefícios para a sociedade e evitar malefícios para o ambiente. Os pilares sociais e ambientais são a base da responsabilidade social corporativa e consistem em ações que excedem as obrigações legais a nível social e ambiental (Bosch-Badia et al., 2017).

Por conseguinte, as organizações incutem cada vez mais responsabilidade nas empresas no que respeita ao seu desempenho sustentável, e conseqüentemente, verifica-se um aumento na atenção dedicada pela opinião pública a esta esfera, que faz destacar os benefícios da competitividade à melhoria do desempenho ambiental (King & Lenox, 2002). Esta necessidade de potencializar um sentido de responsabilidade “verde” (Jyoti, 2019) definindo novas metas que vão além do lucro financeiro, distribuindo a sua atenção para outros compromissos como os resultados sociais e ambientais (Elkington, 1997).

Neste sentido, é urgente alterar o paradigma atual de gestão, sendo que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) deve ajustar o seu âmbito incorporando a Gestão Ambiental (GA) e transformando a forma como executa as práticas centrais de Recursos Humanos (Dumont et al., 2017).

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

1.2 Gestão Verde de Recursos Humanos

O conceito de Gestão Ambiental é compreendido como a área que trata de questões relacionadas com o ambiente de forma estruturada e coordenada, sob a ótica organizacional, com o objetivo de reduzir os impactos desta no ambiente (Wehrmeyer, 1996). Enquanto a Gestão de Recursos Humanos se entende como a vertente humana da administração de empresas que influencia de forma efetiva os trabalhadores na conquista dos objetivos organizacionais, através de procedimentos, políticas e sistemas (Opatha & Hewapathirana, 2019).

Neste contexto, a Gestão Verde de Recursos Humanos (GVRH) surge como “um tipo de GRH Sustentável que se foca nos problemas ambientais” (Piwowar-Sulej, 2021, p. 76) e que procura atingir os objetivos de desempenho ambiental, redução do desperdício e uma vantagem competitiva, conjeturando um processo de melhoria contínua, e uma total incorporação entre os objetivos e estratégias verdes e os objetivos e estratégias organizacionais (Renwick et al., 2013).

A GVRH distingue-se da GRH Sustentável uma vez que remete apenas para a dimensão ambiental das práticas organizacionais de gestão de recursos humanos. Contudo, para o presente estudo, privilegiou-se o entendimento de GVRH com enfoque no impacto na motivação dos colaboradores.

Como forma de enfatizar a importância da abordagem ambiental nas organizações, Daily e Huang (2001) argumentam que as medidas de gestão ambiental podem não ter sucesso se as políticas de gestão de recursos humanos não forem tidas em consideração. Os autores esclarecem que para atingir a sustentabilidade nas organizações é necessário ter em conta o fator humano, e não apenas os detalhes técnicos e científicos dos sistemas. Logo, para que a gestão ambiental seja bem-sucedida, as práticas de GRH devem colaborar no mesmo sentido.

As práticas de GVRH ajudam as organizações a compreender as iniciativas verdes (Saeed et al., 2018), ajudando a implementá-las e assim amplificando a performance organizacional verde da organização, o que acaba por ter um resultado positivo na reputação da organização (Shen et al., 2018). A GVRH tem como objetivo preparar uma força de trabalho que compreende, reconhece e põe em prática os procedimentos

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
 Motivação dos Colaboradores*

ecológicos, mantendo assim a estratégia em todas as vertentes: formação, desenvolvimento, recrutamento, avaliação e compensação (Dutta, 2012). Essas práticas pretendem trazer benefícios para o negócio, colaboradores, meio ambiente e sociedade (Opatha & Arulrajah, 2014).

Desta forma, procura-se cada vez mais desenvolver ações inovadoras de gestão ambiental, que permitam a sustentabilidade da empresa e o desenvolvimento de uma vantagem competitiva de longo-prazo. O conjunto de atividades desenvolvidas pela Gestão de Recursos Humanos (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 denomina-se como Gestão Verde de Recursos Humanos (GVRH).

Sucintamente, o seu objetivo é criar e valorizar comportamentos “verdes” por parte dos funcionários, motivando-os a dar o seu melhor contributo para a organização enquanto entidade (Sardana, 2018).

As ações de GVRH dividem-se em três fases (Figura1), a primeira fase consiste na atração e seleção de candidatos com interesses para as questões ambientais, a segunda fase consiste na formação e desenvolvimento 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. (Mousa & Othman, 2020). A GVRH diz respeito a políticas, práticas e sistemas que tornam os funcionários das organizações “verdes” para o benefício do indivíduo, da sociedade, do meio ambiente e dos negócios (Opatha & Arulrajah, 2014).

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

Figura 1 - Fases das Práticas de GVRH

Gestão Verde de Recursos Humanos		
FASE 1	FASE 2	FASE 3
Recrutamento Verde	Formação Verde	Recompensação Verde
Seleção Verde	Desenvolvimento Verde	Avaliação Verde
Práticas, políticas e sistemas com foco no meio ambiente		

Fonte: Elaboração Própria

1.2.1 Recrutamento e Seleção Verde

A literatura sugere que ser um empregador “verde” contribui para ampliar a motivação e o envolvimento dos colaboradores, criando vantagem competitiva. (Jyoti, 2019). A influência da imagem corporativa, antecipa a probabilidade de interesse de um candidato face a oportunidades de emprego e colaboração com a organização, partindo do pressuposto que quanto mais positiva for a imagem da organização, mais atraente esta se apresenta para os candidatos (Catano & Morrow Hines 2016). O processo de atração e seleção de candidatos que tenham comprometimento com as questões ambientais consiste no Recrutamento e Seleção Verde (RSV) (Jabbour et al., 2008).

O processo de recrutamento é o primeiro contacto da empresa com os potenciais colaboradores, tornando-se especialmente relevante para perceber a relação dos candidatos com o meio ambiente. Representa uma mais-valia recrutar pessoas que estejam familiarizadas com a proteção do meio ambiente, tornando o desenvolvimento dos processos sustentáveis das organizações mais natural e ajustado (Vani, 2017).

As organizações devem procurar contratar colaboradores que estejam abertos a comprometer-se com as políticas para construir uma conduta pró-ambiental nas empresas (Renwick et al., 2013)

Durante o processo de seleção, aquando da realização de entrevistas, os empregadores poderão verificar o nível dos candidatos em termos de conhecimento, consciência e

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

preocupação com o meio ambiente (Saeed et al., 2018). Alguns aspetos essenciais a aferir neste processo de seleção são: como as características de personalidade de cada candidato permitem atingir os objetivos ambientais da organização? qual o impacto que teria no colaborador ser elemento de uma organização com uma boa marca/reputação verde? que critérios verdes sustentam a personalidade do candidato? realizando questões relacionadas com conhecimentos, valores e crenças ambientais (Renwick et al., 2013). Para além disso, devem ser implementadas, no processo de recrutamento, medidas que espelhem a preocupação ambiental da organização, recorrendo a entrevistas online ou anúncios de emprego nos websites e plataformas digitais disponíveis, por forma a reduzir o impacto ambiental (Amutha, 2017).

1.2.2. Formação e Desenvolvimento Verde

As organizações devem ter um papel determinante 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), a formação dos colaboradores deve ter o propósito de alterar atitudes e envolver emocionalmente os colaboradores nas questões ambientais (Fernández et al., 2003). O conjunto de atividades de aprendizagem que incentivam os colaboradores a aumentar as suas competências relativamente ao meio ambiente, e consequentemente, proporcionam uma maior consciencialização dos mesmos para questões ambientais consiste na Formação e Desenvolvimento Verde (FDV) (Jabbour, 2011). A FDV deve ser realizada com todos os colaboradores da organização, e torna-se importante nas organizações uma vez que estimula e promove atitudes e comportamentos pró-ambientais dos colaboradores (Jehan et al., 2020; Saeed et al., 2018).

Para que o plano sustentável seja bem-sucedido, o desenvolvimento e formação dos colaboradores deve passar pela obtenção de conhecimentos e aptidões que estimulem atitudes e comportamentos favoráveis à gestão ambiental (Sharma & Gupta, 2015). Podemos entender como conjunto de atividades de formação e desenvolvimento verde, ações que permitem a instrução de competências ambientais e sensibilização dos

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

trabalhadores para esta causa (Saeed et al., 2018), instigando a redução do consumo de resíduos, a utilização apropriada dos recursos, a conservação da energia e a diminuição das causas de degradação ambiental (Zoogah, 2011)

O desempenho dos colaboradores nos processos de carácter sustentável da organização deve ser avaliado através de um sistema com indicadores de desempenho verde, com critérios como responsabilidades ambientais, comunicação de preocupações com as políticas ambientais, entre outros (Saeed et al., 2018). A Gestão e Avaliação de Desempenho Verde (GADV) é o sistema que visa analisar e assegurar que os resultados vão ao encontro dos objetivos sustentáveis da organização, o seu bom funcionamento depende do fornecimento regular de feedback aos colaboradores sobre os resultados (Mousa & Othman, 2020). Renwick et al. (2013) sublinham que a avaliação de desempenho verde tem em consideração vários critérios tais como os inconvenientes ambientais, atitudes de responsabilidade ambiental e comunicação de preocupações ambientais, ou seja, os colaboradores passam a ter responsabilidades e objetivos ambientais a atingir

1.2.3. Avaliação e Recompensação Verde

Quando alguém é recompensado pelo seu desempenho ambiental dentro de uma organização, incentiva outros colaboradores a seguirem o mesmo caminho e a reproduzirem comportamentos sustentáveis (Saeed et al., 2018). Nesse sentido, surge o Sistema de Incentivos e Recompensa Verde (SIRV) que consiste num sistema de recompensas com o intuito de atrair, reter e motivar os colaboradores a contribuírem para os objetivos ambientais delineados pela organização, os colaboradores sentem-se motivados mesmo quando recebem recompensas não monetárias, como o reconhecimento das suas boas práticas (Jabbour et al., 2013; Jackson et al., 2011).

