

MESTRADO EM

Ciências Empresariais

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**O IMPACTO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS VERDE NA
MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E DESEMPENHO DOS
COLABORADORES**

GONÇALA JOANA CONDINHO GONÇALVES

OUTUBRO – 2023

MESTRADO EM

Ciências Empresariais

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**O IMPACTO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS VERDE NA
MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E DESEMPENHO DOS
COLABORADORES**

GONÇALA JOANA CONDINHO GONÇALVES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR TIAGO EMANUEL RODRIGUES GONÇALVES

OUTUBRO – 2023

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que direta ou indiretamente fizeram parte deste processo, ajudando-me a ultrapassar as dificuldades que surgiram ao longo do caminho.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais, por todo apoio, que me permitiu ter força para nunca desistir do meu objetivo.

Seguidamente, agradeço ao Professor Doutor Tiago Emanuel Rodrigues Gonçalves por toda a paciência, compreensão e disponibilidade, mas principalmente pela sua orientação, pois sem ela, certamente não teria conseguido realizar este trabalho.

Por fim, gostaria de agradecer a todos aqueles que participaram no questionário, pois sem o seu contributo, não teria sido possível desenvolver esta dissertação.

Índice

Resumo	6
Abstract	7
1. Introdução	8
2. Revisão de Literatura	9
2.1. Gestão de Recursos Humanos Verde	9
2.2. Motivação	13
2.2.1. Teoria da Autodeterminação	14
2.2.2. A GRHV e a Motivação	15
2.3. Satisfação no Trabalho	16
2.3.1. A GRHV e a Satisfação no Trabalho	17
2.3.2. A Motivação e a Satisfação no Trabalho	18
2.4. Desempenho no Trabalho	18
2.4.1. A GRHV e o Desempenho no Trabalho	20
2.4.2. A Motivação e o Desempenho no Trabalho	20
3. Metodologia	22
3.1. Método	22
3.2. Amostra	24
3.3. Medidas	26
3.4. Análise de Dados	27
3.4.1. Análise de Fatores Exploratórios	28
3.5. Modelo de Medição	28
3.5.1. Modelo Estrutural	30
3.5.1.1. Resultados	31
4. Discussão dos Resultados	33
4.1. Contribuições Teóricas	35
4.2. Contribuições Práticas	36
5. Conclusão	38
6. Limitações e Sugestões de Pesquisa Futuras	39
Referências Bibliográficas	41
Anexos	50
Anexo A	50
Anexo B	50

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definições de GRHV (elaboração própria)	11
Tabela 2 - Práticas de GRHV (elaboração própria)	12
Tabela 3 - Características da Amostra (elaboração própria)	25
Tabela 4 - Fiabilidade e validade dos construtos (elaboração própria)	30
Tabela 5 - Critério Fornell & Larcker (elaboração própria)	30
Tabela 6 - Resultados do teste de hipóteses (elaboração própria)	32

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Investigação (elaboração própria)	21
Figura 2 - Resultado da correlação das hipóteses (elaboração própria)	33

Lista de Abreviaturas

- AVE - *Average Variance Extracted*, Variância Média Extraída
- β - Beta de regressão
- DT - Desempenho no Trabalho
- ADV – Avaliação de Desempenho Verde
- FC - Fiabilidade Composta
- FDV - Formação e Desenvolvimento Verde
- GRH - Gestão de Recursos Humanos
- GRHV - Gestão de Recursos Humanos Verde
- HTMT - Heterotraço-Monotraço
- IC - Intervenção dos Colaboradores
- KS - *Kolgomorov-Smirnov*
- PLS - *Partial Least Squares*, Método dos Quadrados Mínimos Parciais
- Q^2 - Medida de redundância baseada na validação cruzada
- R^2 - Coeficiente de determinação
- RCV - Recompensas e Compensações Verdes
- RH – Recursos Humanos
- RSV - Recrutamento e Seleção Verde
- SEM - *Structural Equation Modeling*, Modelo de Equações Estruturais
- ST - Satisfação no Trabalho
- TA - Teoria da Autodeterminação
- VIF - Valores de Inflação do Fator

Resumo

Preocupações organizacionais centradas no desenvolvimento de práticas e políticas de gestão sustentáveis definem uma importante agenda de investigação nas últimas décadas. A Gestão de Recursos Humanos Verde traduz uma dessas preocupações com a sustentabilidade, uma vez que define uma forma de Gestão que integra atividades de natureza política, económica e social, de forma a preservar o equilíbrio ambiental e a inculcar, bem como respeitar, a consciência sustentável dos colaboradores e da organização. O desenvolvimento de novas formas de Gestão de Recursos Humanos influencia a vida profissional dos colaboradores que integram uma organização, quer em termos de Motivação, Satisfação ou Desempenho. No entanto, as evidências empíricas sobre uma tradução desses impactos por influência das práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde são ainda escassas na literatura científica. De forma a responder a essa lacuna, este Trabalho Final de Mestrado tem como objetivo analisar a existência de uma relação entre a Gestão de Recursos Humanos Verde, Motivação, Satisfação e Desempenho dos colaboradores em Portugal, suportada pelos princípios da Teoria da Autodeterminação e da Teoria da Motivação. Considerando este suporte teórico, o presente estudo pretende também averiguar o impacto da Motivação na Satisfação e Desempenho dos colaboradores. A investigação foi desenvolvida através de um questionário, contando com uma amostra final de 201 indivíduos oriundos de diversos setores de atividade e pertencentes à população ativa portuguesa. Através de uma análise PLS-SEM aos dados recolhidos, foi possível constatar que existem evidências de relação de Gestão de Recursos Humanos Verde com a Motivação e Satisfação dos colaboradores, verificando-se que a Gestão de Recursos Humanos Verde melhora os níveis de Motivação e Satisfação. São discutidas as relações suportadas entre as diversas variáveis considerando as suas implicações teóricas e práticas. Por fim, este trabalho discute limitações e pistas para investigações futuras.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos Verde, Motivação, Satisfação, Desempenho, Sustentabilidade.

Abstract

Organizational concerns centered on the development of sustainable management practices and policies have defined an important research agenda in recent decades. Green Human Resources Management is one of these sustainability concerns, as it defines a form of management that integrates political, economic and social activities in order to preserve the environmental balance and promote, as well as respect, the sustainable awareness of employees and the organization. The development of new forms of Human Resource Management affects the working lives of employees in an organization, whether in terms of Motivation, Satisfaction or Performance. However, empirical evidence of an empirical translation of these impacts through the influence of Green Human Resource Management practices is still limited in the scientific literature. In order to respond to this gap, this Master's Thesis aims to analyse the existence of a relationship between Green Human Resource Management, Motivation, Satisfaction and Performance in Portugal, supported by the principles of Self-Determination Theory and Motivation Theory. Considering this theoretical support, this study also aims to analyse the impact of Motivation on employee Satisfaction and Performance. The research was carried out using a questionnaire, with a final sample of 201 individuals from a variety of sectors of activity and belonging to the Portuguese working population. Through a PLS-SEM analysis of the collected data, it was possible to verify that there is evidence of a relationship between Green Human Resource Management and employee Motivation and Satisfaction, showing that Green Human Resource Management improves levels of Motivation and Satisfaction. The supported relationships between the various variables are discussed, considering their theoretical and practical implications. Finally, the paper discusses limitations and avenues for future research.

Keywords: Green Human Resource Management, Motivation, Satisfaction, Performance, Sustainability.

1. Introdução

Nas últimas décadas, as organizações têm vindo a ser continuamente desafiadas a incorporar práticas de sustentabilidade nas suas estratégias, políticas e procedimentos, uma vez que as legislações ambientais e a pressão social obrigam as empresas a adoptá-las, na esperança de melhorarem o seu desempenho e a incorporarem essa ideologia de sustentabilidade na sua missão e objetivos (Jerónimo *et al.*, 2020; Khan & Muktar 2020; Mahdy *et al.*, 2023).

Desta forma, apresenta-se a Gestão de Recursos Humanos Verde, que consiste numa estratégia sustentável de Gestão, desenvolvida para reorientar as organizações através de práticas ecológicas desenvolvidas para influenciar atitudes e comportamentos, de modo a alcançar o desempenho ambiental desejado (Jerónimo *et al.*, 2020; Khan & Muktar 2020; Mahdy *et al.*, 2023). A Gestão de Recursos Humanos Verde não se apresenta como um novo conceito, no entanto, nos últimos anos alcançou uma maior relevância e aplicabilidade, devido às crescentes alterações climáticas, as quais se apresentaram como um fator preponderante para o crescimento da adoção deste tipo de Gestão de Recursos Humanos nas organizações (Rehman *et al.*, 2021).

Considerando-se a fragilidade ambiental da atualidade e a crescente busca por mecanismos e estratégias para alcançar vantagens competitivas, torna-se imperativo para as organizações compreenderem de que forma a Gestão de Recursos Humanos Verde pode ser detentora de impactos positivos nos colaboradores, de forma a salvaguardar o planeta e a criar vantagens competitivas, não descorando as atividades tradicionais da Gestão de Recursos Humanos. No seguimento da premissa apresentada, o estudo em questão, pretende explorar a relação da Gestão de Recursos Humanos Verde com a Motivação, Satisfação e Desempenho dos colaboradores, apresentando-se as seguintes questões de investigação: 1) Qual o impacto da Gestão de Recursos Humanos Verde na Motivação, Satisfação e Desempenho dos colaboradores? e 2) Qual o impacto da Motivação na Satisfação e Desempenho dos colaboradores?

Com o intuito de responder às questões de investigação propostas foi efetuado um estudo quantitativo que procura explorar a relação entre as variáveis indicadas (Gestão de Recursos Humanos Verde, Motivação, Satisfação e Desempenho). Os dados utilizados no presente estudo foram recolhidos mediante um questionário enviado diretamente para empresas e simultaneamente disponibilizado nas redes sociais, com possibilidade de partilha. A técnica de amostragem por Bola de Neve permitiu a recolha de dados

provenientes de 201 profissionais inseridos no mercado de trabalho português. Toda a informação recolhida foi analisada através da metodologia PLS-SEM.

Este trabalho é composto por seis capítulos, de forma a contextualizar o problema de investigação, explanar a metodologia utilizada, apresentar os principais resultados obtidos, e providenciar uma discussão de tradução teórica e prática. O Primeiro Capítulo consiste na Introdução, no qual é apresentada uma contextualização ao estudo da Gestão de Recursos Humanos Verde. Seguidamente, o Segundo Capítulo diz respeito à Revisão de Literatura, onde é efetuado o enquadramento teórico, mediante os conceitos e ideologias de diversos autores. O Terceiro Capítulo integra a Metodologia adotada no estudo, para analisar a informação recolhida através do questionário. O Quarto Capítulo, denominado Discussão de Resultados, consiste no capítulo desenvolvido para interpretar os resultados que foram organizados e analisados no Terceiro Capítulo. Por fim, apresenta-se o Quinto Capítulo, no qual se efetua a Conclusão ao estudo desenvolvido, seguido do Sexto Capítulo, onde são indicadas as Limitações de pesquisa, bem como as Sugestões futuras.

2. Revisão de Literatura

2.1. Gestão de Recursos Humanos Verde

O século XXI demonstrou que a consciencialização sobre as preocupações ambientais no mundo, quer em termos políticos, comerciais ou económicos, aumentou exponencialmente (Mahdy *et al.*, 2023). Foi possível chegar a essa conclusão através da crescente necessidade de uma Gestão Ambiental mais realista e proativa para ajudar a população a tomar decisões menos prejudiciais e mais sustentáveis para o meio ambiente (Pinho & Martins, 2022; Mahdy *et al.*, 2023). Segundo a literatura mais recente, uma das melhores formas de ajuda que se tem vindo a verificar neste campo, são as práticas de Gestão Recursos Humanos Verde (GRHV) (Ahmad, 2015; Pinho & Martins, 2022). No entanto, esta forma de Gestão não surgiu agora, tratando-se de uma temática que tem sido desenvolvida e adotada por diversas organizações nos últimos 30 anos (Rehman *et al.*, 2021).

A GRHV consiste numa das diversas ramificações que compõem a Gestão de Recursos Humanos Sustentável, apresentando-se como sendo a que se encontra mais direcionada para os aspetos ambientais (Tanova & Bayighomog, 2022) e a única que não ignora, de forma alguma, a natureza e os seus problemas (Tang *et al.*, 2018), direcionando o seu foco para a combinação dos objetivos da Gestão Ambiental com os objetivos da

Gestão de Recursos Humanos (GRH) (Mahdy *et al.*, 2023). Certos autores defendem ainda que esta será a forma mais benéfica de gerir os Recursos Humanos (RH), uma vez que não se estará apenas a direcionar a atenção para a melhoria dos lucros e para o desempenho da organização (Tang *et al.*, 2018), mas também para o aumento dos resultados ambientais (Brockner *et al.*, 2006; Pinho & Martins, 2022) através da promoção de comportamentos ecológicos no local de trabalho, bem como nas equipas organizacionais (Pinho & Martins, 2022).