Ramus (2002) afirma que os colaboradores que entendem que a empresa onde trabalham atribui recompensas e demonstra reconhecimento pela realização das metas ambientais foram também aqueles que mais arriscaram a experimentar inovações ambientais.

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

A inclusão dos colaboradores em atividades sustentáveis possui uma relação positivamente direta com a sua satisfação no trabalho, o que traduz níveis mais elevados de motivação organizacional (Shen et al., 2018). Neste sentido, ao enfatizar metas e valores ambientais partilhados, a GVRH promove um ambiente no qual colaboradores atribuem significado ao seu trabalho, gerando elevados níveis de satisfação (Kim et al., 2019). A GVRH revela-se uma ferramenta essencial que ajuda as organizações a atingirem os seus objetivos ambientais através da criação de uma cultura ambiental verde, mas também a motivar funcionários preocupados com as questões ambientais (Kim et al., 2019).

1.3 Práticas de Gestão Verde de Recursos Humanos

Na literatura conseguimos nomear um conjunto de autores que procuram efetuar um reportório das práticas de GVRH considerando diferentes funções de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Contudo, apesar de podermos reconhecer práticas de GVRH específicas de uma área e função, existem práticas verdes transversais a toda a organização e que tocam o universo de GRH (Amutha, 2017).

Representam exemplos de práticas verdes transversais às organizações (Figura 2), a preferência pelo teletrabalho, por videoconferências, entrevistas e reuniões virtuais, a alteração do arquivo para manuais digitais, e a formação online / e-learning (Amutha, 2017; Mamatha & Bharmappa, 2020)

A implementação de transporte coletivo da empresa, frota com carros elétricos ou bicicletas também retrata a responsabilidade ambiental da organização, assim como subvencionar passes para uso de transportes públicos, disponibilizar parque estacionamento para bicicletas/carros elétricos e preferência pelo uso de escadas em vez dos elevadores (Amutha, 2017; Mamatha & Bharmappa, 2020; Murari & Bhandari, 2011).

Práticas verdes primordiais passam por efetuar reciclagem total dos resíduos, estabelecer parceria com organizações que tratam os resíduos dando-lhes novo uso, oferecer sacos de

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
 Motivação dos Colaboradores*

compras reutilizáveis, disponibilizar papel reciclado e toners reciclados e ainda providenciar água filtrada em vez de garrafas (Amutha, 2017; Mamatha & Bharmappa, 2020; Murari & Bhandari, 2011).

No que respeita às infraestruturas da organização, as práticas verdes passam por considerar a eficiência energética dos equipamentos, recorrendo a lâmpadas de baixo consumo, temporizadores nos interruptores, painéis solares, materiais e mobiliário de escritório feitos de materiais reciclados. Torna ainda mais harmoniosa a organização, quando são utilizadas infraestruturas verdes com recurso a plantas e espaços amplos com luz natural para reduzir consumo de energia (Amrutha & Geetha, 2020; Amutha, 2017; Mamatha & Bharmappa, 2020; Murari & Bhandari, 2011; Opatha & Arulrajah, 2014)

Por fim, sugerem-se ainda como práticas verdes a eliminação do cartão de identificação dos trabalhadores, a redução do número de impressões em papel e evitar impressão a cores, e a execução de auditorias regulares energéticas (Amutha, 2017; Mamatha & Bharmappa, 2020; Murari & Bhandari, 2011; Opatha & Arulrajah, 2014).

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

Figura 2 - Práticas de GVRH

Práticas Verdes nas Organizações	Grau de Exequibilidade	Custos Associados
Priorizar Teletrabalho	Fácil	Baixo
Realizar videoconferências, entrevistas e reuniões virtuais	Fácil	Baixo
Tornar o arquivo digital	Moderado	Baixo
Realizar workshops de consciencialização ambiental	Moderado	Moderado
Prestar formação online / e-learning	Moderado	Baixo
Implementar transporte coletivo	Difícil	Alto
Possuir frota com viaturas elétricas ou bicicletas	Difícil	Alto
Comparticipar passes para transportes públicos	Moderado	Alto
Realizar reciclagem	Fácil	Baixo
Estabelecer parceria com empresas especializadas em tratamento de resíduos	Fácil	Alto
Oferecer sacos de compras reutilizáveis	Fácil	Moderado
Utilizar papel e toners reciclados	Fácil	Moderado
Fornecer água filtrada em troca de garrafas	Fácil	Moderado
Garantir a eficiência energética dos equipamentos	Difícil	Alto
Criar espaços amplos e com luz natural	Difícil	Alto
Eliminar o cartão de identificação de colaboradores	Fácil	Alto
Reduzir o número de impressões em papel	Fácil	Baixo
Avaliar o desempenho ambiental dos colaboradores	Fácil	Baixo
Dinamizar atividades ao ar-livre	Fácil	Baixo
Oferecer recompensas associados às competências ecológicas	Fácil	Moderado

Fonte: Elaboração Própria

1.4 Relação entre a Satisfação, Motivação e a Sustentabilidade Corporativa

A satisfação no trabalho é designada como sendo um conjunto de condições psicológicas, físicas e ambientais que provoca no indivíduo um sentimento honesto de satisfação com o seu trabalho (Hoppock, 1935)

No contexto organizacional, segundo Neves (2001), a motivação está vinculada ao desejo de atingir níveis de empenho que possibilitem tanto o alcance dos objetivos da organização quanto a satisfação das necessidades pessoais do indivíduo. Portanto, a ação de motivar tem como objetivo incentivar o espírito de trabalho, para que os colaboradores estejam motivados a oferecer o seu melhor (Aamodt, 2012).

O que determina o nível de esforço que um colaborador dedica para alcançar os objetivos da organização é um conjunto de fatores que o impulsionam. Estes fatores precisam ser identificados e compreendidos pelos líderes de forma individual, de forma a manter o esforço dos colaboradores a longo prazo (Robbins & Laughton, 2001).

De acordo com Rimm et al. (2020), existem quatro fontes fundamentais de motivação no contexto organizacional. A primeira é o sentido de equipa e pertença, as pessoas procuram locais onde se sintam seguras, onde tenham voz e possam contribuir para algo maior. A segunda é autonomia, as pessoas querem ter poder sobre o seu próprio ambiente e pelas suas próprias escolhas. A terceira é flexibilidade, permitir que as pessoas escolham onde querem trabalhar, adaptando o estilo de trabalho às suas necessidades. Por fim, um trabalho estimulante, onde as pessoas se sintam desafiadas, onde querem aprender, crescer e utilizar os seus pontos fortes. Por isso, é essencial encontrar um equilíbrio entre todos os fatores.

Koh e Boo (2001) mencionam que os colaboradores demonstram uma maior satisfação no trabalho quando consideram que a entidade empregadora apresenta um comportamento ético uma vez que sentem orgulho ao estarem associados a organizações responsáveis (Farooq et al., 2014).

Segundo Ruiz-Palomino et al. (2021), a sustentabilidade corporativa faz com que os colaboradores exibam um propósito ao praticar o bem, o que pode contribuir para o seu

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
Motivação dos Colaboradores*

desenvolvimento como seres humanos, por conseguinte para a satisfação e bem-estar no trabalho.

O orgulho em pertencer à organização está diretamente relacionado com a satisfação no trabalho, o que poderá ser justificado pelo argumento de que o orgulho gera um aumento da autoestima (Tracy & Robins, 2007). Os colaboradores podem sentir honra quando consideram que a organização desempenha um papel importante e valioso para a comunidade (Arnett et al., 2002).

De acordo com o estudo de Pinzone et al. (2019), a formação verde contribui para a satisfação dos colaboradores no trabalho, contrariamente a outros tipos de formação. O estudo revela que os funcionários percebem a formação verde como um apoio fornecido pela entidade empregadora, tornando assim a experiência de trabalho mais satisfatória. Este tipo de formação fornece aos colaboradores a oportunidade de desenvolver aptidões sustentáveis e de tomar consciência da importância das suas ações dentro e fora da organização. Isto acontece porque a consciencialização verde pode causar reflexão e influência na vida pessoal dos colaboradores (Klade et al., 2013) e também porque a formação origina um aumento da satisfação no trabalho quando disponibiliza aos colaboradores recursos pessoais que podem ser colocados em prática em vários contextos (Watson et al., 2018).

A implementação da GVRH, enquanto práticas de gestão que promovem a sustentabilidade da empresa, pode originar uma sequência de consequências que favorecem tanto os colaboradores como as organizações (Ren et al., 2018).

Conclui-se que os colaboradores sentem que estão a contribuir de forma positiva para a preservação do meio ambiente quando têm a consciência que estão efetivamente a colaborar para a concretização desse objetivo (Chan e Hawkins, 2010).

CAPÍTULO 2 . GESTÃO VERDE DE RECURSOS HUMANOS: BENEFÍCIOS, RESTRIÇÕES E DESAFIOS

A implementação de uma abordagem de Gestão Sustentável de Recursos Humanos traz consigo uma série de vantagens para as empresas. No entanto, é fundamental não negligenciar certas restrições à sua adoção e os possíveis desafios que podem surgir no futuro. Neste contexto, é essencial analisar e monitorar diversas variáveis, garantindo que os objetivos ambientais e humanos da organização sejam alcançados de forma eficaz.

Diversos autores examinaram e identificaram os benefícios, limitações e desafios associados à GVRH.

2.1 Benefícios

De acordo com os estudos conduzidos por Farzana (2020) e Mehta & Chugan (2015), a GVRH desempenha um papel fundamental na preservação do ambiente e na promoção da sustentabilidade. Além disso, permite que as organizações realizem uma análise detalhada do seu impacto ambiental e identifiquem soluções para melhorias. A GVRH também contribui para a criação de um ambiente de trabalho saudável, caracterizado pela presença de espaços verdes e pela redução do consumo de papel.

González-Benito (2006) complementa que a GVRH não só promove uma vantagem competitiva, como também contribui para a economia e sustentabilidade ambiental.

A pesquisa conduzida por Likhitar & Verma (2017) identifica como seguintes benefícios da GVRH o aumento da motivação e confiança dos trabalhadores ao lhes ser permitido realizar práticas amigas do ambiente, a melhoria da relação entre chefias e trabalhadores, o aumento a taxa de retenção dos clientes e trabalhadores, e o aumento da lealdade e bem-estar dos trabalhadores.

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
Motivação dos Colaboradores*

Deshwal (2015) e Opatha & Arulrajah (2014) identificaram uma série de benefícios associados à adoção de práticas empresariais sustentáveis. Entre esses benefícios estão o estabelecimento de um equilíbrio entre o desempenho financeiro e a proteção ambiental, a emergência de novas oportunidades de negócio mais voltadas para a sustentabilidade e a redução dos custos globais da empresa. Essas descobertas destacam a importância da integração de estratégias ambientais nas operações empresariais, não apenas para promover a sustentabilidade, mas também para impulsionar o desempenho financeiro e criar vantagens competitivas no mercado.

2.2 Restrições

Labella-Fernández & Martínez-del-Río (2020) e Vahdati & Vahdati (2018) destacaram várias restrições que podem surgir no contexto da GVRH. Entre essas restrições estão a resistência da cultura ambiental da organização, a capacidade digital limitada da empresa em termos de tecnologia e equipamentos, os fatores intrínsecos aos trabalhadores, como personalidade, valores e estilo de vida, a pressão na gestão do tempo e na eficácia das funções, a fragilidade dos canais de comunicação interna e o nível de conhecimento dos trabalhadores, incluindo as suas habilidades, conhecimentos e competências digitais. Essas restrições representam desafios significativos que podem dificultar a implementação eficaz de práticas sustentáveis no ambiente de trabalho.

Assim como, outras restrições identificadas por Amrutha & Geetha (2020) associadas a esta prática verde incluem o elevado investimento inicial com retorno insuficiente, as diferentes motivações ambientais entre os trabalhadores, especialmente durante a fase inicial da implementação da GVRH, e a falta de orientação ambiental por parte dos líderes de topo da organização. Esses desafios adicionais destacam a complexidade envolvida na adoção e execução eficaz de estratégias de gestão de recursos humanos voltadas para a sustentabilidade ambiental.

2.3 Desafios

As práticas de GVRH deparam-se com uma série de desafios, conforme observado por diversos autores. Farzana (2020) destaca a necessidade de implementar um planeamento abrangente de GVRH que abarque toda a organização, ao passo que Agrawala et al. (2011) ressaltam a carência de infraestruturas e tecnologias sustentáveis como um obstáculo significativo. Por sua vez, Mehta & Mehta (2017) apontam a dificuldade em transitar de uma abordagem tradicional de Gestão de Recursos Humanos para uma perspectiva voltada para a sustentabilidade ambiental, além da complexidade em avaliar a eficácia das práticas de GVRH na mudança de comportamento dos trabalhadores. Finalmente, Fayyazi et al. (2015) mencionam que a falta de conhecimento ambiental pode gerar restrições e dificultar a colaboração entre os especialistas da organização. Esses desafios evidenciam a complexidade envolvida na implementação e na consolidação de estratégias de GVRH, exigindo abordagens criativas e multidisciplinares para superá-los. Resumidamente, pode dizer-se que o percurso rumo a uma GVRH bem-sucedida requer um investimento inicial substancial, um planeamento abrangente e multifacetado, e um sistema de melhoria contínuo, capaz de acompanhar as mudanças globais em curso.

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA

Conforme mencionado por Quivy e Campenhoudt (1998), o objetivo de um estudo passa por responder a uma questão ou a um conjunto de questões formuladas. Para isso, são estabelecidas hipóteses que orientam a recolha dos dados necessários para a investigação. Após a recolha dos dados, o investigador realiza a análise desses dados com o intuito de responder às questões de pesquisa. O objetivo da análise é interpretar os factos e informações recolhidos, revendo as hipóteses iniciais, permitindo ao investigador propor um modelo de análise que abra caminho para novas e futuras investigações.

O presente capítulo tem como objetivo explicitar a questão e os objetivos da investigação, bem como apresentar e justificar as metodologias de pesquisa selecionadas, os instrumentos de recolha de dados utilizados e as metodologias escolhidas para a análise dos dados obtidos.

3.1 Questão e objetivos de investigação

Baseado no tema do trabalho e, tendo em consideração os objetivos e questões de investigação a seguir identificados, a **pergunta de partida**, consiste em questionar de que forma a adoção de uma abordagem de gestão verde de recursos humanos influencia a motivação dos colaboradores e o desempenho organizacional, com foco na promoção da sustentabilidade e na criação de um ambiente de trabalho mais envolvente e alinhado com os valores ambientais e sociais.

Em consequência do exposto o trabalho apresenta, os seguintes objetivos:

Objetivo Principal: Investigar e analisar como a implementação de práticas de gestão verde nos recursos humanos influencia o desempenho, a motivação e a satisfação dos colaboradores nas organizações.

No sentido de responder ao objetivo referido anteriormente, foram definidas as seguintes hipóteses:

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

Hipótese 1: Os colaboradores percecionam as práticas de gestão verde de recursos humanos implementadas

Hipótese 2: A gestão verde de recursos humanos está positivamente associada à motivação e satisfação dos colaboradores no trabalho

Por forma a dar respostas às hipóteses apresentadas anteriormente e, considerando que a teoria ajuda à coerência dos dados e permite ao investigador ir para além de um amontoado pouco sistematizado e arbitrário de acontecimentos (Bogdan & Biklen, 1994), foi consultada literatura no que concerne às metodologias de investigação em ciências sociais. Segundo Bogdan & Biklen (1994), existem estudos que integram componentes qualitativos e quantitativos. Frequentemente, a estatística descritiva e os resultados qualitativos têm sido apresentados conjuntamente, baseando assim este estudo numa combinação de metodologias de investigação. Assim, no que diz respeito à contabilização de acontecimentos, será utilizado o modelo quantitativo; por outro lado, com foco em apreender e interpretar o significado dos resultados obtidos será necessário o modelo qualitativo.

3.2 Método de Recolha de Dados

O método de recolha de dados adotado é o inquérito por questionário.

A propensão pela implementação de questionários devota-se a inúmeras vantagens (McClelland, 1994). A primeira vantagem trata-se da possibilidade de serem aplicados a uma grande população digitalmente, eliminando a necessidade de deslocações e, conseqüentemente, reduzindo os custos. Em segundo lugar, salvaguardam a privacidade e evitam qualquer intrusão, ao contrário das entrevistas e observações, que podem causar maior tensão ou timidez. Além disso, a ambiguidade e incerteza na interpretação das perguntas podem ser reduzidas ao utilizar escalas já validadas na literatura. Por último,

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

este processo é comparativamente mais simples e rápido. Quanto à administração do questionário, optou-se pelo correio eletrónico por ser o menos dispendioso e demorado. Este método elimina os custos de impressão e reduz o tempo de distribuição, facilitando a obtenção das respostas (McClelland, 1994). A colaboração das empresas foi solicitada através de pedidos de colaboração que foram enviados através do email ou contacto telefónico recolhidos dos seus websites. Seguidamente, após aceitação por parte das empresas, foi disponibilizado para os respetivos endereços de correio eletrónico o link de acesso ao questionário, bem como a apresentação do objetivo do estudo. Foi também salientada a garantia de confidencialidade das respostas aos questionários.

O estudo adotou uma abordagem quantitativa para analisar os dados recolhidos. O método quantitativo é caracterizado pela utilização de técnicas estatísticas para a análise de dados numéricos, permitindo a generalização dos resultados para uma população maior (Creswell, 2013). Este método é particularmente adequado para estudos que procuram identificar padrões, relações e tendências a partir de grandes conjuntos de dados.

Os dados obtidos através dos questionários foram analisados utilizando o software de análise estatística SPSS. Foram aplicadas estatísticas descritivas, análises de correlação entre outras técnicas estatísticas, para examinar as relações entre as variáveis estudadas. A utilização de métodos quantitativos possibilita uma análise objetiva e sistemática dos dados, proporcionando resultados robustos e replicáveis (Bryman, 2016).

Para suportar e fundamentar este estudo, foi realizada uma extensa revisão de literatura. A revisão de literatura é um processo crucial que envolve a análise de artigos de revistas científicas, livros e outras fontes relevantes. Este processo não apenas ajuda a contextualizar o estudo dentro do corpo existente de conhecimento, mas também identifica lacunas na pesquisa atual que o estudo pretende preencher.

3.3 Estrutura do Questionário

O questionário elaborado para o estudo é estruturado em três partes distintas (apêndice), cada uma com um propósito específico para obter uma compreensão abrangente dos

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
Motivação dos Colaboradores*

participantes e do tema abordado. A primeira parte do questionário é dedicada à caracterização sociodemográfica dos participantes. Esta secção inclui perguntas que procuram recolher dados sobre género, nível de escolaridade, tempo de serviço na empresa e função ocupada.

A segunda parte do questionário foca-se nas práticas de gestão verde de recursos humanos adotadas pelas empresas, explorando a perceção dos colaboradores sobre essas práticas. Esta secção contém perguntas que abordam as várias fases da GVRH. As questões visam avaliar o nível de conhecimento e envolvimento dos colaboradores nessas práticas, além de identificar possíveis áreas de melhoria. O modelo de resposta utilizado é a escala de Likert, em que os participantes selecionam as respostas (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo, (3) Não Concordo Nem Discordo / Neutro, (4) Concordo ou (5) Concordo Totalmente.