A GRHV define-se como uma ferramenta de incentivo à responsabilidade ambiental (Kim *et al.*, 2019; Tanova & Bayighomog, 2022) através da adoção de políticas e práticas de RH que apoiam a aplicação de ideologias ecológicas nas empresas, com o intuito de as tornar mais sustentáveis (Ali *et al.*, 2019; Acquah *et al.*, 2020). Essas ideologias ecológicas ajudarão a: 1) reduzir os resíduos; 2) diminuir os custos; 3) prevenir a poluição ambiental; 4) utilizar de forma sustentável os recursos da organização e 5) melhorar o relacionamento entre os colaboradores (Ragas *et al.*, 2017; Acquah *et al.*, 2020). Tang *et al.* (2018) e Acquah *et al.* (2020) explicam ainda que a GRHV consiste numa forma de Gestão que ajuda as organizações a obterem melhores desempenhos e a construírem uma melhor imagem de si. A literatura indica que a GRHV caracteriza-se como uma vantagem competitiva para a organização que a adotar (Tang *et al.*, 2018). A GRHV promove um ambiente protetor, uma vez que a sua cultura sustentável, além de reorientar positivamente a estratégia organizacional, também reorienta os valores, tendências e comportamentos organizacionais (Khan & Muktar 2020; Mahdy *et al.*, 2023). Singh *et al.* (2020), defende ainda que as organizações que implementam a GRHV são mais bem-sucedidas e têm um desempenho superior ao dos seus concorrentes. Através da GRHV, as organizações têm uma maior possibilidade de utilizar os seus recursos e capacidades para responder mais rápida e adequadamente às necessidades dos seus clientes (Singh *et al.*, 2020). A GRHV permite ainda adicionar certos valores e ganhos intangíveis à organização, nomeadamente, a obtenção de equilíbrio ambiental e económico e de requisitos de sustentabilidade em matéria de saúde, bem-estar e equidade social (Amrutha & Geetha, 2020; Jerónimo *et al.*, 2020; Singh *et al.*, 2020).

Assim sendo, a GRHV está direcionada para todo o comportamento que um colaborador tem dentro da organização (Pinho & Martins, 2022). Contudo, o comportamento sustentável não tem de ser unicamente aplicado dentro da organização, podendo ser mantido na sua vida pessoal e familiar (Pinho & Martins, 2022). Importa ainda salientar que a maioria da população ativa, nos dias de hoje, acaba por passar mais

tempo no local de trabalho do que fora dele (Pinho & Martins, 2022). Dessa forma, os colaboradores ao serem geridos de uma forma verde e sustentável durante a maior parte do seu dia, apresentam uma maior probabilidade de ganharem o hábito de serem ecológicos na sua vida profissional (Pinho & Martins, 2022). Segundo a literatura, ao seguir constantemente esta ideologia, fica cada vez mais “enraizado” na forma de ser e estar do colaborador, aumentando a possibilidade dessas ações sustentáveis serem mantidas e aplicadas também quando o indivíduo não está a trabalhar, tornando-se sustentável em qualquer altura (Pinho & Martins, 2022). Em suma, a GRHV pretende consciencializar os colaboradores sobre quais as ações necessárias para ajudar o meio ambiente, em qualquer lugar e em qualquer momento (Pinho & Martins, 2022). A Tabela 1 apresenta algumas definições de GRHV de acordo com diversos autores.

Tabela 1 - Definições de GRHV (elaboração própria)

Autor	Definição de GRHV:
Wielewska <i>et al.</i> , 2022	Consiste num desenvolvimento socioeconómico, no qual ocorre um processo de integração de atividades políticas, económicas e sociais. Não obstante, define-se ainda como uma forma de Gestão que ajuda a preservar o equilíbrio ambiental e a durabilidade dos processos naturais fundamentais, de modo a permitir que as necessidades dos indivíduos possam ser satisfeitas hoje e no futuro.
Amjad <i>et al.</i> , 2021	Define-se como a utilização de estratégias de GRH para promover a adoção de ativos sustentáveis dentro de uma organização, de modo a melhorar a sustentabilidade ambiental. Consiste também na constante preocupação tida por todos os indivíduos que compõem uma organização em relação ao desenvolvimento de abordagens e práticas que ajudarão no planeamento sustentável empresarial.
Yong <i>et al.</i> , 2019	Apresenta-se como um alinhamento sistemático e planeado das práticas de GRH com os objetivos sustentáveis das organizações, proporcionando aos colaboradores, formação suficiente, para os tornar capazes de adotar estratégias ecológicas.
Tang <i>et al.</i> , 2018	Consiste numa forma de GRH, onde foram integrados conceitos sustentáveis, de modo a prevenir a poluição através de processos operacionais. Consiste numa orientação adotada pelas organizações, de forma a protegerem o meio ambiente, centrando-se em práticas específicas que pretendem combater a fragilidade dos ecossistemas.

A GRHV caracteriza-se ainda, por apresentar uma natureza multidimensional, devido às diversas dimensões relacionadas, o que originou a sua subdivisão em práticas, as quais incluem: 1) recrutamento e seleção; 2) formação e desenvolvimento; 3) avaliação de desempenho; 4) recompensas e compensações e 5) intervenção de colaboradores (Tang *et al.*, 2018). A Tabela 2 apresenta um sumário das subdimensões da GRHV, quanto à sua definição e tradução em práticas.

Tabela 2 - Práticas de GRHV (elaboração própria)

Dimensão	Definição	Características	Práticas	Referências
Recrutamento e Seleção “Verde” (RSV)	Processo de recrutamento e seleção de candidatos que, preferencialmente, tenham maior comprometimento e sensibilidade, em relação às questões ambientais.	Deve definir processos de recrutamento com recurso a três princípios: 1) explorar a consciência “verde” do candidato; 2) <i>green employer branding</i> e 3) critérios verdes para atrair o tipo de candidato esperado.	Aplicação de conhecimentos e ideologias sustentáveis no processo operacional da organização no RSV, de forma a melhorar e perspetivar o desempenho futuro. Explorar o alinhamento ideológico da sustentabilidade com o candidato.	Abdelhamied <i>et al.</i> , 2023; Amjad <i>et al.</i> , 2021; Mahdy <i>et al.</i> , 2023; Pinho & Martins, 2022; Tang <i>et al.</i> , 2018
Formação e Desenvolvimento “Verde” (FDV)	Consiste numa série de atividades de aprendizagem e motivação adotadas para ajudar os colaboradores adquirirem conhecimentos em termos de proteção ambiental.	Deve encapsular: 1) Ações de formação que visem o aumento da consciencialização ambiental; 2) Gestão do conhecimento sustentável e 3) <i>Climate building</i> .	Desenvolvimento de competências e conhecimentos que pretendem estimular e apoiar a utilização ótima dos recursos, a conservação de energia e a minimização de resíduos e desperdícios.	
Avaliação de Desempenho “Verde” (ADV)	Sistema de avaliação de atividades realizadas pelos colaboradores, durante a execução do processo de Gestão Ambiental, tendo como objetivo a melhoria do desempenho geral dos trabalhadores através da comparação dos resultados obtidos com os objetivos traçados pela organização.	Deve considerar: 1) definição de objetivos ecológicos para todos os membros da organização; 2) criação de indicadores de desempenho ecológico; 3) avaliação dos resultados ecológicos obtidos pelos colaboradores e 4) utilização das desvantagens.	Tradução dos objetivos ambientais em planos de ação para os colaboradores. Incluir incidentes ambientais, responsabilidades ambientais, redução das emissões de carbono e comunicação de preocupações e políticas ambientais nos sistemas de avaliação do desempenho.	
Recompensas e Compensações “Verdes” (RCV)	Sistema de recompensas financeiras e não financeiras, que têm como objetivo atrair, reter e motivar os colaboradores, de forma a que estes se predisponham a ajudar a organização a cumprir os seus objetivos ambientais, quer em termos individuais, como coletivos.	Deve incluir três estratégias: 1) benefícios de viagens ecológicas; 2) considerar impostos ecológicos e 3) reconhecimento ecológico.	Recompensas a nível de transporte e deslocação, como pagamento de passes sociais para redução da pegada ecológica. Atribuição de frotas de automóveis elétricas. Recompensas intrínsecas para colaboradores sustentáveis.	Abdelhamied <i>et al.</i> , 2023; Amjad <i>et al.</i> , 2021; Jabbour <i>et al.</i> 2013; Mahdy <i>et al.</i> , 2023; Mandip, 2012; Pinho & Martins, 2022; Tang <i>et al.</i> , 2018)
Intervenção dos Colaboradores (IC)	Práticas de participação ativa na Gestão Ambiental, fazendo parte de todo o processo, de forma a estimular a consciência, o interesse e envolvimento	Deve considerar: 1) a comunicação de uma visão ecológica clara; 2) um clima positivo de aprendizagem; 3) a diversidade de canais de comunicação; 4) a oferta de práticas	Disponibilização de atividades ecológicas por parte da organização, tais como redação de boletins informativos, desenvolvimento de grupos de resolução de problemas ambientais	Pinho & Martins, 2022; Tang <i>et al.</i> , 2018)

	sustentável na organização.	ecológicas e 5) o incentivo à participação.	ou a criação de equipas ecológicas. Motivar os colaboradores sobre a matéria ecológica, orientando-os a envolverem-se na resolução das questões ambientais que afetam a empresa.	
--	-----------------------------	---	---	--

2.2. Motivação

A Motivação dos colaboradores desempenha um papel fundamental no aumento da sua produtividade, funcionando como um impulsionador para que as tarefas e objetivos pré-estabelecidos pela organização, sejam desempenhados e atingidos o mais rapidamente e da melhor forma possível (Manzoor *et al.*, 2021). No entanto, a Motivação, caracteriza-se como uma tarefa complexa, sendo difícil compreender se um colaborador se encontra efetivamente motivado ou não (Manzoor *et al.*, 2021). Roos & Van Eeden (2008) indicam que a complexidade da Motivação se deve ao facto de se tratar de uma força inata, moldada e mantida por um conjunto de fatores unicamente individuais. Esses fatores alteram-se de indivíduo para indivíduo e através do tempo, estando dependentes das necessidades e das situações particulares de um indivíduo (Roos & Van Eeden, 2008; Manzoor *et al.*, 2021).

Segundo a literatura, os fatores que motivam os colaboradores, coincidem com os fatores que contribuem para a sua satisfação no local de trabalho (Gouws, 1995; Roos & Van Eeden, 2008; Manzoor *et al.*, 2021). Desta forma, conclui-se que os colaboradores que se encontram motivados, também estão satisfeitos com o seu trabalho (Gouws, 1995; Roos & Van Eeden, 2008; Manzoor *et al.*, 2021). A literatura defende também que a Motivação manifesta-se através de atitudes, nomeadamente através da satisfação expressa por parte do colaborador e através de comportamentos, nomeadamente através do desempenho do colaborador (Gouws, 1995; Roos & Van Eeden, 2008; Manzoor *et al.*, 2021). Com o intuito de ultrapassar a complexidade da Motivação e melhor compreender o seu funcionamento, serão abordados neste estudo a Teoria da Autodeterminação (TA) e os tipos de Motivação existentes, nomeadamente, a Intrínseca e a Extrínseca (Ryan & Deci, 2008). A TA é muito importante para o estudo desta variável, uma vez que consiste na teoria que maior impacto tem na Motivação e que permite estudá-la na sua totalidade (Ryan & Deci, 2008).

2.2.1. Teoria da Autodeterminação

A TA representa uma das principais teorias de Motivação Humana, que tem vindo a ser aplicada em inúmeros contextos (Ryan & Deci, 2008; Clegg *et al.*, 2022). Preocupa-se fundamentalmente com as condições sociais que facilitam ou dificultam o desenvolvimento do Homem (Ryan & Deci, 2008). É importante referir que esta teoria está completamente direcionada para questões psicológicas, baseando-se nas perceções que as pessoas têm do ambiente que se encontra à sua volta (Ryan & Deci, 2008).

A TA apresenta dois grandes conceitos em matéria de Motivação, sendo eles a Motivação Autónoma e a Motivação Controlada (Ryan & Deci, 2008; Clegg *et al.*, 2022). A Motivação Autónoma define-se como a busca de objetivos que sejam pessoalmente significativos para quem os pretende encontrar, tendo de ser consistentes com os seus valores (Clegg *et al.*, 2022). Também é possível definir este tipo de Motivação como algo que apenas consiste na procura de objetivos que sejam agradáveis e satisfatórios (Clegg *et al.*, 2022). Por sua vez, a Motivação Controlada é definida como a busca pelos próprios objetivos, com o intuito de dar resposta a pressões externas ou internas ao indivíduo (Ryan & Deci, 2008; Clegg *et al.*, 2022). De acordo com alguma literatura, é muito mais benéfico para o Ser Humano ser motivado de forma Autónoma, do que de forma Controlada, uma vez que este último, muitas vezes, acaba por trazer resultados negativos (Clegg *et al.*, 2022).

No entanto, a TA, para além de definir estes dois tipos de Motivação, ainda defende que a Motivação pode ser influenciada por três grandes fatores: 1) as competências; 2) a ideia de autonomia e 3) a ideia de proximidade ou semelhança (Malek *et al.*, 2020). Conforme a satisfação destes três fatores, mais facilmente se poderá promover ou dificultar a Motivação (Shaheen, 2022). De acordo com a TA, a Motivação está diretamente ligada às competências percebidas dos indivíduos, ou seja, à sua capacidade de realizar e completar tarefas que lhes sejam propostas (Ryan & Deci, 2000; Shaheen, 2022). Por outras palavras, é mais provável que um indivíduo escolha realizar atividades em que se sinta mais à vontade e com maior capacidade para as desempenhar (Shaheen, 2022). Dessa forma, conclui-se que, se o colaborador tem mais competência e/ou conhecimento de causa, então terá mais Motivação (Ryan & Deci, 2000; Shaheen, 2022). Relativamente ao segundo fator, os autores defendem que a autonomia também se encontra bastante ligada à Motivação, a qual se encontra muito direcionada para as capacidades, desejos e necessidades dos indivíduos (Ryan & Deci, 2000; Shaheen, 2022).

Esta teoria define ainda a autonomia, não como independência, desapego ou egoísmo, mas sim como o sentimento de vontade de acompanhar qualquer ato, expondo que quanto maior for a percepção que um indivíduo tem sobre um determinado comportamento, maior será a sua Motivação para se comportar de determinada forma (Ryan & Deci, 2000; Shaheen, 2022). Por fim, quanto à ideia de proximidade ou semelhança, a TA refere-se aos sentimentos de pertença ou conexão com outros indivíduos num determinado ambiente social, que os autores explicam que quanto maiores forem esses sentimentos, maior será a Motivação do indivíduo (Ryan & Deci, 2000; Shaheen, 2022).

2.2.2. A GRHV e a Motivação

A GRHV auxilia no desenvolvimento eficaz de estratégias nos departamentos de RH das organizações, permitindo motivar adequadamente os colaboradores (Aboramadan, 2022). Juntamente, a literatura indica que quando uma organização consegue implementar com sucesso as práticas de GRHV, essa mesma organização estará mais suscetível a efeitos positivos e melhorias (Zaki & Norazman, 2019). Segundo Tang *et al.* (2018), a GRHV pode incentivar o empenho e a participação dos colaboradores nas tarefas e trabalhos desenvolvidos pela organização. Desta forma, a GRHV leva a que o indivíduo experiencie mais fortemente um sentimento de pertença e orgulho, que se espera motivá-lo (Tang *et al.*, 2018). É importante ainda referir que a literatura expõe que, após a implementação e execução das práticas de GRHV, os colaboradores ficam mais motivados a desempenhar o seu papel dentro da organização (Zaki & Norazman, 2019; Aboramadan, 2022). A situação descrita, sucede-se uma vez que a GRHV pode ser considerada, por si só um fator motivacional, capaz de estimular os colaboradores (Tang *et al.*, 2018; Zaki & Norazman, 2019; Aboramadan, 2022).

De acordo com os estudos realizados por Zaki & Norazman (2019), Muisyo *et al.* (2022) e Aboramadan (2022), os seus resultados demonstraram que a GRHV e a Motivação dos colaboradores consistem em variáveis significativamente correlacionadas, defendendo que a adoção de práticas de GRHV impactam positivamente sobre o nível de Motivação dos colaboradores (Zaki & Norazman, 2019; Muisyo *et al.*, 2022; Aboramadan, 2022). Considerando as evidências apresentadas, é proposta a seguinte hipótese de investigação:

H1: As práticas de GRHV influenciam positivamente a Motivação dos colaboradores.

2.3. Satisfação no Trabalho

A Satisfação no Trabalho (ST), apresenta-se como uma temática que tem vindo a ser definida por vários autores (Munir & Rahman, 2016; Pongton & Suntrayuth, 2019; Sapta *et al.*, 2021). Dessa forma, a Satisfação pode ser definida, genericamente, através da comparação entre o que um colaborador pretende obter através do seu desempenho e o que realmente obtém (Sapta *et al.*, 2021). Quanto maior for a convergência entre as duas premissas, maior tenderá a ser o nível de Satisfação (Sapta *et al.*, 2021). Apesar desta definição transmitir a ideia básica da ST, é incorreto não a aprofundar mais (Munir & Rahman, 2016; Pongton & Suntrayuth, 2019; Sapta *et al.*, 2021). Assim sendo, é possível compreender que a ST também pode ser entendida como os comportamentos, atitudes e pensamentos experienciados e adotados no local de trabalho, que permitem constatar se um determinado colaborador gosta do trabalho que desempenha ou não (Munir & Rahman, 2016). Contudo, definir a ST como algo que os colaboradores gostam de fazer ou não, é muito limitativo, devendo a análise recair sobre a forma como o colaborador se sente em relação ao seu trabalho e às experiências que vivência no local onde o desempenha (Pongton & Suntrayuth, 2019).

Mediante o exposto, compreende-se que a ST se define pelo nível de contentamento do colaborador (Pongton & Suntrayuth, 2019). No entanto, caracteriza-se como uma experiência multidimensional, que pode ser influenciada por diversos aspetos, tais como: 1) capacidade que um colaborador tem para desempenhar as tarefas; 2) forma de comunicação existente dentro da organização; 3) estilo de liderança adotado pela chefia; 4) situação pessoal do colaborador; 5) remuneração que auferir; 6) condições de trabalho; 7) carga de trabalho; 8) relacionamento com colegas e 9) forma de progressão dentro da organização (Tsounis *et al.*, 2017; Pongton & Suntrayuth, 2019). No seguimento dos aspetos apresentados, é possível compreender que a Satisfação de um colaborador é de extrema importância, uma vez que, quando este está satisfeito, a probabilidade de se comprometer a manter uma relação de longo prazo com a empresa onde está inserido, é mais elevada, trazendo mais-valias para a organização em diversos sentidos (Pongton & Suntrayuth, 2019).

Apesar de ter sido possível estruturar uma definição genérica com base em diversos autores, é importante referir que esta temática apresenta ainda duas abordagens teóricas, as quais se entendem por Teorias de Conteúdo e Teorias de Processo (Dilig-Ruiz *et al.*, 2018). As Teorias de Conteúdo, consistem nas teorias que identificam e dão

prioridade às necessidades, motivações e objetivos dos indivíduos, defendendo que quando as suas necessidades se encontram satisfeitas, então os colaboradores estão satisfeitos (Dilig-Ruiz *et al.*, 2018). Por sua vez, as Teorias de Processo consistem nas teorias que pretendem estudar a forma como as necessidades, a motivação e os objetivos são satisfeitos (Dilig-Ruiz *et al.*, 2018).

2.3.1. A GRHV e a Satisfação no Trabalho

A literatura indica que a Satisfação dos colaboradores pode ser estimulada através de práticas de GRHV (Bhatti *et al.*, 2022). A adoção de práticas sustentáveis na GRH das organizações, pode proporcionar uma maior Satisfação, nomeadamente através do incentivo à adoção de comportamentos de cidadania organizacional (Abdelhamied *et al.*, 2023). Outra forma de fomentar a Satisfação, ocorre através da formação e conhecimento que a GRHV proporciona aos colaboradores, permitindo melhorar o seu bem-estar e facilitar a realização das suas tarefas (Abdelhamied *et al.*, 2023).

Segundo Pinzone *et al.* (2019), a formação obtida através da GRHV ajuda os colaboradores a melhorarem as suas competências do foro ambiental, o que afeta positivamente o seu juízo cognitivo sobre o trabalho que desempenham, proporcionando assim mais ST. É importante também referir que os estudos indicam que as empresas que adotam a GRHV, apresentam maior taxa de retenção de colaboradores, pois este tipo de Gestão proporciona um sentimento de acolhimento e apoio que os colaboradores valorizam muito (Abdelhamied *et al.*, 2023). No entanto, a relação entre as duas variáveis não depende apenas das situações apresentadas (Pinzone *et al.*, 2019; Bhatti *et al.*, 2022; Abdelhamied *et al.*, 2023). Abdelhamied *et al.* (2023) e Bhatti *et al.* (2022) defendem que a GRHV influencia indiretamente a ST. Alguns autores acreditam que a GRHV proporciona também melhorias na criatividade dos colaboradores (Bhatti *et al.*, 2022; Abdelhamied *et al.*, 2023).

Não obstante o referido, a GRHV também direciona os colaboradores a estarem mais dispostos ao compromisso (Abdelhamied *et al.*, 2023). A literatura culmina as duas premissas apresentadas, indicando que a criatividade e o compromisso levam ao aumento da inovação (Bhatti *et al.*, 2022). O empenho na inovação, por sua vez, desperta o interesse dos colaboradores, conduzindo-os a uma maior Satisfação consigo próprios e com o meio que os envolve (Bhatti *et al.*, 2022). Abdelhamied *et al.* (2023) desenvolveram um estudo a partir de uma amostra 249 indivíduos pertencentes ao setor hoteleiro, no qual demonstraram, com sucesso, que as práticas de GRHV têm efeito

significativo e positivo sobre a ST. Considerando a evidência, é proposta a seguinte hipótese de investigação:

H2: As práticas de GRHV têm um impacto positivo na Satisfação no Trabalho.

2.3.2. A Motivação e a Satisfação no Trabalho

Segundo a literatura, os conceitos de Motivação e ST, apresentam-se como ideias distintas (Janovac *et al.*, 2021). No entanto, acredita-se que existe uma relação mútua entre a Motivação e a ST (Janovac *et al.*, 2021). De acordo com Mensah & Tawiah (2016) e Osabiya (2015), quando se examina essa relação entre Motivação e ST, é possível encontrar certos indicadores de associação positivos, nomeadamente o ambiente de trabalho favorável e melhores sistemas de remuneração. Através do estudo desses elementos, é possível constatar que, quando a Motivação aumenta, a ST aumenta na mesma proporção (Mensah & Tawiah, 2016). Outros indicadores de associação positivos que permitem verificar o impacto e relação descrita anteriormente, são o desenvolvimento de trabalhos ou tarefas desafiantes por parte do colaborador, e o aumento do seu conhecimento através das mesmas (Roos & Van Eeden, 2008).

É importante referir ainda que, a Motivação, obtida através de um estado de Satisfação, por vezes, pode demonstrar uma certa complexidade (Janovac *et al.*, 2021). Essa complexidade deve-se ao género, à idade, à aceitação de responsabilidades e aos horários de trabalho do colaborador (Janovac *et al.*, 2021). Mediante o apresentado na literatura, constatou-se que a Motivação e a ST, quando juntas, funcionam como uma ferramenta capaz de ajudar os colaboradores a atingir objetivos organizacionais (Osabiya, 2015; Mensah & Tawiah., 2016; Janovac *et al.*, 2021). No seguimento do raciocínio apresentado, Roos & Van Eeden (2008), defendem que os colaboradores sentem-se motivados pelos objetivos propostos a atingir e esses objetivos, quando alcançados, permitem sentir a Satisfação em pleno. Janovac *et al.* (2021) desenvolveram um estudo a partir de uma amostra composta por 200 indivíduos pertencentes ao setor mineiro, no qual apresentaram, com sucesso, que a Motivação tem efeito significativo e positivo sobre a ST. Considerando a evidência, é proposta a seguinte hipótese de investigação:

H3: A Motivação afeta positivamente a Satisfação no Trabalho.

2.4. Desempenho no Trabalho

O Desempenho no Trabalho (DT) consiste no principal alicerce de uma organização, servindo como ferramenta de análise para a auxiliar a alcançar o sucesso

(Ramos-Villagrasaa *et al.*, 2019; Astuti *et al.*, 2020). Este construto permite compreender quando é que é possível realizar alterações na empresa, como por exemplo, efetuar alterações salariais, efetuar contratações, entre outros (Ramos-Villagrasaa *et al.*, 2019; Astuti *et al.*, 2020). O DT caracteriza-se como sendo a capacidade que um indivíduo possui para elaborar o seu trabalho, quer em termos de quantidade como de qualidade, mediante as diretrizes impostas e recursos disponibilizados pela empresa (Sudiardhita *et al.*, 2018; Moreira *et al.*, 2022). É ainda entendido como algo que não depende apenas das competências e experiência do indivíduo, sendo também influenciado pela sua Motivação, pelas oportunidades de realização disponibilizadas e por todo o meio envolvente do local de trabalho (Sudiardhita *et al.*, 2018).

Segundo certos autores, o DT apresenta-se como uma medida de análise do comportamento no local de trabalho, que se caracteriza por ser multidimensional, sendo composto por quatro indicadores, os quais se denominam: 1) qualidade do trabalho; 2) quantidade de trabalho; 3) tempo de trabalho e 4) cooperação com colegas de trabalho (Sudiardhita *et al.*, 2018). Dessa forma, conclui-se que o DT deve ser definido de uma forma genérica por se caracterizar como um fenómeno que varia substancialmente entre empresas, tipos de emprego e tempo (Ramos-Villagrasaa *et al.*, 2019). Outra razão que leva a que a sua definição seja genérica, é o facto de que o DT não pode ser atingido se as tarefas a desempenhar não estiverem proporcionais às capacidades de quem as executa, não houver valorização e não se estipular corretamente os prazos, entre outras situações (Moreira *et al.*, 2022).

Mediante o exposto na literatura, o DT é composto por três dimensões: 1) o desempenho de tarefa; 2) o desempenho contextual e 3) o comportamento contraproducente no trabalho (Ramos-Villagrasaa *et al.*, 2019). A primeira dimensão diz respeito aos comportamentos e atitudes necessários para o desempenho de um determinado trabalho (Ramos-Villagrasaa *et al.*, 2019; Astuti *et al.*, 2020; Amjad *et al.*, 2021). Seguidamente, o desempenho contextual entende-se pelos comportamentos e atitudes necessários para se atingir os objetivos definidos pela organização (Ramos-Villagrasaa *et al.*, 2019; Astuti *et al.*, 2020; Amjad *et al.*, 2021). Por fim, a terceira dimensão, diz respeito aos comportamentos e atitudes adotados pelos colaboradores, com o intuito de deliberadamente prejudicarem o bom funcionamento e harmonia da organização em que se inserem (Ramos-Villagrasaa *et al.*, 2019; Astuti *et al.*, 2020; Amjad *et al.*, 2021).