A terceira e última parte do questionário tem como objetivo compreender o grau de satisfação dos colaboradores. Esta secção inclui perguntas sobre diferentes aspetos que influenciam a motivação no ambiente de trabalho, como emoções no trabalho, qualidade do ambiente de trabalho, comunicação interna, remuneração, reconhecimento e a relação positiva entre a vida profissional e pessoal. As perguntas são projetadas para capturar a perceção dos colaboradores sobre esses fatores e como eles afetam sua satisfação e desempenho no trabalho.

Cada parte fornece dados específicos e relevantes que, quando analisados em conjunto, oferecem uma visão abrangente das perceções dos colaboradores em relação às práticas sustentáveis e à sua motivação no trabalho.

3.4 Amostra

Numa fase inicial foi realizado um pré-teste dos questionários com a finalidade de corrigir falhas e garantir a compreensão dos itens, o qual foi respondido por 20 pessoas inseridas

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
Motivação dos Colaboradores*

num mundo empresarial. Na fase seguinte foram contactadas 2 empresas para participar no estudo, tendo sido obtidas 96 respostas válidas.

O preenchimento dos questionários ocorreu entre o dia 21 de fevereiro e o dia 3 de junho de 2024.

Os questionários foram aplicados aos colaboradores de 2 empresas selecionadas que fazem parte da lista das 50 melhores empresas para trabalhar, conforme distinção da revista Exame. A EXAME destaca anualmente as 50 melhores empresas para trabalhar em Portugal, uma iniciativa que está na sua 23ª edição. Para integrar esta lista, as empresas precisam atingir um nível mínimo de satisfação, procurando distinguir aquelas com classificações realmente relevantes. O estudo é conduzido pelo ManpowerGroup Portugal e analisa um universo de mais de 17 mil funcionários, sendo os resultados posteriormente analisados pela Escola de Negócios portuguesa AESE. As duas empresas selecionadas para esta investigação têm em comum o facto de serem as únicas a desenvolverem as suas atividades em Aveiro, sendo que uma delas emprega 42 pessoas e a outra 122 pessoas, totalizando 164 participantes.

No que diz respeito à amostra deste estudo, a escolha de uma amostra não probabilística por conveniência foi a mais viável e adequada, considerando as limitações encontradas. A amostra intencionalmente selecionada teve como objetivo identificar os elementos da população pertencentes ao grupo investigado. Neste método de amostragem, os participantes são escolhidos com base na sua fácil acessibilidade (Taherdoost, 2016), levando em conta a conveniência do pesquisador, que, neste estudo, se refere principalmente à proximidade geográfica e disponibilidade dos participantes. No entanto, é crucial observar que este método de amostragem não permite a generalização dos dados, embora as informações recolhidas sejam igualmente valiosas (Carmo & Ferreira, 2008).

As empresas selecionadas para este estudo desenvolvem a sua atividade em Aveiro, apesar de a maioria das melhores empresas para trabalhar apresentadas no ranking se concentrarem no Porto, em Lisboa e em Braga. Esta escolha estratégica procura evidenciar que pequenas e médias empresas situadas fora dos principais centros urbanos também têm capacidade de implementar práticas corretas e sustentáveis, incluindo a

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

GVRH. Para além disso, a seleção destas empresas reflete a trajetória profissional da pesquisadora, cuja experiência profissional foi desenvolvida exclusivamente em empresas do distrito de Aveiro. As duas empresas selecionadas, uma atuando no setor de automação e a outra especializada em RH, certificação e formação, foram escolhidas para sublinhar a diversidade de setores que podem adotar práticas sustentáveis, demonstrando a viabilidade e relevância das iniciativas verdes em distintos contextos empresariais.

Os dados recolhidos revelam que relativamente ao género a amostra revela-se equilibrada, ou seja, dos participantes, 47 (49%) são do sexo feminino e 49 (51%) do sexo masculino.

Em relação ao nível de escolaridade dos participantes, 2 (2.1%) possuem o Doutoramento, 17 (17,7%) destes concluíram o ensino secundário, 28 (29.2%) a licenciatura e 49 (51%) o mestrado. Assim sendo, foi possível constatar um alto nível de escolaridade dos inquiridos, o que pode sugerir uma maior consciencialização e sensibilidade dos colaboradores, fatores cruciais para a eficácia de práticas de GVRH. Nenhum participante possui apenas o ensino básico.

No que respeita à longevidade na entidade patronal atual, verificou-se que 4 (4,2%) pessoas trabalham na organização há mais de 21 anos, 5 (5,2%) têm uma antiguidade compreendida entre 11 e 15 anos, 19 (19,8%) integram a organização há menos de 1 ano, 24 (25%) estão presentes na organização entre 6 e 10 anos e por fim, 44 (45,8%) exercem funções entre 1 e 5 anos.

Relativamente à função desempenhada pelos participantes, foram apresentadas 7 categorias. Ou seja, 4 (4,2%) indivíduos exercem função de Assistente, 5 (5,2%) desempenham a função de Gestor, 6 (6,3%) a função de Estagiário, 10 (10,4%) a função de Diretor, 28 (29,2%) indivíduos a função de Comercial/Administrativo e por último 43 (44,8%) a função de Técnico.

No capítulo seguinte será apresentada a análise de dados e explicados os procedimentos estatísticos que permitirão confirmar ou rejeitar as hipóteses do estudo.

CAPÍTULO 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo encontra-se exposto o tratamento estatístico dos dados obtidos com recurso ao software SPSS, na sua versão 29.0. A análise de cada uma das variáveis foi baseada em três métodos, a análise estatística descritiva, o teste U de Mann-Whitney e a correlação.

4.1 Análise do Construto de Perceção dos Colaboradores em Relação às Práticas de GVRH implementadas

De forma a poder caracterizar medidas de estatística descritiva das práticas de GVRH os dados podem ser consultados na tabela 1.

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

Tabela 1 - Estatística descritiva para descrição das práticas de GVRH

GVRH	Frequência	Porcentagem	Mediana	Variância
Seleção Verde			4	1.789
1 - Discordo Totalmente	16	16.7		
2- Discordo Parcialmente	4	4.2		
3- Neutro	13	13.5		
4- Concordo Parcialmente	42	43.8		
5- Concordo Totalmente	21	21.9		
Recrutamento Verde			4	1.466
1 - Discordo Totalmente	9	9.4		
2- Discordo Parcialmente	4	4.2		
3- Neutro	15	15.6		
4- Concordo Parcialmente	37	38.5		
5- Concordo Totalmente	31	32.3		
Formação Verde			4	1.073
1 - Discordo Totalmente	4	4.2		
2- Discordo Parcialmente	6	6.3		
3- Neutro	10	10.4		
4- Concordo Parcialmente	44	45.8		
5- Concordo Totalmente	32	33.3		
Desenvolvimento Verde			4	0.393
1 - Discordo Totalmente	0	0		
2- Discordo Parcialmente	0	0		
3- Neutro	8	8.3		
4- Concordo Parcialmente	48	50		
5- Concordo Totalmente	40	41.7		
Avaliação Verde			4	1.597
1 - Discordo Totalmente	16	16.7		
2- Discordo Parcialmente	5	5.2		
3- Neutro	6	6.3		
4- Concordo Parcialmente	58	60.4		
5- Concordo Totalmente	11	11.5		
Recompensas Verde			4	1.179
1 - Discordo Totalmente	7	7.3		
2- Discordo Parcialmente	4	4.2		
3- Neutro	25	26		
4- Concordo Parcialmente	40	41.7		
5- Concordo Totalmente	20	20.8		

Fonte: Elaboração Própria

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

Para todas as questões referentes a práticas de Gestão Verde de Recursos Humanos a mediana foi 4, ou seja, encontram-se acima do ponto médio da escala. Podendo assim afirmar que as práticas mencionadas são comuns nas empresas em estudo, e os colaboradores têm essa percepção.

Assim, podemos afirmar que a Hipótese 1, que postula que os colaboradores percebem as práticas de Gestão Verde de Recursos Humanos implementadas, é verificada. Os dados evidenciam que os colaboradores reconhecem e estão cientes das iniciativas sustentáveis adotadas pelas suas organizações, corroborando a validade da hipótese formulada.

4.2 Análise do Construto das Emoções dos Colaboradores no Trabalho

Os participantes podiam identificar mais de uma emoção que sentiam no ambiente de trabalho. Entre as emoções escolhidas, a mais verificada foi o orgulho, seguida pela satisfação e pela alegria, escolhidas pela maioria dos participantes. Emoções negativas como medo, tristeza e raiva foram raramente escolhidas e três participantes não se identificaram com nenhuma das emoções apresentadas.

De seguida, será apresentada uma análise detalhada sobre como essas emoções estão relacionadas com as práticas de gestão verde de recursos humanos implementadas nas empresas em estudo.

Relativamente às emoções que os colaboradores destas empresas sentiam no desempenho das suas funções foi recodificada a variável de forma a criar 2 grupos associados a cada emoção, o que escolheu determinada emoção e o que não escolheu. De forma a perceber se existiram diferenças estatisticamente significativas entre as medianas de quem escolheu determinada emoção e de quem não escolheu, quanto às práticas de GVRH, foi utilizado o Teste U de Mann-Whitney. Na tabela 2 apresentam-se os dados obtidos com esta análise.

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

Tabela 2 - Estatística descritiva para descrição das emoções dos colaboradores

Emoções	Frequência	Porcentagem
Alegria		
Não escolheu	39	40.6
Escolheu	57	59.4
Medo		
Não escolheu	95	99
Escolheu	1	1
Tristeza		
Não escolheu	95	99
Escolheu	1	1
Orgulho		
Não escolheu	27	28.1
Escolheu	69	71.9
Satisfação		
Não escolheu	37	38.5
Escolheu	59	61.5
Raiva		
Não escolheu	95	99
Escolheu	1	1
Nenhuma das emoções anteriores		
Não escolheu	93	96.9
Escolheu	3	3.1

Fonte: Elaboração Própria

4.2.1. Alegria

Posto isto, no que respeita à emoção alegria foi possível perceber que não existiram diferenças estatisticamente significativas entre as medianas de quem escolheu alegria e de quem não escolheu alegria quanto às variáveis Seleção_Verde ($U=1064$, $p=.709$),

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

Formação_Verde (U=1183.5., p=.564), Desenvolvimento_Verde (U=1319.5, p=.083), Avaliação_Verde (U=1003, p=.921) e Recompensação_Verde (U=1010.5 , p=.427).