2.4.1. A GRHV e o Desempenho no Trabalho

Diversos autores acreditam que, no momento em que as organizações implementam práticas mais sustentáveis de GRH, essa ação originará impactos bastantes positivos, nomeadamente em termos de DT (Amjad *et al.*, 2021). Em adição ao previamente referido, tem-se vindo a verificar que, quando as organizações adotam políticas e normas ambientais nos seus departamentos, o desempenho laboral tende a ser superior ao verificado antes da implementação (Ragas *et al.*, 2017).

Uma vez que o departamento de GRH se apresenta como aquele que tem maior contacto com os colaboradores de uma organização, a literatura indica que é possível concluir que a introdução de práticas de GRHV ajudará a melhorar exponencialmente o desempenho dos colaboradores, tornando assim a organização muito mais produtiva (Ragas *et al.*, 2017; Islam *et al.*, 2020). Certos indivíduos acabam por ser atraídos por empresas que adotam práticas de GRHV, tornando-se assim, um fator de Motivação para que estes escolham essas organizações em detrimento de outras (Ragas *et al.*, 2017; Islam *et al.*, 2020).

A literatura indica ainda que essas práticas sustentáveis levam a que se desenvolva um ambiente de trabalho muito mais organizado, sendo algo também propenso a melhorar o DT (Ragas *et al.*, 2017). Desta forma, e tal como foi abordado anteriormente, a adoção de práticas de GRHV incute um estilo de vida sustentável nos colaboradores, a ser aplicado tanto no trabalho, como no seu dia a dia pessoal, e através dessa ligação, acredita-se que essas práticas afetam diretamente o desempenho que um indivíduo tem no seu local de trabalho (Ragas *et al.*, 2017; Islam *et al.*, 2020; Amjad *et al.*, 2021). Segundo Islam *et al.* (2020), existe uma relação significativa entre as práticas de GRHV e o DT. O estudo desenvolvido pelos autores, a partir de uma amostra de 150 indivíduos pertencentes ao setor hoteleiro, relatou que as práticas de GRHV têm um impacto positivo no DT (Islam *et al.*, 2020). Considerando a evidência, é proposta a seguinte hipótese de investigação:

H4: As práticas de GRHV afetam positivamente o Desempenho dos colaboradores.

2.4.2. A Motivação e o Desempenho no Trabalho

A Motivação é considerada um elemento preponderante para o melhoramento do Desempenho dos colaboradores (Subha & Bhattacharya, 2022). Diversos estudos defendem a existência de uma relação forte e direta entre as duas variáveis (Tahiri *et al.*,

2022). A premissa anterior advém da ideia de que os colaboradores são imprescindíveis para o cumprimento dos objetivos traçados pela organização, e que apenas os colaboradores motivados terão desempenhos superiores aos demais, capacitando-os para levarem a empresa ao sucesso (Tahiri *et al.*, 2022). Se a organização que emprega os indivíduos falhar, e não os conseguir motivar, todo o seu funcionamento poderá ser posto em causa, verificando-se que não pode haver bom Desempenho, quer individual, quer coletivo, sem a Motivação necessária (Tahiri *et al.*, 2022; Sapta *et al.*, 2021). Segundo Subha & Bhattacharya (2022) existe uma relação significativa entre a Motivação e o DT. O estudo desenvolvido pelos autores, a partir de uma amostra de 150 indivíduos pertencentes ao setor bancário, demonstrou que a Motivação tem um impacto positivo no DT (Subha & Bhattacharya, 2022). Considerando a evidência, é proposta a seguinte hipótese de investigação:

H5: A Motivação afeta positivamente o Desempenho dos colaboradores.

Mediante o exposto ao longo da Revisão de Literatura, o estudo em questão pretende seguir o modelo de investigação estruturado na Figura 1.

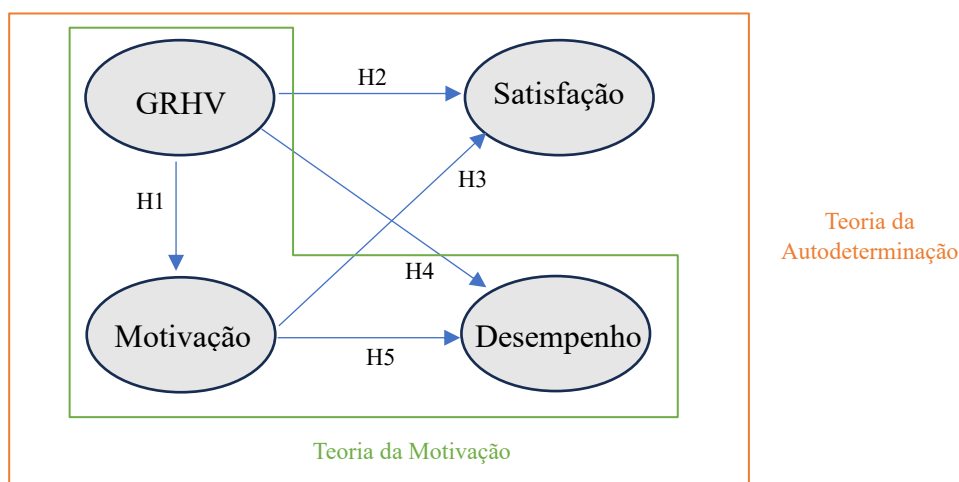


Figura 1 - Modelo de Investigação (elaboração própria)

No presente modelo é possível visualizar todas as hipóteses enunciadas. Simultaneamente, apresenta-se também a TA e a Teoria da Motivação. A Teoria da Motivação envolve apenas três elementos do modelo, uma vez que a sua grande preocupação é explicar a razão pela qual se tem um determinado comportamento, e o que leva a ter esse comportamento (Ryan & Deci, 2000). Ou seja, perceber o que motiva e qual o resultado dessa Motivação, por outras palavras, o Desempenho.

Não obstante, a TA, que consiste numa Teoria da Motivação, envolve todas as relações descritas. Dever-se-á ao facto desta teoria enfatizar as questões psicológicas e a perceção que cada indivíduo tem do mundo que o rodeia, sendo muito importante para o desenvolvimento dos colaboradores (Ryan & Deci, 2008). Para além disso, a TA consiste na base da Teoria e da Visão do Bem-Estar, o que se interliga muito mais com a Satisfação, originando assim o impacto em todo o modelo (Ryan, 2009).

3. Metodologia

3.1. Método

A forma correta de estruturar a investigação, segundo a literatura, será a resposta aos diversos princípios que constituem o processo sequencial do desenho de investigação (Saunders *et al.*, 2007; Tengli, 2020). O processo terá início na escolha da filosofia a adotar, seguindo pela abordagem e estratégia, até chegar ao momento em que se efetua a recolha e análise de dados. Mediante o exposto, de forma a executar o presente estudo, seguiu-se a Filosofia do Positivismo (Saunders *et al.*, 2007). O Positivismo consiste numa Filosofia de investigação onde se pretende trabalhar com realidades sociais observáveis, de forma a obter dados e factos credíveis, através do desenvolvimento de hipóteses testáveis (Remenyi *et al.*, 1998; Saunders *et al.*, 2007; Tengli, 2020). O Positivismo caracteriza-se também como uma investigação isenta de valores, significando que ao longo do processo de recolha de dados, quem está a investigar, é externo ao mesmo, sendo independente do objeto da investigação (Remenyi *et al.*, 1998; Saunders *et al.*, 2007). Não obstante, a Filosofia do Positivismo, enfatiza as observações quantificáveis que originarão análises estatísticas (Saunders *et al.*, 2007; Tengli, 2020).

A nível da Abordagem adotada, seguiu-se a Abordagem Dedutiva (Saunders *et al.*, 2007). A Abordagem Dedutiva consiste na Abordagem em que se constroem hipóteses de investigação, tendo como base a literatura e a teoria existente, de modo a inferir possíveis relações entre variáveis, examinando-se posteriormente os resultados obtidos, com o intuito de confirmar ou modificar as teorias desenhadas (Robson, 2002; Saunders *et al.*, 2007; Tengli, 2020). Ao seguir a Abordagem Dedutiva, foi possível elaborar hipóteses de investigação, a partir da teoria e literatura revista. Através das hipóteses de investigação elaboradas, pretende-se estudar o comportamento das práticas de GRHV, bem como o seu impacto na Motivação, Satisfação e Desempenho, de modo a compreender as melhorias que as práticas de GRHV podem trazer para as empresas que adotam este tipo de GRH. Mediante o exposto, a Abordagem Dedutiva pretende explicar relações causais entre as

variáveis, testando-as através da recolha de dados quantitativos (Saunders *et al.*, 2007; Tengli, 2020). Tal como referido no Positivismo, a Abordagem Dedutiva também impõe ao investigador a sua independência, relativamente, ao que está a ser observado (Saunders *et al.*, 2007). A Abordagem Dedutiva caracteriza-se ainda pela sua generalidade, uma vez que permite generalizar estatisticamente as conclusões obtidas, aquando de amostras diminutas (Saunders *et al.*, 2007; Tengli, 2020).

O Método aplicado no presente estudo, seguindo a filosofia e abordagem definidas, consistiu no Método Quantitativo, uma vez que as variáveis em estudo foram recolhidas por questionário, e os dados foram tratados de forma numérica, procedendo-se a análises estatísticas (Saunders *et al.*, 2007). O Método em questão, cingiu-se ao teste das hipóteses enunciadas ao longo da revisão de literatura, com o intuito de verificar a sua validade (Saunders *et al.*, 2007). O Método Quantitativo foi utilizado também para analisar a correlação entre os quatro construtos em estudo: 1) GRHV, que se apresenta como um construto exógeno, uma vez que se caracteriza como uma variável independente em todas as equações que intervém; 2) Motivação; 3) Satisfação e 4) Desempenho, sendo os três caracterizados como construtos endógenos, pois encontram-se, pelo menos uma vez, dependentes de outra variável nas equações em que participam (Saunders *et al.*, 2007; Hair *et al.*, 2017, 2019).

Relativamente à análise estatística que será realizada no presente estudo, esta seguiu o Modelo de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling*, SEM) para validar as correlações entre as variáveis e as hipóteses desenvolvidas (Hair *et al.*, 2017, 2019). O Modelo de Equações Estruturais considera-se o modelo mais adequado para a investigação desenvolvida no presente estudo, pois permite incorporar variáveis não observáveis medidas indiretamente por variáveis indicadoras, assim como também permite a medição de construtos não observáveis como comportamentos Humanos (Hair *et al.*, 2017). No entanto, a literatura prevê a existência de dois tipos de SEM (Hair *et al.*, 2017, 2019). Tratando-se de um estudo estatístico, como referido anteriormente, o SEM mais adequado consiste no Método dos Quadrados Mínimos Parciais (*Partial Least Squares*, PLS) (Hair *et al.*, 2017, 2019). A literatura indica que o PLS é o método correto a adotar, uma vez que é direcionado para investigações que decorrem na área da Gestão, que apresentem dados que não sigam distribuição normal e que trabalhem com amostras muito reduzidas, tal como sucede na presente investigação (Hair *et al.*, 2017, 2019; Frare *et al.*, 2022). O PLS utiliza-se nas investigações exploratórias, direcionando a sua atenção para a explicação da variância das variáveis dependentes (Hair *et al.*, 2017, 2019). Em

adição ao referido, a utilização de questionário é a estratégia adequada aquando da adoção do Modelo de Equações Estruturais, tendo o questionário sido elaborado através de medidas já previamente validadas na literatura (Saunders *et al.*, 2007; Hair *et al.*, 2017, 2019).

No que concerne ao questionário desenvolvido, a literatura indica que após a sua construção, é necessário efetuar um teste-piloto para reforçar a validade do questionário desenvolvido (Saunders *et al.*, 2007; Russo & Stol, 2021). O teste-piloto foi realizado através da disponibilização do questionário a 13 indivíduos, todos em idade ativa e atualmente a participar no mercado de trabalho português. O teste-piloto foi executado com o intuito de: 1) testar a natureza da tradução do questionário de inglês para português; 2) testar a aplicação das medidas à realidade profissional; 3) obter *feedback* sobre a compreensão dos indivíduos, relativamente às afirmações apresentadas e 4) compreender qual o tempo despendido a responder ao questionário (Sperber, 2004; Saunders *et al.*, 2007; Russo & Stol, 2021). A partir dos resultados obtidos no teste, foram corrigidas algumas inconsistências e redundâncias ortográficas e apurado 10 minutos como tempo médio de resposta.

3.2. Amostra

A amostra utilizada no presente estudo foi recolhida através de questionário, tal como referido anteriormente. Mediante o exposto, a metodologia adotada para executar a recolha dos dados foi não-probabilística e através de disseminação nas redes, constituindo uma estratégia de amostra não-probabilística combinada com Bola de Neve (Naderifar *et al.*, 2017; Parker *et al.*, 2019). A razão pela qual se adotou esta posição, deveu-se à dificuldade em recolher e em utilizar bases de dados onde figurassem informações sobre as práticas de GRHV. A falta de acesso às informações, conduziu à aplicação da estratégia de amostra não-probabilística combinada com Bola de Neve, com o intuito de alcançar uma população maior e de difícil acesso. Não obstante, a amostragem em Bola de Neve, também designado por Método em Cadeia, consiste num método de amostragem de conveniência, sendo aplicado quando se verifica dificuldades em alcançar o público-alvo (Naderifar *et al.*, 2017). Neste método, os participantes no estudo recrutam futuros participantes entre os seus conhecidos, permitindo assim alcançar um público mais vasto, que de outra forma não seria possível, permitindo assim o estudo crescer ao longo do tempo (Naderifar *et al.*, 2017). O Método de Bola de Neve apresenta alguma rapidez na recolha de informação e caracteriza-se como sendo ideal para apresentar a indivíduos que

não pretendam revelar a sua identidade (Naderifar *et al.*, 2017). Outra característica que permite compreender a razão de adoção do Método de Bola de Neve, consiste no facto de se pretender recolher informação numa população homogénea (apenas se pretendeu questionar população ativa) (Naderifar *et al.*, 2017). Naderifar *et al.* (2017) indica que quando se pretende recolher informação numa população homogénea, o Método de Bola de Neve permite que se tenha menos riscos de distorções. Dessa forma, a obtenção de respostas ocorreu através do envio direto do questionário para empresas, consistindo assim numa amostra não aleatória e em simultâneo foi disponibilizado nas redes sociais mediante um *link* anónimo, com possibilidade de partilha, consistindo numa distribuição por Bola de Neve. Através do envio do questionário para oito empresas e redes sociais, foi possível auferir na sua totalidade 324 respostas, contudo, mediante os processos de limpeza de dados propostos por Saunders *et al.* (2007) e Hair *et al.* (2017, 2019), obteve-se um total 201 respostas, estando os dados obtidos organizados na Tabela 3. Foram escolhidas para este questionário empresas que integrassem o setor terciário português, nomeadamente das áreas das telecomunicações e das finanças, uma vez que a literatura indicou que este tipo de atividades poderá ter uma ligação mais harmoniosa com a GRHV (Kerdawy, 2019; Obeidat *et al.*, 2023).

Tabela 3 - Características da Amostra (elaboração própria)

Características da Amostra (N = 201)

	Características	Frequência	Porcentagem
Género	Feminino	96	47,76%
	Masculino	103	51,24%
	Não Binário	2	1,00%
Idade	Menos de 25 anos	30	14,93%
	Entre 25 e 29 anos	14	6,97%
	Entre 30 e 34 anos	12	5,97%
	Entre 35 e 39 anos	16	7,96%
	Entre 40 e 44 anos	19	9,45%
	Entre 45 e 49 anos	19	9,45%
	Entre 50 e 54 anos	33	16,42%
	Entre 55 e 59 anos	34	16,92%
	Entre 60 e 66 anos	24	11,94%
	Habilitações Literárias	3º Ciclo (até ao 9º ano)	7
Ensino secundário (até ao 12º ano)		75	37,31%
Curso Profissional		16	7,96%
Licenciatura		68	33,83%
Pós-graduação		12	5,97%
Mestrado		19	9,45%
Doutoramento		4	1,99%
Experiência Profissional	Menos de 1 ano	20	9,95%
	Entre 1 e 5 anos	39	19,40%
	Entre 5 e 10 anos	15	7,46%
	Mais de 10 anos	127	63,18%

Mediante a informação detalhada na Tabela 3, é possível compreender que a maioria dos inquiridos são do sexo masculino (51,24%), apresentando idades compreendidas entre os 55 e 59 anos (16,92%). Relativamente a habilitações literárias a maioria dos inquiridos possui o ensino secundário (37,31%).

3.3. Medidas

O modelo de investigação adotado no presente estudo, foi desenvolvido mediante a elaboração de um questionário. Esse questionário foi construído na plataforma *online*, *Qualtrics*®, utilizando escalas previamente validadas, oriundas de diversas fontes na literatura e testadas em vários contextos, apresentando-se robustas (Reio Jr., 2010; Gonçalves *et al.*, 2023). De forma a possibilitar a recolha de toda a informação necessária para realizar a futura análise de dados, o questionário foi disponibilizado ao público, através da partilha de um *link* anónimo nas redes sociais e envio direto para empresas. A participação dos diversos colaboradores caracterizou-se como uma ação voluntária e anónima, tendo os itens sido aleatorizados. Foi solicitado o consentimento informado a todos os participantes, de forma a apresentar as condições do estudo. Mediante uma informação inicial disponibilizada no questionário, os colaboradores intervenientes no estudo, comprometeram-se a responder às diversas afirmações apresentadas de forma honesta, de acordo, com as suas experiências pessoais e profissionais obtidas e vivenciadas na sua organização.

No que concerne à composição do questionário, o mesmo encontra-se dividido em cinco secções, as quais aglomeram na sua totalidade 57 itens. A primeira secção, foi construída com o intuito de recolher informação suficiente para caracterizar os colaboradores em análise, através de informação demográfica e de natureza profissional. Seguidamente, tem-se a secção correspondente à escala de GRHV desenvolvida por Tang *et al.* (2018), sendo composta por 21 itens, subdivididos nas cinco práticas de GRHV (RSV, FDV, ADV, RCV e IC). Um dos itens que compõe a escala de GRHV, consiste na afirmação: “na minha empresa existe um ambiente de aprendizagem comum entre os colaboradores sobre comportamento e consciência ecológica”. Por sua vez, apresenta-se em terceiro lugar a secção correspondente à escala da Motivação (MTV) retirada do artigo desenvolvido por Kuvaas *et al.* (2017), sendo composta por 10 itens, integrando motivação intrínseca e extrínseca. A seguinte afirmação, apresenta-se como um dos dez itens que compõe a escala da Motivação: “o meu trabalho é tão interessante que acaba, por si só, ser uma fonte de motivação”. A quarta secção corresponde à escala da Satisfação

(SAT), tendo sido retirada do artigo de MacDonald & MacIntyre (1997), a qual apresenta igualmente uma composição de 10 itens. De forma a exemplificar que tipo de itens compõe a escala da Satisfação, apresenta-se o seguinte item: “sinto-me bem com o meu trabalho”. Em último lugar, apresenta-se a secção correspondente ao Desempenho (DES), onde a sua escala, retirada de Kuvaas (2006), apenas apresentou 6 itens, sendo a seguinte afirmação um exemplo desses itens: “tento trabalhar o mais arduamente possível”. As quatro escalas utilizadas no estudo foram medidas segundo os 5 pontos de *Likert*, onde 1 correspondia a discordo totalmente e 5 correspondia a concordo totalmente.

Todas as escalas são de língua original inglesa. Sperber (2004) e Saunders *et al.* (2007) recomendam o método *back-translation*, que consiste numa segunda tradução para o idioma original por um tradutor independente e sem qualquer conhecimento do questionário original. Após a segunda tradução, comparou-se as duas versões em inglês e procedeu-se aos devidos ajustamentos. Seguidamente, antes da publicação do questionário, efetuou-se um teste-piloto para validar a tradução com profissionais do mercado de trabalho português. O questionário foi publicado no dia 12 de maio de 2023, tendo sido encerrado no dia 27 de julho do mesmo ano. Durante o período em que se encontrou ativo, foram efetuados três lembretes junto das empresas participantes e três ações de divulgação nas redes sociais, para que fosse possível obter uma amostra maior, tendo-se recolhido 324 respostas. Contudo, ao seguir os processos de limpeza de dados propostos por Saunders *et al.* (2007) e Hair *et al.* (2017, 2019), foram excluídas as respostas incompletas, as respostas com mais de 75% de frequência de um nível da escala *Likert* ao longo de todos os itens e as respostas unicamente compostas por dois valores da escala. Dessa forma, a amostra final correspondeu a 201 respostas. O tratamento estatístico dos dados recolhidos foi efetuado através do *software SmartPLS®* e do *SPSS®*.

3.4. Análise de Dados

A presente análise de dados segue o método quantitativo, utilizando o PLS-SEM para testar o modelo teórico definido na Figura 1 (Hair *et al.*, 2017). Para averiguar as relações das variáveis em estudo, utilizou-se o *software SmartPLS* versão 4.0. Segundo a literatura, a análise PLS-SEM requer uma avaliação dos resultados obtidos através do Modelo de Medição, sendo que, se todos os critérios relevantes do Modelo de Medição estiverem cumpridos, segue-se a análise para o Modelo Estrutural (Hair *et al.*, 2019; Russo & Stol, 2021). Para verificar se os critérios de cada modelo se encontram cumpridos, o PLS-SEM apresenta procedimentos que permitem avaliar os resultados e

interpretá-los, consoante o contexto a que pertencem (Hair *et al.*, 2019; Russo & Stol, 2021).

3.4.1. Análise de Fatores Exploratórios

De forma a testar as hipóteses desenvolvidas na revisão de literatura, seguiu-se o Método dos Quadrados Mínimos Parciais. O Método dos Quadrados Mínimos Parciais encontra-se definido pela literatura como sendo o método adequado para modelos que não sigam distribuição normal e que apresentem amostras de pequena dimensão (Hair *et al.*, 2017; Frare *et al.*, 2022). Com o intuito de testar a normalidade das variáveis presentes no estudo, foram efetuados testes de *Kolmogorov-Smirnov* (KS) para as escalas utilizadas (Gonçalves *et al.*, 2023). Os testes demonstraram que a escala de GRHV segue uma distribuição normal (KS = 0.058, $p = 0.092 > 0.05$), enquanto as restantes escalas (Motivação, Satisfação e Desempenho) não seguem distribuição normal ($p < 0.001$), apresentando enviesamentos à direita ou à esquerda. Segundo Hair *et al.* (2017), o método dos Quadrados Mínimos Parciais é flexível em relação à distribuição da amostra, aceitando escalas com distribuição normal e não normal.

No que concerne à amostra utilizada, a literatura indica ainda que ao se adotar o Método dos Quadrados Mínimos Parciais, a dimensão da amostra deve ser superior a 10 vezes o número de indicadores que compõem a escala mais complexa (Chin, 1998; Wu *et al.*, 2012; Hair *et al.*, 2017). A escala mais complexa do estudo é composta por 21 indicadores, perfazendo dessa forma, um limite de dimensão da amostra de 210. No entanto, a amostra utilizada é composta por 201 observações. Apesar de inferior ($n = 201 < 210$), a amostra atinge um valor próximo do recomendado.

3.5. Modelo de Medição

No Modelo de Medição, segundo Hair *et al.* (2019), pretende-se avaliar a qualidade dos construtos, através da análise de critérios de qualidade, constituindo-se como primeiro passo, a avaliação da carga dos indicadores, seguindo-se para a avaliação da fiabilidade e validade dos constructos. Relativamente à avaliação da carga dos indicadores, o que se pretende é avaliar a confiabilidade individual dos itens que compõem as escalas adotadas, através de uma matriz que correlaciona cada um dos itens com o seu componente principal (Hair *et al.*, 2019). A literatura recomenda que se trabalhe com indicadores cuja carga no seu respetivo constructo seja superior a 0.5 ou 0.7 (Chin, 1998; Hair *et al.*, 2019). No presente estudo, apenas foram considerados os indicadores

que não possuem valor inferior a 0.5 (valor recomendado), tendo sido eliminados 4 indicadores na escala de Motivação (MTV_7, MTV_8, MTV_9 e MTV_10) e 1 indicador na escala de Satisfação (SAT_6).

Simultaneamente efetuou-se a avaliação da multicolinearidade, através do critério de Valores de Inflação do Fator (VIF). De forma a que a multicolinearidade não seja considerada um obstáculo à análise, o critério VIF, segundo a literatura, indica que devem ser eliminados os indicadores que se encontrem abaixo de 5, notando-se que, quanto mais próximo ou abaixo de 3 estiverem, melhor (Mason & Perreault, 1991; Becker *et al.*, 2015; Hair *et al.*, 2019). No seguimento do cumprimento do critério, foram eliminados 4 indicadores da escala de GRHV (GRHV_6, GRHV_7, GRHV_8 e GRHV_11). A Tabela, que se encontra no Anexo A, apresenta a carga dos indicadores que permaneceram viáveis para o estudo.