Por outro lado, existiram diferenças estatisticamente significativas entre as medianas de quem escolheu alegria e de quem não escolheu alegria quanto à variável Recrutamento_Verde (U=705, p=.001). Neste caso, verificou-se que a mediana do grupo que não escolheu alegria (Med=58.92) é superior à mediana do grupo que escolheu alegria (Med=41.37).

4.2.2. Medo

Relativamente à emoção medo foi possível perceber que não existiram diferenças estatisticamente significativas entre as medianas de quem escolheu medo e de quem não escolheu medo quanto às variáveis Seleção_Verde (U=7.5, p=.167), Recrutamento_Verde (U=4, p=.104), Desenvolvimento_Verde (U=3.5, p=.083), Avaliação_Verde (U=7.5, p=.167), e Recompensação_Verde (U=3, p=.083).

Contudo, existiram diferenças estatisticamente significativas entre as medianas de quem escolheu medo e de quem não escolheu medo quanto à variável Formação_Verde (U=1.5, p=.042). Neste caso, verificou-se que a mediana do grupo que não escolheu medo (Med=48.98) é superior à mediana do grupo que escolheu medo (Med=2.5).

4.2.3. Tristeza

No que respeita à emoção tristeza foi possível verificar que não existiram diferenças estatisticamente significativas entre as medianas de quem escolheu tristeza e de quem não escolheu tristeza relativamente a todas as variáveis: Seleção_Verde (U=7.5, p=.167), Recrutamento_Verde (U=20, p=.438), Formação_Verde (U=14.5, p=.313), Desenvolvimento_Verde (U=31.5, p=.667), Avaliação_Verde (U=18, p=.396), Recompensação_Verde (U=55.5 , p=.833).

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

4.2.4. Orgulho

Na emoção orgulho foi possível perceber que não existiram diferenças estatisticamente significativas entre as medianas de quem escolheu orgulho e de quem não escolheu orgulho quanto às variáveis Seleção_Verde (U=1111.5, p=.122) Formação_Verde (U=1074.5, p=.210), Desenvolvimento_Verde (U=1051.5, p=.275), Avaliação_Verde (U=1044, p=.295), e Recompensação_Verde (U=897, p=.767).

Existiram diferenças estatisticamente significativas entre as medianas de quem escolheu orgulho e de quem não escolheu orgulho quanto à variável Recrutamento_Verde (U=1170, p=.041). Neste caso, verificou-se que a mediana do grupo que não escolheu orgulho (Med=39.67) é inferior à mediana do grupo que escolheu orgulho (Med=51.96).

4.2.5. Satisfação

Relativamente à emoção satisfação foi possível perceber que não existiram diferenças estatisticamente significativas entre as medianas de quem escolheu satisfação e de quem não escolheu satisfação quanto às variáveis Seleção_Verde (U=1101.5, p=.937), Formação_Verde (U=1164.5, p=.555), Avaliação_Verde (U=1052, p=.735) e Recompensação_Verde (U=947, p=.252).

Existiram diferenças estatisticamente significativas entre as medianas de quem escolheu satisfação e de quem não escolheu satisfação quanto à variável Recrutamento_Verde (U=687, p=.001). Neste caso, verificou-se que a mediana do grupo que não escolheu satisfação (Med=59.43) é superior à mediana do grupo que escolheu satisfação (Med=41.64).

Existiram diferenças estatisticamente significativas entre as medianas de quem escolheu satisfação e de quem não escolheu satisfação quanto à variável Desenvolvimento_Verde (U=1327.5, p=.047). Neste caso, verificou-se que a mediana do grupo que não escolheu satisfação (Med=42.12) é inferior à mediana do grupo que escolheu satisfação (Med=52.50).

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

4.2.6. Raiva

Por fim, no que respeita à emoção raiva foi possível perceber que não existiram diferenças estatisticamente significativas entre as medianas de quem escolheu raiva e de quem não escolheu raiva quanto às variáveis Seleção_Verde ($U=7.5$, $p=.167$), Recrutamento_Verde ($U=20$, $p=.438$), Desenvolvimento_Verde ($U=31.5$, $p=.667$), Avaliação_Verde ($U=7.5$, $p=.167$) e Recompensação_Verde ($U=3$, $p=.083$).

Contudo, existiram diferenças estatisticamente significativas entre as medianas de quem escolheu raiva e de quem não escolheu raiva quanto à variável Formação_Verde ($U=1.5$, $p=.042$). Neste caso, verificou-se que a mediana do grupo que não escolheu raiva (Med=48.98) é superior à mediana do grupo que escolheu raiva (Med=2.5).

Na tabela 3 é possível observar as medidas de estatística descritiva das variáveis que influenciam a motivação no trabalho.

4.3 Análise do Construto da Motivação e Satisfação dos Colaboradores no Trabalho

Na tabela 3 é possível observar as medidas de estatística descritiva das variáveis que influenciam a motivação no trabalho.

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

Tabela 3 - Estatística descritiva da motivação no trabalho

Motivação no Trabalho	Frequência	Porcentagem	Mediana	Variância
Ambiente de Trabalho			5	.398
1 - Discordo Totalmente	0	0		
2- Discordo Parcialmente	1	1		
3- Neutro	4	4.2		
4- Concordo Parcialmente	41	42.7		
5- Concordo Totalmente	50	52.1		
Comunicação Interna			4	.407
1 - Discordo Totalmente	0	0		
2- Discordo Parcialmente	2	2.1		
3- Neutro	7	7.3		
4- Concordo Parcialmente	61	63.5		
5- Concordo Totalmente	26	27.1		
Equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal				
Não	5	5.2		
Sim	91	94.8		
Valorização do empenho				
Não	7	7.3		
Sim	89	92.7		
Motivação			5	.481
1 - Discordo Totalmente	0	0		
2- Discordo Parcialmente	2	2.1		
3- Neutro	5	5.2		
4- Concordo Parcialmente	37	38.5		
5- Concordo Totalmente	52	54.2		

Fonte: Elaboração Própria

Para as questões que solicitavam a classificação na escala entre 1 (Discordo totalmente) e 5 (Concordo totalmente) referentes à motivação dos colaboradores no trabalho a mediana foi 4 e 5, ou seja, encontram-se acima do ponto médio da escala. Por outro lado, nas questões também direcionadas para a motivação dos colaboradores, mas de resposta “Sim” ou “Não” a maioria reconheceu existir um equilíbrio entre a vida profissional e

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
Motivação dos Colaboradores*

peçoal e também uma valorização do seu empenho, esforço e responsabilidade ambiental.

Para facilitar a análise seguinte, realizou-se uma análise de correlações com as variáveis do estudo (Tabela 4). A correlação mede a força da relação linear entre as variáveis (Bewick et al., 2003). Segundo os autores o coeficiente de correlação de Pearson (r) inclui valores entre -1 e +1. Quando o coeficiente de correlação apresenta um valor próximo a +1 significa que existe uma forte relação linear positiva e um valor próximo a -1 revela uma forte relação linear negativa. Uma relação linear positiva indica que uma variável aumenta proporcionalmente com a outra. Neste sentido, uma relação linear negativa indica que uma variável diminui à proporção que a outra aumenta. Um valor próximo a 0 traduz a inexistência de relação linear. O coeficiente de Pearson revela o quão significativa é a relação analisada.

Para realizar a análise de correlações, considerou-se o critério definido por Dancey e Reidy (2007) para a avaliação da intensidade das relações entre as variáveis em que os valores $0.1 \leq r \leq 0.3$ representam uma correlação fraca, $0.4 \leq r \leq 0.6$ representam uma correlação moderada e $0.7 \leq r \leq 0.9$ uma correlação forte. Na tabela seguinte encontram-se os dados da análise de correlações.

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

Tabela 4 - Matriz de Correlações

Variável	Seleção Verde	Recrutamento Verde	Formação Verde	Desenvolvimento Verde	Avaliação Verde	Recompensação Verde	Ambiente Trabalho	Comunicação Interna	Motivação
Seleção Verde	—								
Recrutamento Verde	.602**	—							
Formação Verde	.769**	.466**	—						
Desenvolvimento Verde	.540**	.274**	.658**	—					
Avaliação Verde	.619**	.516**	.558**	.320**	—				
Recompensação Verde	.074	.404**	.147	.137	.361**	—			
Ambiente Trabalho	.040	.477**	.081	.080	.194	.522**	—		
Comunicação Interna	.191	.361**	.370**	.343**	.254*	.409**	.504**	—	
Motivação	.125	.483**	.052	-.031	.185	.429**	.694**	.461**	—

*p < .05. **p < .01.

Fonte: Elaboração Própria

Na matriz de correlações é possível verificar que a formação verde possui uma correlação forte com a seleção verde ($r=.769$).

A variável motivação apresenta correlações estatisticamente significativas com as variáveis recrutamento verde ($r=.483$), recompensação verde ($r=.429$), ambiente de trabalho ($r=.694$) e comunicação interna ($r=.461$). Quer isto dizer que para além do ambiente de trabalho e da comunicação interna, as práticas de GVRH relacionadas com o recrutamento e recompensação estão relacionadas com a motivação dos colaboradores.

Posto isto, é possível dizer que os 96 colaboradores sentem-se mais identificados com a empresa quando esta adota práticas de GVRH.

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
Motivação dos Colaboradores*

Com base nesses resultados, é possível inferir que os 96 colaboradores participantes do estudo percecionam e identificam-se mais com a empresa quando esta adota práticas de GVRH. Os resultados confirmam a Hipótese 1, demonstrando que os colaboradores percecionam positivamente as práticas de gestão verde de recursos humanos implementadas.