No que concerne à avaliação da fiabilidade e validade dos constructos, realizou-se uma análise aos seguintes elementos: Alfa de *Cronbach*; Fiabilidade Composta (FC); e AVE (Variância Média Extraída) (Hair *et al.*, 2019; Gonçalves *et al.*, 2023). A fiabilidade é avaliada através do Alfa de *Cronbach* e da FC. A análise à fiabilidade dos construtos utilizados no estudo, serve para verificar a sua estabilidade e a sua consistência (Hair *et al.*, 2019). A literatura recomenda que os valores apresentados pelo Alfa de *Cronbach* e pela FC, sejam superiores a 0.7 (Hair *et al.*, 2019; Gonçalves *et al.*, 2023). De acordo com a Tabela 4, é possível verificar que o Alfa de *Cronbach* e a FC são superiores ao mínimo recomendado, concluindo-se a fiabilidade dos construtos. No que concerne à análise da validade dos construtos, esta análise é composta pelo estudo da Validade Convergente e Validade Discriminante (Hair *et al.*, 2019; Gonçalves *et al.*, 2023). A Validade Convergente é analisada através dos resultados obtidos na *Average Variance Extracted* (AVE, Variância Média Extraída), sendo que a literatura recomenda que este critério apresente um valor superior a 0.5 (Hair *et al.*, 2019; Gonçalves *et al.*, 2023). A Tabela 4 permite verificar que todos os construtos apresentam um valor de AVE superior a 0.5, à exceção da Satisfação (SAT). No entanto, a literatura indica que apesar da AVE apresentar um valor inferior ao recomendado, o constructo a que corresponde não é excluído, pois nesse tipo de casos, apenas se considerará a FC para analisar a Validade Convergente (Lam, 2012; Sharif *et al.*, 2022). Dessa forma, mesmo que a SAT apresente um AVE de 0.486, como a sua FC é superior a 0.8, conclui-se que todos os construtos são válidos e que a Validade Convergente foi estabelecida (Lam, 2012; Hair *et al.*, 2019; Sharif *et al.*, 2022; Gonçalves *et al.*, 2023).

Tabela 4 - Fiabilidade e validade dos construtos (elaboração própria)

	Alfa de Cronbach	Fiabilidade Composta (FC)	AVE (Variância Média Extraída)
GRHV	0.965	0.968	0.642
MTV	0.818	0.869	0.527
SAT	0.868	0.894	0.486
DES	0.808	0.861	0.509

De modo a concluir o Modelo de Medição, averigua-se agora a Validade Discriminante, a qual pretende garantir que os itens das escalas são os únicos indicados para explicar as variáveis que representam (Hair *et al.*, 2019). O estudo da Validade Discriminante foi efetuado através da matriz de correlações Heterotraço-Monotraço (HTMT), a qual seguiu a correção do critério de *Fornell-Larcker*, que indica que a raiz quadrada de AVE de cada item deve ser comparada à correlação desse mesmo item ou qualquer outro (Henseler *et al.*, 2015; Hair *et al.*, 2019).

Tabela 5 - Critério Fornell & Larcker (elaboração própria)

	DES	GRHV	MTV	SAT
DES	0.713			
GRHV	0.144	0.801		
MTV	0.488	0.143	0.726	
SAT	0.358	0.361	0.581	0.697

A Tabela 5 apresenta os valores obtidos pelo critério *Fornell-Larcker*. A literatura indica que para a Validade Discriminante ser estabelecida, os valores têm de estar abaixo do limiar recomendado de 0.9 para construtos semelhantes ou 0.85 para construtos distintos (Henseler *et al.*, 2015; Hair *et al.*, 2019). Os construtos em estudo caracterizam-se como sendo distintos, sendo que dessa forma, segue-se o critério do limite de 0.85. Uma vez que todos os valores apresentados, não ultrapassam o limite recomendado, conclui-se que a Validade Discriminante foi estabelecida.

3.5.1. Modelo Estrutural

Após a elaboração e análise do Modelo de Medição, foi possível comprovar que todos os critérios determinados pela literatura foram cumpridos. Dessa forma, é possível avançar para a etapa final do estudo PLS-SEM, denominada Modelo Estrutural, onde se pretende avaliar e verificar se as hipóteses propostas ao longo da revisão de literatura são aceites ou rejeitadas. Hair *et al.* (2019) indica que é necessário testar a multicolinearidade (VIF), de modo a confirmar a inexistência de problemas, pelo critério enunciado no capítulo anterior (VIF tem de ser inferior a 5) (Mason & Perreault, 1991; Becker *et al.*, 2015; Hair *et al.*, 2019).

Verificando-se o cumprimento da multicolinearidade, segue-se a análise do Modelo Estrutural através dos critérios-chave de avaliação, os quais incluem, o coeficiente de determinação (R^2), a medida de redundância baseada na validação cruzada (Q^2) e a significância estatística e relevância dos coeficientes (Beta de regressão, *T statistics* e nível de significância) (Hair *et al.*, 2019). O R^2 consiste na ferramenta utilizada para medir a capacidade de explicação do Modelo, através da análise da variância dos construtos endógenos (Hair *et al.*, 2019). Por outras palavras, o R^2 revela quanto da variável endógena (Motivação, Satisfação e Desempenho) é explicado pela variável exógena (GRHV). Segundo a literatura, o R^2 pode apresentar valores entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximo de 1 for o valor, mais preciso será o modelo.

Segundo os dados apresentados na Tabela, que se encontra no Anexo B, é possível constatar que apenas 2,1% da variação de respostas da variável Motivação são justificadas pela variável de GRHV, apresentando assim um poder explicativo fraco, pois encontra-se abaixo de 25% (Hair *et al.*, 2019). No que concerne à Satisfação, verifica-se que apenas 41,7% da variação de respostas da variável são justificadas pela variável de GRHV, apresentando assim um poder explicativo moderado, pois encontra-se acima de 25%, mas abaixo de 50% (Hair *et al.*, 2019). Seguidamente, o Desempenho demonstra que 24,4% da variação de respostas da variável são justificadas pela variável de GRHV, apresentando também um poder explicativo fraco a médio, pois encontra-se abaixo de 25% (Hair *et al.*, 2019).

Passando para o segundo critério-chave de avaliação do Modelo Estrutural, a Q^2 consiste noutra ferramenta para avaliar a exatidão da previsão do modelo (Hair *et al.*, 2019). No entanto, a Q^2 pretende verificar o grau de predição do modelo para fora da amostra, ou seja, para uma população maior, com características semelhantes (Hair *et al.*, 2019). A literatura indica que os valores de Q^2 têm de ser superiores a 0 para poderem ser considerados relevantes (Hair *et al.*, 2019), tendo-se verificado que a maioria dos itens se encontra acima de 0.

3.5.1.1. Resultados

De modo a finalizar a análise ao Modelo Estrutural, efetuam-se agora os testes às hipóteses propostas anteriormente na revisão de literatura (H1 a H5).

Tabela 6 - Resultados do teste de hipóteses (elaboração própria)

	Beta de Regressão (β)	T statistics	Nível de significância (p)
GRHV -> DES	0,076	1,325	0,185
GRHV -> MTV	0,143	2,050	0,040
GRHV -> SAT	0,284	4,730	0,000
MTV -> DES	0,477	7,503	0,000
MTV -> SAT	0,540	9,151	0,000

A Tabela 6 apresenta, de forma sucinta as diversas relações entre as hipóteses. A H1 pretendia averiguar se as práticas de GRHV influenciam positivamente a Motivação dos colaboradores. Segundo os dados obtidos, a H1 encontra-se suportada, existindo evidência estatísticas para estabelecer uma relação positiva entre as práticas de GRHV e a Motivação dos colaboradores ($\beta = 0.143$, $p < 0.05$). Dessa forma, é possível provar que a adoção das práticas de GRHV levam ao aumento da Motivação dos colaboradores. A H2, por sua vez, pretendia averiguar se as práticas de GRHV tinham um impacto positivo na Satisfação no trabalho ($\beta = 0.284$, $p < 0.05$), encontrando-se a hipótese suportada. Desse modo, a adoção de práticas de GRHV levam ao aumento da Satisfação no trabalho. Tal como as hipóteses anteriores, a H3, que defendia que a Motivação afetava positivamente a Satisfação no trabalho, apresenta-se validada, estando suportada mediante evidência estatística ($\beta = 0.540$, $p < 0.05$), demonstrando que consoante o aumento da Motivação, a Satisfação aumentará na mesma proporção. A H4, pretendia averiguar se as práticas de GRHV afetavam positivamente o Desempenho dos colaboradores, sendo que, os dados obtidos, demonstraram que a hipótese não é suportada, não existindo evidência estatísticas para estabelecer uma relação positiva entre as práticas de GRHV e o Desempenho dos colaboradores ($\beta = 0.076$, $p > 0.05$). Dessa forma, não é possível provar que a adoção das práticas de GRHV levam ao aumento do Desempenho dos colaboradores. A última hipótese, a H5, propunha a análise sobre a afetação que a Motivação teria sobre o Desempenho dos colaboradores, tendo-se verificado que o mesmo é positivo. Os dados demonstram que a hipótese também é válida, estando suportada mediante evidência estatística ($\beta = 0.477$, $p < 0.05$), demonstrando que consoante o aumento da Motivação, o Desempenho aumentará na mesma proporção.

A Figura 2 foi desenvolvida para sintetizar as relações anteriormente descritas no estudo das hipóteses, tendo-se verificado que foi apresentada relação positiva e estatisticamente sustentada nas hipóteses H1, H2, H3 e H5, sendo as mesmas indicadas com linha preenchida na Figura. Não obstante, a hipótese H4, que consistiu na única

hipótese que não apresentou relação positiva e valores estatísticos para a sustentar, será indicada com linha a tracejado na Figura.

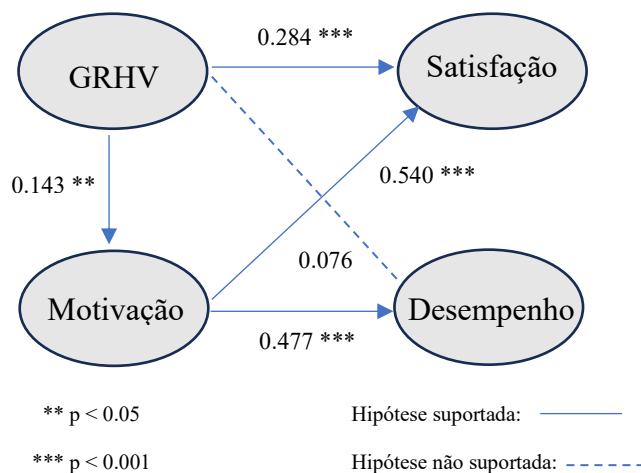


Figura 2 - Resultado da correlação das hipóteses (elaboração própria)

4. Discussão dos Resultados

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões da dissertação, baseadas nas hipóteses de investigação, analisando assim a sua validação face aos resultados obtidos. O presente estudo proporcionou contribuições relevantes para a Gestão das organizações em Portugal. Através do modelo conceptual desenvolvido, é possível constatar cinco hipóteses que pretendem dar resposta ao objetivo de investigação.

A Hipótese 1 foi definida através das ideologias de Tang *et al.* (2018), Zaki & Norazman (2019) e Aboramadan (2022), que defendem que as práticas de GRHV podem ser consideradas, por si só um fator motivacional, capaz de estimular os colaboradores. Foi apurada a validade da Hipótese 1, corroborando a premissa desenvolvida, indicando que as práticas de GRHV influenciam positivamente a Motivação dos colaboradores. A Hipótese 2 pretendia comprovar que as práticas da GRHV ajudam os colaboradores a estarem mais satisfeitos consigo próprios e com o meio que os envolve, afetando positivamente o trabalho que desempenham, o que originaria mais Satisfação no Trabalho (Pinzone *et al.*, 2019; Jerónimo *et al.*, 2020; Bhatti *et al.*, 2022; Abdelhamied *et al.*, 2023). Foi apurada, também a validade da Hipótese 2, determinando-se que as práticas de GRHV têm um impacto positivo na Satisfação no Trabalho. No que concerne à Hipótese 3, segundo Mensah & Tawaiah (2016), defende-se que, quando a Motivação aumenta, a Satisfação no Trabalho aumenta na mesma proporção. Perante este cenário, a informação recolhida no presente estudo comprovou a validade da Hipótese 3, indicando que a Motivação afeta positivamente a Satisfação no Trabalho.

Relativamente à Hipótese 4, a literatura indica que a adoção de práticas de GRHV incute um estilo de vida sustentável nos colaboradores, a ser aplicado tanto no trabalho, como no seu dia a dia pessoal, e através dessa ligação, acredita-se que essas práticas afetam diretamente o Desempenho que um indivíduo tem no seu local de trabalho (Ragas *et al.*, 2017; Islam *et al.*, 2020; Amjad *et al.*, 2021). A não validação da Hipótese 4, levou a que este pensamento fosse desconsiderado. No que concerne a esta hipótese, que se caracteriza como a única rejeitada, conclui-se que a GRHV não tem qualquer influência sobre o Desempenho dos colaboradores. Este resultado pode estar ligado à dificuldade que a GRHV tem, consoante o setor em que é aplicada, em tornar o ambiente de trabalho propício e apto para melhorar e estimular o Desempenho dos colaboradores (Ragas *et al.*, 2017; Islam *et al.*, 2020; Amjad *et al.*, 2021). Outra razão que poderá justificar a exclusão da hipótese, segundo Islam *et al.* (2020), será a idade dos colaboradores. A literatura defende que quanto mais jovens forem os colaboradores, mais especificamente pertencentes à geração Y (indivíduos que nasceram entre os anos 80 e início dos anos 2000), mais facilmente compreenderão as práticas de GRHV e poderão usufruir delas em seu proveito, ajudando a melhorar e estimular o seu Desempenho (Islam *et al.*, 2020). No entanto, tal como foi possível verificar pela população que respondeu ao questionário elaborado (Tabela 3), a maioria correspondia às gerações anteriores (*baby boomers* e geração X), as quais se caracterizam por demonstrar uma maior resistência e incompreensão sobre as práticas de GRHV, não se verificando assim uma relação entre GRHV e Desempenho (Ragas *et al.*, 2017; Islam *et al.*, 2020; Amjad *et al.*, 2021). A idade média da população portuguesa encontra-se atualmente nos 46,8 anos (“Eurostat”, 2023), demonstrando que a maior parte da população ativa caracteriza-se como resistente às práticas de GRHV. De modo a concluir a análise da rejeição da Hipótese 4, é importante referir que a literatura indica que as práticas de GRH não conseguem impactar diretamente no Desempenho dos colaboradores, apresentando sempre uma relação indireta (Ostroff & Bowen, 2000; Tessema & Soeters, 2006). Tessema & Soeters (2006) indicam que, para as práticas de GRH poderem impactar sobre o Desempenho dos colaboradores, é necessário verificar primeiro o impacto das práticas de GRH sobre as atitudes, perceções e sentimentos dos colaboradores. Esta premissa pretende colmatar a seguinte ideia: as práticas de GRH primeiro estimulam a Motivação e/ou Satisfação dos colaboradores, para, seguidamente, proporcionar o aumento ou melhoria no seu Desempenho (Ostroff & Bowen, 2000; Tessema & Soeters, 2006). Em suma, o Desempenho dos colaboradores corresponde ao reflexo da Motivação e Satisfação que os

colaboradores sentem (Ostroff & Bowen, 2000). Mediante este raciocínio, é possível compreender que, se as práticas de GRH têm um efeito indireto sobre o Desempenho dos colaboradores, da mesma forma, as práticas de GRHV têm um efeito indireto sobre o Desempenho dos colaboradores, demonstrando-se a conformidade com a literatura de Gestão (Ostroff & Bowen, 2000; Tessema & Soeters, 2006).