CAPÍTULO 5 . DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando os objetivos estabelecidos no início deste estudo, serão abordados os resultados obtidos. A interpretação dos resultados tem por base a literatura existente neste contexto. O objetivo principal deste estudo consiste em analisar como a implementação de práticas de gestão verde de recursos humanos influencia o desempenho, a motivação e a satisfação dos colaboradores nas organizações.

De forma a atingir resultados que permitam obter conclusões pertinentes para a questão principal do estudo, foram definidas duas hipóteses de estudo. A primeira consistiu em perceber de que forma os colaboradores inquiridos percecionavam a prática de gestão verde de recursos humanos nas suas empresas. As práticas de GVRH estão presentes em diferentes fases, nomeadamente, recrutamento e seleção verde, formação e desenvolvimento verde e recompensação e avaliação verde (Mousa & Othman, 2020).

As conclusões do estudo de Farooq et al. (2014) mencionam que os colaboradores demonstram uma maior satisfação no trabalho quando consideram que a entidade empregadora apresenta um comportamento sustentável uma vez que sentem orgulho ao estarem associados a organizações responsáveis.

Os resultados obtidos através da análise estatística descritiva da perceção dos colaboradores em relação às fases de GVRH mostraram que a mediana foi 4, encontrando-se acima do ponto médio da escala, logo, os inquiridos têm a consciência que as suas entidades empregadoras aplicam práticas de GVRH.

Portanto, constata-se que os colaboradores estão atentos e conseguem identificar práticas de GVRH nas suas organizações, confirmando assim a primeira hipótese de estudo estabelecida. Esta análise revela-se importante porque indica que os colaboradores percecionam positivamente as práticas de gestão verde de recursos humanos, fazendo com que os mesmos considerem os valores da organização como seus e se sintam mais identificados com a sua conduta.

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
Motivação dos Colaboradores*

Os colaboradores podem sentir honra quando consideram que a organização desempenha um papel importante e valioso para a comunidade (Arnett et al., 2002).

A segunda hipótese consistiu em perceber de que forma a GVRH tem influência na motivação e satisfação dos colaboradores.

O estudo conduzido por Shafaei et al. (2020) confirma que a gestão verde de recursos humanos está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

Os resultados obtidos através da análise descritiva das emoções dos colaboradores mostraram que a maioria se sente alegre, satisfeita e orgulhosa. Posteriormente, por meio da análise de correlações é possível, de antemão, prever uma possível relação entre a GVRH e a motivação e satisfação dos colaboradores. Portanto, esta relação entre as variáveis e os resultados que têm sido evidenciados na matriz de correlações vai ao encontro da literatura e valida a hipótese 2.

Uma teoria que pode elucidar essa relação, assim como a conexão entre a GVRH e a satisfação no trabalho, é a teoria da dissonância cognitiva de Festinger (1957). Esta teoria sugere que não há dissonância quando há consistência entre os comportamentos e as atitudes que o colaborador percebe como corretos e o que é praticado pela organização. Assim, quando uma organização demonstra conduta ética, o colaborador não experimenta a dissonância. Apoiando esta ideia, o estudo de Koh e Boo (2001) revela que os colaboradores tendem a sentir maior satisfação com o trabalho quando percebem que a organização é ética.

Outra fundamentação para esta relação é a teoria do ajuste pessoa-ambiente (Edwards & Cooper, 1990), que defende que o alinhamento entre os valores individuais e organizacionais resulta em atitudes positivas por parte dos trabalhadores. Baseando-se nessa teoria, o estudo de Ahmad e Umrani (2019) demonstra que a relação entre liderança ética e satisfação no trabalho é mediada pela gestão verde de recursos humanos. Os investigadores destacam que quando as práticas de gestão de recursos humanos estão alinhadas com os valores dos colaboradores, isso promove comportamentos e atitudes positivas, o que conseqüentemente eleva a satisfação no trabalho. Portanto, as práticas

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
Motivação dos Colaboradores*

ambientalmente amigáveis implementadas pelas empresas, naturalmente incentivam comportamentos positivos entre os trabalhadores.

Assim, depreende-se que quanto maior a perceção dos colaboradores quanto às práticas de GVRH da empresa, maior é a sua satisfação com o trabalho e, por conseguinte, maior a motivação para se empenharem na realização de tarefas que vão além das suas funções. Este resultado sugere que as empresas poderão implementar novas práticas de GVRH e desenvolver as já existentes, por forma a aumentar a satisfação dos colaboradores.

É importante contextualizar os resultados dentro das características específicas das organizações estudadas, considerando variações de setor, a cultura organizacional e a dimensão das empresas. Esses contextos únicos podem moldar a perceção e o impacto das práticas de GVRH, influenciando diretamente os resultados observados.

Em termos práticos, os gestores podem usar esses resultados para fortalecer as políticas de recursos humanos, ajustar iniciativas de comunicação interna e desenvolver programas de formação que promovam práticas sustentáveis e, conseqüentemente, melhorem a motivação e satisfação dos colaboradores.

Finalmente, ao considerar as limitações deste estudo, como o tamanho da amostra e o escopo das variáveis medidas, é fundamental reconhecer como esses fatores podem ter afetado a generalização dos resultados e as conclusões obtidas.

Após a interpretação dos resultados, o capítulo seguinte apresenta as principais conclusões do estudo, as suas contribuições, e as limitações identificadas no decorrer do seu desenvolvimento.

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo principal analisar como a implementação de práticas de gestão verde nos recursos humanos influenciam o desempenho, a motivação e a satisfação dos colaboradores nas organizações. Um dos principais motivos para a escolha deste tema deve-se ao facto de o comportamento organizacional verde ser um tema emergente na sociedade e de extrema importância, para além disso, existe também a intenção de colmatar a escassez de pesquisas referentes a este tema.

Principais Conclusões

O desassossego com as práticas ambientais sustentáveis não é recente, contudo, a necessidade de implementação de medidas transversais a todos os setores da sociedade nunca foi tão emergente, à qual não está ausente a responsabilidade das organizações.

Este estudo procura compreender o impacto da GVRH nos trabalhadores, nomeadamente a sua relação com os comportamentos de cidadania organizacional através da identificação com a organização e da satisfação no trabalho. Com base na literatura existente, elaborou-se um modelo teórico para testar o efeito dessas práticas e políticas de GVRH nas organizações.

Após a análise e discussão dos resultados foi possível comprovar algumas das finalidades propostas. Primeiramente, confirma-se que a GVRH favorece o sentimento de identificação com a organização. Este resultado sugere que as práticas amigas do ambiente promovem um aumento da sensação de pertença ao grupo. Portanto, isto significa que se os trabalhadores percecionarem que a sua organização adota práticas sustentáveis irão sentir-se mais identificados com a mesma. Além disso, os resultados desta dissertação sugerem que existe uma relação significativa entre a GVRH e a satisfação no trabalho. Este resultado é um contributo interessante uma vez que os estudos acerca desta relação são escassos e, portanto, realça que as práticas de GVRH geram efeitos positivos na satisfação do indivíduo.

A análise também indica que as emoções que os colaboradores sentem no trabalho não é influenciada pela GVRH. No entanto, a satisfação e motivação que sentem gera

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
Motivação dos Colaboradores*

comportamentos de cidadania organizacional que beneficiam a organização. Portanto, como forma de reciprocidade, os colaboradores adotam comportamentos para além das suas funções devido ao sentimento de satisfação que a responsabilidade ambiental da organização em que trabalha lhes fornece.

Apesar do visível compromisso verde por parte das organizações, e dos seus níveis estratégicos, considera-se que a sustentabilidade ambiental não integra, em grande parte das empresas, a missão e os valores das mesmas. Este resultado compromete o carácter multidimensional defendido por Renwick et al. (2013) que remete para uma estratégia integrada, transversal e profunda, necessária para o sucesso de uma GVRH e, em extensão, fundamental para uma redução efetiva e duradoura do impacto ambiental corporativo.

Recaindo sobre o objeto principal desta investigação, dedica-se espaço nos parágrafos seguintes aos resultados obtidos nas áreas de GVRH que estruturam a investigação, à luz do modelo de Renwick et al. (2013).

A prática de seleção verde, que envolve a escolha de colaboradores com base em critérios ambientais, foi amplamente reconhecida pelos participantes do estudo. A maioria dos colaboradores indicou que a sua empresa adota critérios ambientais no processo de seleção. Esse resultado sugere que as organizações integram considerações ambientais nas suas políticas de seleção, alinhando a contratação de novos talentos com os seus objetivos de sustentabilidade. A aplicação desses critérios pode, não só, melhorar a compatibilidade dos novos colaboradores com a cultura organizacional, mas também fortalecer a imagem da empresa como ambientalmente responsável.

O recrutamento verde, caracterizado pela atração de colaboradores por meio do compromisso ambiental da empresa, também foi maioritariamente identificado pelos participantes. A maioria dos colaboradores afirmou que a sua empresa utiliza o seu compromisso com a sustentabilidade como uma estratégia para atrair novos talentos. Isso indica que as empresas estão conscientes do valor que a sustentabilidade agrega à sua imagem enquanto empregadores. Esta abordagem no recrutamento verde pode aumentar

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
Motivação dos Colaboradores*

o interesse de potenciais colaboradores que partilham valores ambientais, promovendo um alinhamento mais forte entre os objetivos pessoais e organizacionais.

No que diz respeito à formação verde, através da implementação de programas de formação ambiental, a grande maioria dos colaboradores confirmou a presença dessas iniciativas na sua empresa. Este resultado ressalta o compromisso das organizações em educar e capacitar os seus colaboradores para práticas ambientais. A promoção de programas de formação verde não só aperfeiçoa as competências dos colaboradores em relação à sustentabilidade, mas também reforça a cultura organizacional focada em práticas ecológicas.

O desenvolvimento verde, promovendo o envolvimento dos colaboradores em questões ambientais, foi unanimemente reconhecido pelos participantes do estudo. Todos os colaboradores afirmaram que a sua empresa promove o envolvimento ativo em questões ambientais. Este resultado destaca um forte compromisso organizacional com a sustentabilidade, incentivando os colaboradores a se envolverem em atividades que promovem a responsabilidade ambiental. A unanimidade na resposta sugere que essas práticas estão bem enraizadas nas culturas organizacionais das empresas estudadas.

A avaliação verde, que engloba objetivos de desempenho ambiental, também foi mencionada pela maioria dos colaboradores. Este resultado sugere que muitas empresas estão a integrar metas ambientais nos seus sistemas de avaliação de desempenho. Incorporar objetivos ambientais nas avaliações de desempenho pode motivar os colaboradores a adotarem práticas sustentáveis no seu trabalho diário.

A prática de recompensação verde, que oferece incentivos não monetários para o desempenho ambiental, foi reconhecida por alguns participantes. Este resultado indica que as empresas estão a utilizar recompensas não monetárias para incentivar comportamentos ambientalmente responsáveis entre os colaboradores. Cada vez mais, são valorizadas outras formas de remuneração. Oferecer tais incentivos pode aumentar o envolvimento dos colaboradores em práticas sustentáveis, promovendo uma cultura de reconhecimento e valorização dos esforços ambientais dentro da organização. Os

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

colaboradores valorizam muito estas formas de reconhecimento, o que contribui para um ambiente de trabalho mais motivador e alinhado com os valores ambientais da empresa.

Com efeito, identificou-se na investigação vários exemplos de práticas organizacionais verdes transversais que promovem esta cultura organizacional verde, e que potenciam o cumprimento das metas ambientais definidas pelas empresas, ao nível das operações, processos e impacto nos trabalhadores e comunidade. Para além da enumeração de algumas práticas, foi apresentada uma classificação das mesmas quanto aos custos associados e grau de exequibilidade. Algumas práticas que, atendendo aos dois critérios mencionados, são facilmente aplicadas nas organizações são priorizar o teletrabalho, realizar entrevistas e reuniões online, reciclar, reduzir o número de impressões em papel, avaliar o desempenho ambiental dos colaboradores e dinamizar atividades ao ar-livre.

Para além disso, ao examinar atentamente os factos apresentados, verificamos que um dos obstáculos à implementação de uma GVRH reside na resistência intrínseca do capital humano das organizações. Apesar dos numerosos benefícios associados à GVRH, como a redução de custos globais, a motivação e retenção dos trabalhadores, e a vantagem competitiva resultante, não se pode ignorar os desafios inerentes à implementação dessa gestão, que requer mudanças profundas e transversais.

Contribuições da investigação

Dada a crescente importância da sustentabilidade ambiental no contexto atual e a ainda a pouco explorada área da GVRH em Portugal, este estudo visa contribuir para o avanço do conhecimento nessa área específica de gestão de recursos humanos, bem como incentivar as organizações a iniciar ou aprofundar práticas mais sustentáveis.

Este estudo procura ter relevância científica e socioeconómica. Cientificamente, ele aborda uma área ainda pouco investigada, iniciando uma exploração sobre a GVRH no contexto português, considerando empresas distinguidas como algumas das melhores empresas para trabalhar. A informação recolhida enriquece a análise empírica nesta área e espelha um pouco da realidade atual da GVRH em Portugal.

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

Além disso, esta pesquisa pretende ter pertinência socioeconómica, dado o grande interesse das partes interessadas, especialmente da sociedade civil, em questões ambientais. Esta pressão sobre as organizações exige a implementação de estratégias sustentáveis. É urgente que as empresas adotem um sistema sólido, transparente e multifacetado, baseado em pilares ecológicos fortes, onde a GVRH deve ter um papel orientador e facilitador. Este estudo enfatiza a importância de um papel centralizado na GVRH, que atua sobre os colaboradores. São estes que constituem o capital humano das empresas e executam processos que garantem a eficácia da estratégia ambiental corporativa.

Conclui-se que as organizações do futuro precisarão, inevitavelmente, de incluir a sustentabilidade ambiental nas suas estratégias, e que a GVRH terá um crescimento significativo nos próximos anos. É fundamental aprofundar o conhecimento empírico e direcioná-lo para as necessidades das organizações.

Limitações do estudo

Todos os estudos apresentam as suas limitações, e é crucial mencioná-las para facilitar a compreensão dos resultados e sugerir diretrizes para futuras investigações sobre o tema.

A primeira limitação encontrada refere-se à metodologia, especificamente à escolha de uma amostra não probabilística por conveniência. Esse tipo de amostra não permite a generalização dos dados, pois os participantes foram selecionados com base na conveniência da investigadora.

Outra limitação está relacionada com a dimensão amostra, uma amostra maior poderia fornecer resultados com maior precisão e validade.

A limitação que provavelmente representou a maior dificuldade foi o limitado número de estudos sobre o tema. Estudar as relações entre as dimensões propostas foi uma tarefa complexa devido à escassez de recursos disponíveis. Consequentemente, consolidar e fundamentar as conexões entre os construtos com base nos estudos existentes foi desafiador.

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
Motivação dos Colaboradores*

O caminho para uma GVRH eficaz resultará num forte investimento inicial, um planeamento multidimensional complexo e um sistema de melhoria contínua, atento às mudanças globais.

Recomendações para investigações futuras

Até ao momento, há uma notável escassez de estudos que sustentem as relações investigadas. Face a este problema, o desenvolvimento de mais pesquisas nessa área seria pertinente e valioso para obter conclusões mais profundas sobre essas relações.

Dado que a GVRH traz resultados positivos para a satisfação dos colaboradores, seria interessante compreender de que forma essas práticas geram esse sentimento positivo. Pesquisas futuras poderiam também explorar outras variáveis, como os valores ambientais e morais dos indivíduos, o orgulho organizacional, ou características de personalidade.

Numa escala ainda mais aprofundada, entenda-se estudos mais longos e com mais recursos, seria interessante realizar um levantamento das práticas de GVRH a nível europeu ou mundial, bem como identificar quais as condicionantes e desafios que organizações noutras realidades nacionais enfrentam para a sua implementação.

Por fim, espera-se que esta investigação tenha contribuído para uma maior compreensão dos resultados causados pela GVRH e como os colaboradores respondem a essas práticas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aamodt, M. (2012). *Industrial/organizational psychology: An applied approach*. Nelson Education.
- Agrawala, S., Carraro, M., & Kingsmill, N. (2011). Private sector engagement in adaptation to climate change: Approaches to managing climate risks (OECD Environment Working Papers N° 39). <https://doi.org/10.1787/5kg221jkg7-en>
- Ahmad, I., & Umrani, W. A. (2019). The impact of ethical leadership style on job satisfaction: Mediating role of perception of Green HRM and psychological safety. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(5), 534–547.
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>
- Amutha, V. (2017). A theoretical study on green HRM practices. *Global Journal for Research Analysis*, 6. <https://doi.org/10.36106/GJRA>
- Ansari, N. Y., Farrukh, M., & Raza, A. (2021). Green human resource management and employees pro-environmental behaviours: Examining the underlying mechanism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28, 229–238.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A., & McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87–96.
- Ashrafi, M., Magnan, G. M., Adams, M., & Walker, T. R. (2020). Understanding the conceptual evolutionary path and theoretical underpinnings of corporate social responsibility and corporate sustainability. *Sustainability*, 12(3), 1–17.
- Bewick, V., Cheek, L., & Ball, J. (2003). Statistics review 7: Correlation and regression. *Critical Care*, 7(6), 451–459.

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

- Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro- environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 156–175.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora
- Bosch-Badia, M. T., Montllor-Serrats, J., & Tarrazon-Rodon, M. A. (2017). Efficiency and sustainability of CSR projects. *Sustainability*, 9(10), 1–18.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods (5th ed.)*. Oxford University Press.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação - Guia para Auto-aprendizagem*.
- Catano, V. M., & Morrow Hines, H. (2016). The influence of corporate social responsibility, psychologically healthy workplaces, and individual values in attracting millennial job applicants. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 48(2), 142-154.
- Chan, E., & Hawkins, R. (2010). Attitude towards EMSs in an international hotel: An exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 641–651.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Daily, B. F., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539–1552. <https://doi.org/10.1108/01443570110410892>
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2007). *Statistics Without Maths for Psychology*. Pearson education.
- Deshwal, D. P. (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of Applied Research*, 1 (13), 176–181.

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: the role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627.
- Dutta, S. (2012). Greening people: A strategic dimension. *Zenith International Journal of Business Economics & Management Research*, 2(2), 143–148.
- Edwards, J. R., & Cooper, C. L. (1990). The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions. *Journal of Organizational Behavior*, 11(4), 293–307.
- Elkington, J. (1997). (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*. 2.
- 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.
- Farzana, K. (2020). Green HRM: Sustainable practices to promote employment. *Journal of Business and Management*, 22(9), 01–06.
- Fayyazi, M., Shahbazmoradi, S., Afshar, Z., & Shahbazmoradi, M. R. (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry. *Management Science Letters*, 5(1), 101–108. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.12.002>
- 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.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.
- Fiksel, J.; Low, J.; Thomas, J. (2004, Junho). Linking sustainability to shareholder value, *Environmental Managers Journal*, p. 19. Recuperado em: <http://www.economics.com/images/Linking_Sustainability_to_Value.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2024.

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
Motivação dos Colaboradores*

- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, 15(2), 87–102. <https://doi.org/10.1002/bse.450>
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper and Brothers.
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177–191. <https://doi.org/10.1002/bse.564>
- Jabbour, C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98–105.
- Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Govindan, K., Teixeira, A. A., & 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.
- 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.
- 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*, 99–116.
- Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703–724.
- 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.
- Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., Lacerda, T. C. de, da Silva, F. P., & Vieira, P. R. (2020). Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability. *Journal of Business Research*, 112, 413–421.