Por fim, a Hipótese 5, desenvolvida mediante o pensamento de Subha & Bhattacharya (2022), o qual indica que existe uma relação significativa entre a Motivação e o Desempenho no Trabalho, indicando que, quando a Motivação aumenta, o Desempenho aumenta na mesma proporção. Através da pesquisa desenvolvida, verificou-se que os resultados permitiram a validação da Hipótese 5, em linha com o que havia sido comprovado pelos autores, concluindo-se que a Motivação afeta positivamente o Desempenho dos colaboradores.

4.1. Contribuições Teóricas

O estudo desenvolvido foi elaborado com o intuito de explorar um tema pouco debatido e estudado em Portugal. O objeto principal do presente estudo foi a GRHV e o seu impacto sobre a Motivação, Satisfação e Desempenho dos colaboradores. Foi utilizado um referencial teórico como meio de suporte para a elaboração das cinco hipóteses de investigação apresentadas. Mediante a informação recolhida e os resultados analisados no presente estudo, foi possível constatar que a teoria sobre o tema foi comprovada e reforçada, confirmando-se que a GRHV influencia positivamente a Motivação e a Satisfação dos colaboradores. Para além do exposto, os dados processados na dissertação permitiram contemplar também que a Motivação influencia positivamente a Satisfação e o Desempenho dos colaboradores, demonstrando que a TA consiste numa boa tradução para o setor português, permitindo o desenvolvimento de investigação futura sobre a preponderância que as questões psicológicas tem sobre a forma de ser e estar dos colaboradores. Não obstante, a TA demonstrou-se uma teoria preponderante para Portugal, tendo sido empiricamente testada, demonstrando-se adequada para o estudo dos impactos da GRHV nos colaboradores.

Adicionalmente, o uso da TA como suporte teórico das hipóteses testadas representa um alinhamento com enfoque em setores de atividade específicos (Chen *et al.*, 2021; Yong *et al.*, 2020), demonstrando a importância da Motivação e da perceção da autoeficácia como aspetos cognitivos de suporte da GRHV. Desta forma, este trabalho apresenta uma contribuição teórica que incide sobre a exploração da Motivação e da

autodeterminação. Essa contribuição teórica apresenta pistas de investigação futuras que colocam em evidência o uso de teorias semelhantes, como a Teoria AMO, onde será possível compreender que as práticas de GRHV podem ajudar a melhorar o Desempenho dos colaboradores, quando estes tenham as habilidades e competências necessárias à sua função e tenham a motivação e a oportunidade de colocá-las em prática (Appelbaum *et al.*, 2000; Harrell-Cook, 2001). Sendo assim possível desenvolver conceptualmente percepções de autoeficácia verdes como suporte da influência da GRHV nos colaboradores.

4.2. Contribuições Práticas

Os resultados obtidos no presente estudo permitem constatar que as organizações devem implementar as práticas de GRHV, de modo a melhorar a sua performance ambiental bem como a obter resultados organizacionais positivos. De forma a ilustrar as contribuições práticas que a adoção da GRHV pode trazer às organizações, enumera-se de seguida, algumas implicações das suas práticas. Ao serem aplicadas as práticas de GRHV, mais especificamente o Recrutamento e Seleção “Verde”, as organizações garantem um recrutamento mais completo, de indivíduos com consciência e valor ambiental, apresentando a possibilidade de aplicação de conhecimentos e ideologias sustentáveis no processo operacional da organização, ajudando-a a melhorar significativamente o seu desempenho em termos ecológicos (Tang *et al.*, 2018; Pinho & Martins, 2022; Abdelhamied *et al.*, 2023).

Não obstante, as práticas de GRHV, como a Formação e Desenvolvimento “Verde”, proporcionam às empresas uma gestão de conhecimento que permite aos colaboradores levarem a cabo atividades ambientais, mediante formações ecológicas extensivas, que fazem aumentar os seus conhecimentos e competências em matéria de proteção ambiental, ajudando a melhorar as suas capacidades para lidar com problemas dessa natureza (Tang *et al.*, 2018; Abdelhamied *et al.*, 2023). Por sua vez, será através da Avaliação de Desempenho “Verde”, que as organizações conseguirão verificar se realmente foram capazes de melhorar os conhecimentos e competências em matéria de proteção ambiental (Tang *et al.*, 2018; Abdelhamied *et al.*, 2023). Para além disso, conseguirão também compreender qual a forma mais adequada recompensar e compensar os colaboradores, mediante as políticas sustentáveis em vigor (Tang *et al.*, 2018).

No que concerne ao exposto, é possível compreender a razão pela qual se recomenda a adoção da GRHV. A aplicação das práticas de GRHV tornarão as empresas

muito mais sustentáveis e preocupadas, tanto com o meio envolvente, como com as pessoas. Querendo isto dizer que simultaneamente, as empresas tornar-se-ão mais apelativas a futuros clientes e colaboradores, que irão escolher estas empresas em detrimento de outras. Com a GRHV as empresas tornam-se capazes de fazer a diferença na luta contra as alterações climáticas, bem como fazer a diferença na forma de gerir e motivar os colaboradores, tratando-os como elementos únicos e não apenas como um recurso.

Por fim, a adoção de práticas de GRHV, nomeadamente a Intervenção de colaboradores, irá proporcionar a possibilidade de os colaboradores participarem ativamente na Gestão Ambiental, fazendo parte de todo o processo, acreditando-se que poderá ajudar a estimular a consciência, o interesse e envolvimento sustentável dos mesmos, acabando por funcionar por si só como uma fonte de Motivação (Ahmad, 2015; Tang *et al.*, 2018; Pinho & Martins, 2022).

Desta forma, os resultados obtidos apoiam, quase na sua totalidade, a investigação desenvolvida que enfatiza o impacto positivo que a GRHV pode ter sobre a Motivação, a Satisfação e Desempenho dos colaboradores. Ao longo da investigação, foi possível verificar que a GRHV foi sempre considerada uma promotora de mudança, tanto a nível organizacional, como a nível pessoal (Mouro & Duarte, 2021). Mediante a informação recolhida, é possível concluir que a GRHV é capaz de melhorar significativamente o ambiente de trabalho, bem como proporcionar vantagens competitivas às organizações que adotem este tipo de GRH, uma vez que essas organizações terão colaboradores mais Motivados e Satisfeitos, do que as organizações que não adotem estas práticas. E por sua vez, como as práticas de GRHV motivam os colaboradores das organizações, indiretamente o seu Desempenho também aumentará e se tornará melhor, pois, tal como foi comprovado pelo presente estudo, a Motivação influencia positivamente o Desempenho dos colaboradores. Desta forma, comprova-se a vantagem competitiva em implementar a GRHV. Através das premissas enunciadas é possível concluir que a adoção das práticas de GRHV no tecido empresarial português é de extrema importância, uma vez que torna as empresas mais competitivas e mais sustentáveis. Da mesma forma se compreende a importância da adoção da TA e da Teoria da Motivação no tecido empresarial português, uma vez que ajudam no desenvolvimento dos colaboradores, tornando-os mais preocupados e dedicados, tendo sempre em conta o meio envolvente. Em suma, a adoção das práticas de GRHV, da TA e da Teoria da Motivação caracteriza-

se como imprescindível ao país, uma vez que juntas contribuem para o melhoramento das empresas e para a obtenção de melhores colaboradores em Portugal.

Como última contribuição prática a enunciar, é possível constatar que este estudo permite dar resposta a dois dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030, nomeadamente ao Objetivo 12: Produção e Consumo Sustentáveis, e ao Objetivo 13: Ação Climática. Relativamente ao Objetivo 12, a aplicação das práticas de GRHV ajudará: 1) a alcançar a gestão sustentável; 2) a utilizar eficientemente os recursos disponíveis; 3) a reduzir substancialmente os resíduos e 4) a incentivar as organizações a adotar práticas sustentáveis e a incorporar informação ecológica nos seus relatórios de atividade. No que concerne ao Objetivo 13, a adoção das práticas de GRHV contribuirá para a integração de medidas sustentáveis, preocupadas com as alterações climáticas nas estratégias e políticas portuguesas.

5. Conclusão

O presente estudo procurou aprofundar o conhecimento sobre a temática da GRHV bem como estudar o seu impacto sobre os colaboradores, com foco na influência sobre a Motivação, a Satisfação e o Desempenho. Com base numa amostra de 201 colaboradores de diferentes organizações e profissões portuguesas, foi possível obter informação suficiente para clarificar a existência de uma ligação entre as variáveis. Dessa forma, o presente estudo deixa traçado o caminho a percorrer, na eventualidade de serem desenvolvidos estudos que pretendam analisar a GRHV no futuro, colmatando as limitações que serão indicadas no capítulo seguinte.

A dissertação permitiu responder às duas questões de investigação desenvolvidas, ajudando a compreender qual o impacto da GRHV na Motivação, Satisfação e Desempenho dos colaboradores, bem como qual o impacto da Motivação na Satisfação e Desempenho dos colaboradores. Não obstante, este estudo permitiu suportar quatro das cinco hipóteses elaboradas, nomeadamente a H1: as práticas de GRHV influenciam positivamente a Motivação dos colaboradores; H2: as práticas de GRHV influenciam positivamente a Satisfação no trabalho; H3: a Motivação afeta positivamente a Satisfação no trabalho; e H5: a Motivação afeta positivamente o Desempenho dos colaboradores. Compreendendo-se que apenas a H4: as práticas de GRHV influenciam positivamente o Desempenho dos colaboradores, não foi suportada estatisticamente pela informação recolhida.

Através da análise empírica, provou-se a ligação entre a GRHV, Motivação e Satisfação dos colaboradores, e a ligação entre a Motivação, Satisfação e Desempenho dos colaboradores. Especificamente, demonstrou-se teórica e empiricamente relações diretas entre GRHV e Motivação, GRHV e Satisfação, Motivação e Satisfação, e Motivação e Desempenho. Estes resultados vêm contribuir para o estudo da relação entre a GRHV e as variáveis identificadas, podendo ser utilizados para encorajar as organizações a implementar as práticas de GRHV, de forma a contribuírem para a sustentabilidade empresarial, melhoria da qualidade de trabalho e vida dos colaboradores, bem como para a obtenção de vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, tal como foi possível compreender através das contribuições teóricas e práticas enunciadas no capítulo anterior.

Em suma, este trabalho permitiu que, através do estudo das interações das práticas de GRHV com as variáveis Motivação, Satisfação e Desempenho, se desenvolvesse uma preocupação académica e prática sobre as alterações climáticas e sobre o efeito das práticas de GRHV nas empresas portuguesas. A presente dissertação contribuiu para a elaboração de um mapa de estudos e práticas futuras no contexto da GRHV no mercado de trabalho português, uma vez que se comprovou que a GRHV melhora a Motivação e a Satisfação dos colaboradores. Apesar de indiretamente, este estudo demonstrou que a GRHV melhora também o Desempenho dos colaboradores por intermédio da Motivação. Compreende-se assim que este estilo de Gestão é aconselhável às empresas portuguesas, pois torna-as mais competitivas, mais sustentáveis e mais atrativas. Não obstante, a adoção das práticas de GRHV ajuda as organizações a darem resposta aos constantes desafios propostos pelas legislações ambientais e pressão social, permitindo às organizações incorporarem práticas de sustentabilidade nas suas estratégias, políticas e procedimentos, ajudando-as a melhorarem o seu desempenho e a incorporarem essa ideologia de sustentabilidade na sua missão e objetivos (Jerónimo *et al.*, 2020; Khan & Muktar 2020; Mahdy *et al.*, 2023).