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
Motivação dos Colaboradores*

- Jyoti, K. (2019). Green HRM—people management commitment to environmental sustainability. In proceedings of 10th international conference on digital strategies for organizational success.
- 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” (Vol. 76). *International Journal of Hospitality Management*.
- King, A., & Lenox, M. (2002). Exploring the locus of profitable pollution reduction. *Management Science*, 48(2), 289–299.
- Klade, M., Mert, W., Seebacher, U., & Schultz, I. (2013). Sustainable behaviour at work and in private life: The contribution of enterprises. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 7(4), 321–332.
- Koh, H. C., & Boo, E. H. Y. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 309–324.
- Labella-Fernández, A., & Martínez-del-Río, J. (2020). Green Human Resource Management. Em *Responsible Consumption and Production* (1.a ed., pp. 1–12). Springer Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95726-5_113
- Likhitkar, P., & Verma, D. P. (2017). Impact of green HRM practices on organization sustainability and employee retention. *International Journal For Innovative Research In Multidisciplinary Field*, 3, 152–157.
- Mamatha, S. M., & Bharmappa, T. (2020). Key issues of green human resource management (GHRM) practices- A literature review. *Journal of Business and Management (IOSRJBM)*, 22(8), 08–16. <https://doi.org/10.9790/487X-2208010816>
- McClelland, S. B. (1994). Training Needs Assessment Data-gathering Methods: Part 1, Survey Questionnaires. *Journal of European Industrial Training*, 18(2), 27–32.
- Mehta, K., & Chugan, P. K. (2015). Green HRM in pursuit of environmentally sustainable business. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3(3), 74–81. <https://doi.org/10.13189/ujibm.2015.030302>

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

- Mehta, P., & Mehta, K. (2017). Green HRM practices and organizational culture. *International Journal of Human Resources Management (IJHRM)*, 6(1), 1–6.
- 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.
- Murari, K., & Bhandari, M. (2011). Green HR: Going green with pride. *Journal of Social Welfare and Management*, 3(3–4).
- Neves, J. (2001). *Clima organizacional, Cultura organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Editora RH.
- Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8). <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101>
- Opatha, H., & Hewapathirana, R. (2019). Defining green and green human resource management: A conceptual study. *International Journal of Arts and Commerce*, 8(9), 1–10.
- Paillé, P., & Boiral, O. (2013). Pro-environmental behavior at work: Construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 118–128.
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Huisingh, D. (2019). Effects of “green” training on pro-environmental behaviors and job satisfaction: Evidence from the Italian healthcare sector. *Journal of Cleaner Production*, 226, 221–232.
- Piowar-Sulej, K. (2021). The practice of green HRM in Poland—With the focus on elements of the HR function. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska sectio H Oeconomia*, 55 (2) 75–84. <https://doi.org/10.17951/h.2021.55.2.75-84>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. (2ª edição). Lisboa: Gradiva.
- Ramus, C. A. (2002). Encouraging innovative environmental actions: What companies and managers must do. *Journal of World Business*, 37(2), 151–164.

Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na Motivação dos Colaboradores

- Ren, S., Tang, G., & E. Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803.
- 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.
- Rimm, A., Su, A. J., Klotz, A. C., Bray, D., Seppala E., Cech E., Cullen, J., Cohen, J., Grenny, J., Moeller, J., Mosow, J., Jones, K., Cameron, K., Garrad, L., Davey, L., O'Connor L. T., Kislik, L., King, M., Bolino M. C., (...) & Johnson, W. (2020). *Guia HBR: Motivar equipas*. Actual Editora.
- Robbins, S. P., & Laughton, N. (2001). *Organizational behavior: Concepts, controversies and application* (2º ed.). Prentice Hall.
- Ruiz-Palomino, P., Morales-Sánchez, R., & Martínez-Cañas, R. (2021). Corporate Sustainability, Ethics and Employee Satisfaction. *Sustainability*, 13(21), 1–5
- 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–
- Sardana, A. (2018). Turning green into gold through practices of green hrm. *The Journal of Management Awareness*, 21(2), 63–74.
- Shafaei, A., Nejati, M., & Yusoff, Y. (2020). Green human resource management: A two-study investigation of antecedents and outcomes. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1041–1060.
- Sharma, R., & Gupta, N. (2015). Green HRM: An innovative approach to environmental sustainability. *Twelfth AIMS International Conference on Management*, 825–830.
- Shen, J., Dumont, 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), 549–622.

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
Motivação dos Colaboradores*

- Taherdoost, H. (2016). Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research. *International Journal of Academic Research in Management*, 5(2), 18–27.
- Tracy, J. L., & Robins, R. W. (2007). Emerging insights into the nature and function of pride. *Current Directions in Psychological Science*, 16(3), 147–150
- Vahdati, S., & Vahdati, S. (2018). Identifying the obstacles to green human resource management practices in Iran. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 3(1). <https://doi.org/10.22034/ijhcum.2018.03.01.002>
- Vani, G. (2017). Eco-friendly human resource management—An opportunity and challenge. *Em Millennial workforce – A contemplation* (pp. 114–120). Zenon Academic Publishing.
- Watson, D., Tregaskis, O., Gedikli, C., Vaughn, O., & Semkina, A. (2018). Well-being through learning: a systematic review of learning interventions in the workplace and their impact on well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 247–268.
- Wehrmeyer, W. (1996). *Greening People: Human Resources and Environmental Management*. Routledge & CRC Press.
- 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 (Switzerland)*, 13(8).
- Zoogah, D. B. (2011). The dynamics of green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 25(2), 117–139. <https://doi.org/10.1177/239700221102500204>

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
Motivação dos Colaboradores*

APÊNDICES

APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO

IMPACTO DE UMA GESTÃO VERDE DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES E NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

No âmbito da dissertação para a conclusão do mestrado em Gestão Empresarial na Coimbra Business School encontro-me a desenvolver uma investigação cujo objetivo é estudar o impacto de uma gestão verde de recursos humanos nas organizações e na motivação dos colaboradores.

Assim sendo, o objetivo é recolher dados que permitam investigar e analisar como a implementação de práticas de gestão verde nos recursos humanos influencia o desempenho, a motivação e a satisfação dos colaboradores nas organizações

Deste modo, peço o seu contributo para esta investigação através do preenchimento deste questionário. É essencial que todas as questões sejam respondidas para que seja possível uma avaliação.

Por favor, responda às seguintes perguntas com sinceridade. Os dados fornecidos serão tratados de forma confidencial e apenas serão utilizados para a realização desta investigação.

Agradeço desde já a disponibilidade e colaboração dada.

Carolina Soares

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
Motivação dos Colaboradores*

Parte I – Dados Sociodemográficos

Responda às seguintes questões:

Gênero

- Feminino
- Masculino
- Outro

Nível de escolaridade

- 1º ciclo
- 2º ciclo
- 3º ciclo
- Ensino secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Há quanto tempo trabalha na sua entidade patronal?

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- Mais de 21 anos

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
Motivação dos Colaboradores*

Função desempenhada da empresa

- Estagiário
- Assistente
- Gestor
- Técnico
- Comercial/Administrativo
- Gerente
- Diretor

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
Motivação dos Colaboradores*

Parte II – Gestão Verde de Recursos Humanos

Responda às seguintes questões:

Seleção Verde: A minha empresa faz a seleção de colaboradores baseando-se em critérios ambientais.

1 2 3 4 5
Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Recrutamento Verde: A minha empresa atrai os colaboradores através do compromisso ambiental que tem.

1 2 3 4 5
Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Formação Verde: A minha empresa cria programas de formação ambiental para os colaboradores.

1 2 3 4 5
Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Desenvolvimento Verde: A minha empresa incentiva o envolvimento dos colaboradores em questões ambientais.

1 2 3 4 5
Discordo Totalmente Concordo Totalmente

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
Motivação dos Colaboradores*

Avaliação verde: A avaliação dos colaboradores inclui objetivos de desempenho ambiental.

1 2 3 4 5
Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Recompensação Verde: A minha empresa pratica incentivos não monetários para o desempenho ambiental.

1 2 3 4 5
Discordo Totalmente Concordo Totalmente

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
Motivação dos Colaboradores*

Parte III – Motivação no Trabalho

Responda às seguintes questões:

Das emoções que se seguem qual/quais as mais presentes no seu ambiente de trabalho:

(Marcar tudo o que for aplicável.)

- Alegria
- Medo
- Tristeza
- Orgulho
- Satisfação
- Raiva
- Nenhuma das anteriores

Existe um bom ambiente de trabalho na minha entidade patronal.

1 2 3 4 5
Discordo Totalmente ○ ○ ○ ○ ○ Concordo Totalmente

A comunicação interna da minha entidade patronal é eficaz.

1 2 3 4 5
Discordo Totalmente ○ ○ ○ ○ ○ Concordo Totalmente

Sente que a sua entidade patronal preza o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal?

- Sim
- Não

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
Motivação dos Colaboradores*

Sente que a sua entidade patronal reconhece e valoriza o seu contributo, empenho, esforço e responsabilidade sustentável?

- Sim
- Não

A minha motivação no desempenho das minhas funções é elevada.

1 2 3 4 5
Discordo Totalmente ○ ○ ○ ○ ○ Concordo Totalmente

*Impacto de uma Gestão Verde de Recursos Humanos nas Organizações e na
Motivação dos Colaboradores*

Parte IV – Política de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais

Ao abrigo da Lei de Proteção de dados que respeita ao Regulamento (UE) 2016/679, do Parlamento Europeu e do Conselho em vigor desde 27 de abril de 2016, respeitante ao tratamento de dados pessoais e privacidade, pela submissão do presente formulário, consinto a recolha dos dados constantes no mesmo.

Aceito

Obrigada pela sua participação!

Grata pelo seu contributo neste estudo.