6. Limitações e Sugestões de Pesquisa Futuras

A investigação desenvolvida apresenta algumas limitações. Relativamente à amostra, a sua dimensão reduzida, composta apenas por 201 respostas, classifica-se como limitada, impossibilitando a realização de generalizações dos resultados à população portuguesa. Devido à limitação descrita anteriormente, verificam-se outras limitações ao estudo. Poderia ter sido efetuada uma análise sobre o impacto da Motivação intrínseca e

extrínseca sobre as variáveis em estudo, no entanto, devido à dimensão diminuta da amostra, não foi possível seguir esse caminho, uma vez que ao considerar a Motivação em separado, verificou-se que o modelo perdia qualidade. Dessa forma, decidiu-se efetuar o estudo da Motivação sempre na sua totalidade. O mesmo se verificou para a GRHV. Poderia ter sido efetuada uma análise do impacto de cada uma das cinco práticas de GRHV sobre as variáveis em estudo, contudo, ao adotar essa temática, verificou-se que o modelo também perdia qualidade. Mediante o exposto, decidiu-se estudar as práticas de GRHV na sua totalidade, para garantir a qualidade do modelo desenvolvido. Não obstante, quanto à ST, onde se abordou as Teorias de Processo e de Conteúdo, também se verificou uma limitação. Ao longo do estudo não foi efetuada qualquer análise sobre os seus impactos individuais sobre as variáveis em estudo, pois o modelo perderia a qualidade. Dessa forma, a análise da Satisfação foi sempre efetuada em termos gerais.

Outra limitação a identificar no presente estudo, diz respeito à adoção da amostragem por Bola de Neve, em detrimento da amostragem por Conveniência, com uma recolha de dados em medidas de auto-reporte. O método por Conveniência é adequado, no entanto, não foi possível adotá-lo, uma vez que existiram dificuldades na disponibilidade das empresas, bem como na obtenção de uma amostra homogénea. No entanto, a técnica de amostragem por Bola de Neve permitiu a obtenção de uma amostra mais completa e heterogénea. A presente investigação caracteriza-se ainda por ser um estudo transversal, significando que contempla um único momento de recolha de dados, limitando assim a causalidade.

No que concerne às sugestões para investigações futuras, verificam-se a realização de estudos longitudinais, de forma a recolher dados em vários momentos ao longo do tempo e a melhorar a compreensão da evolução das influências internas e externas sobre os dados recolhidos. Outra sugestão para investigações futuras, será a análise individual das práticas de GRHV, a análise individual da Motivação intrínseca e extrínseca e a análise mais aprofundada das Teorias de Processo e Teorias de Conteúdo, direcionando o foco também para a análise das suas relações com as variáveis Satisfação e Desempenho. Numa perspetiva futura, sugere-se ainda a utilização de metodologias mistas, de forma a certificar e interligar os resultados obtidos, ajudando a enriquecer o estudo e a trabalhar com informações mais completas e diversificadas. Não obstante, recomenda-se também que as investigações futuras incluam mais condições que articulem práticas organizacionais e condições individuais, nomeadamente, as características da equipa e o papel de liderança, como fatores que contribuam para o aumento do

conhecimento sobre o tema em análise. Por fim, sugere-se para futuras investigações, a realização de estudos que permitam averiguar as razões que originaram a rejeição da hipótese não suportada pela metodologia adotada.

Referências Bibliográficas

Abdelhamied, H., Elbaz, A., Al-Romeedy, B., & Amer, T. (2023). Linking Green Human Resource Practices and Sustainable Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction and Green Motivation. *Sustainability*, 15(6), 1-18. doi:0.3390/su15064835

Aboramadan, M. (2022). The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 7-23. doi:10.1108/IJOA-05-2020-2190

Acquah, I., Agyabeng-Mensah, Y., & Afum, E. (2021). Examining the link among green human resource management practices, green supply chain management practices and performance. *Benchmarking: An International Journal*, 28(1), 267-290. doi:10.1108/BIJ-05-2020-0205

Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business and Management*, 2(1), 1-13. doi:10.1080/23311975.2015.1030817

Ali, A., Sabir, H., Bari, M., & Bashir, M. (2019). Green HRM Practices and Green Innovation: An Empirical Evidence from Pharmaceutical Industry in Pakistan. *Pacific Business Review International*, 11(6), 61-71.

Amjad, F., Abbas, W., Rehman, M., Baig, S., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 28191-28206. doi:10.1007/s11356-020-11307-9

Amrutha, V., & Geetha, S. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247. doi:10.1016/j.jclepro.2019.119131

Astuti, R., Maryati, T., & Harsono, M. (2020). The Effect of Workplace Spirituality on Workplace Deviant Behavior and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction.

Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(12), 1017-1026.
doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.1017

Becker, J.-M., Ringle, M., Sarstedt, M., & Völckner, F. (2015). How collinearity affects mixture regression results. *Marketing Letters*, 26(4), 634-659. doi:10.1007/s11002-014-9299-9

Bhatti, M., Alyahya, M., Juhari, A., & Alshiha, A. (2022). Green HRM Practices and Employee Satisfaction in the Hotel Industry of Saudi Arabia. *International Journal of Operations and Quantitative Management*, 28(1), 100-120. doi:10.46970/2022.28.1.6

Brockner, J., Flynn, J., Dolan, J., Ostfield, A., Pace, D., & Ziskin, V. (2006). Commentary on «radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story». *Human Resource Management*, 45(1), 127-145. doi:10.1002/hrm

Chen, S., Jiang, W., Li, X., & Gao, H. (2021). Effect of employees' perceived green HRM on their workplace green behaviors in oil and mining industries: Based on cognitive-affective system theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 4056. doi: 10.3390/ijerph18084056

Chin, W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modelling. *Modern Methods for Business Research*, 295-336.

Clegg, K.-A., Levine, S., Zuroff, D. C., Holding, A., Shahar, G., & Koestner, R. (2022). A multilevel perspective on self-determination theory: Predictors and correlates of autonomous and controlled motivation. *Motivation and Emotion*, 1-17. doi:10.1007/s11031-022-09995-6

Dilig-Ruiz, A., MacDonald, I., Varin, M., Vandyk, A., Graham, I., & Squires, J. (2018). Job satisfaction among critical care nurses: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 88, 123-134. doi:10.1016/j.ijnurstu.2018.08.014

Eurostat. (2023). Half of EU's population older than 44.4 years in 2022. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/DDN-20230222-1>

Frare, A., Colombo, V., & Beuren, I. (2022). Sistema de mensuração de desempenho, satisfação ambiental e engajamento no trabalho verde. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(90), 1-17. doi:10.1590/1808-057x20211503.pt

Gonçalves, T., Curado, C., & Martsenyuk, N. (2023). When do we share knowledge? A mixed-methods study of helping behaviors and HR management practices. *Business Process Management Journal*, 29(2), 369-392. doi:10.1108/BPMJ-08-2022-0395

Gouws, A. (1995). Die verwantskap tussen motivering en werkstevredenheid van 'n groep inligtingspesialiste (The relationship between motivation and job satisfaction of a group of information specialists). *Unpublished master's thesis*. Universidate de Johannesburg.

Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2 ed.). Sage.

Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. doi:10.1108/EBR-11-2018-0203

Harrell-Cook, G. (2001). Review of Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off, by E. Appelbaum, T. Bailey, P. Berg, & A. L. Kalleberg. *The Academy of Management Review*, 26(3), 459–462. doi:10.2307/259189

Henseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Springer*, 43, 115-135. doi:10.1007/s11747-014-0403-8

Islam, M., Jatan, A., Yusoff, Y., & Chong, C. (2020). Green Human Resource Management (GHRM) Practices and Millennial Employees' Turnover Intentions in Tourism Industry in Malaysia: Moderating Role of Work Environment. *Global Business Review*, 22(1). doi:10.1177/0972150920907000

Jabbour, C., Govindan, K., Teixeira, A., & Freitas, W. (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. doi:10.1016/j.jclepro.2012.07.010

Janovac, T., Jovanović, S., Tadić, J., Tomić, G., & Ćufalić, S. (2021). The Influence of Employee Motivation Factors on Job Satisfaction in Mining Companies. *Polish Journal of Management Studies*, 23(1), 224-238. doi:10.17512/pjms.2021.23.1.14

Jerónimo, H., Henriques, P., Lacerda, T., Silva, F., & Vieira, P. (2020). Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for

sustainability. *Journal of Business Research*, 112, 413-421. doi:10.1016/j.jbusres.2019.11.036

Kerdawy, M. (2019). The Role of Corporate Support for Employee Volunteering in Strengthening the Impact of Green Human Resource Management Practices on Corporate Social Responsibility in the Egyptian Firms. *European Management Review*, 16, 1079–1095. doi:10.1111/emre.12310

Khan, M., & Muktar, S. (2020). A bibliometric analysis of green human resource management based on scopus platform. *Cogent Business & Management*, 7. doi:10.1080/23311975.2020.1831165

Kim, Y., Kim, W., Choi, H., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of Green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93. doi:10.1016/j.ijhm.2018.04.007

Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 365-385. doi:10.1002/job.377

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. (2017). Do Intrinsic and Extrinsic Motivation relate differently to Employee Outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258. doi:10.1016/j.joep.2017.05.004

Lam, L. (2012). Impact of competitiveness on salespeople's commitment and performance. *Journal of Business Research*, 65, 1328-1334. doi:10.1016/j.jbusres.2011.10.026

MacDonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and Its Correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1-16.

Mahdy, F., Alqahtani, M., & Binzafrah, F. (2023). Imperatives, Benefits, and Initiatives of Green Human Resource Management (GHRM): A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 1(15), 4866-4897. doi:10.3390/su15064866

Malek, S., Sarin, S., & Haon, C. (2020). Extrinsic Rewards, Intrinsic Motivation, and New Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 37(6), 528-551. doi:10.1111/jpim.12554

- Mandip, G. (2012). Green HRM: people management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1, 244-252.
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. *Frontiers in Psychology*, 12. doi:10.3389/fpsyg.2021.563070
- Mason, H., & Perreault, D. (1991). Collinearity, power, and interpretation of multiple regression analysis. *Journal of Marketing Research*, 28(3), 268-280.
- Mensah, E., & Tawiah, K. (2016). Employee motivation and work performance: A comparative study of mining companies in Ghana. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 9(2), 255-309.
- Moreira, A., Encarnação, T., Viseu, J., & Sousa, M. (2022). Job Crafting and Job Performance: The Mediating Effect of Engagement. *Sustainability*, 14. doi:10.3390/su142214909
- Mouro, C., & Duarte, P. (2021). Organisational Climate and pro-environmental Behaviours at Work: The Mediating Role of personal Norms. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-9. doi:10.3389/fpsyg.2021.635739
- Muisyo, P., Qin, S., Ho, T., & Julius, M. (2022). The effect of green HRM practices on green competitive advantage of manufacturing firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(1), 22-40. doi:10.1108/JMTM-10-2020-0388
- Munir, R., & Rahman, R. (2016). Determining Dimensions of Job Satisfaction using Factor Analysis. *Procedia Economics and Finance*, 37, 488-496. doi:10.1016/S2212-5671(16)30156-3
- Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball Sampling: A Purposeful Method of Sampling in Qualitative Research. *Strides in Development of Medical Education*, 14(3). doi:10.5812/sdme.67670
- Obeidat, M., Abdalla, S., & Al Bakri, K. (2023). Integrating green human resource management and circular economy to enhance sustainable performance: an empirical study from the Qatari service sector. *Employee Relations*, 45(2), 535-563. doi:10.1108/ER-01-2022-0041

- Osabiya, J. (2015). The effect of employees' motivation on organizational performance. *National Open University of Nigeria*, 7(4), 62-75. doi:10.5897/JPAPR2014.0300
- Ostroff, C. & Bowen, D. (2000). Moving HR to a higher level: human resource practices and organizational effectiveness. *Multilevel theory, research, and methods in organizations*, 211-266.
- Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). *Snowball Sampling*. SAGE. doi:10.4135/9781526421036831710
- Pinho, R., & Martins, E. (2022). O Compromisso com a Sustentabilidade através de Políticas Verdes de Recursos Humanos. *ISLA Multidisciplinary e-Journal*, 4(1).
- Pinzone, M., Guerci, M., Emanuele, L., & Huisinigh, 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. doi:10.1016/j.jclepro.2019.04.048
- Pongton, P., & Suntrayuth, S. (2019). Communication Satisfaction, Employee Engagement, Job Satisfaction and Job Performance in Higher Education Institutions. *ABAC Journal*, 39(3), 90-110.
- Ragas, S., Tantay, F., Chua, L., & Sunio, C. (2017). Green lifestyle moderates GHRM's impact on job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(7), 857-872. doi:10.1108/IJPPM-04-2016-0076
- Ramos-Villagrasa, P., Barrada, J., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195-205. doi:10.5093/jwop2019a21
- Rehman, S., Kraus, S., Shah, S., Khanin, D., & Mahto, R. (2021). Analyzing the relationship between green innovation and environmental performance in large manufacturing firms. *Technological Forecasting & Social Change*, 163. doi:10.1016/j.techfore.2020.120481
- Reio, J. (2010). The threat of common method variance bias to theory building. *Human Resource Development Review*, 9(4), 405-411. doi:10.1177/F1534484310380331

Remenyi, D., Williams, B., Money, A., & Swartz, E. (1998). *Doing Research in Business and Management: An Introduction to Process and Method*. Londres: Sage. doi:10.4135/9781446280416

Robson, C. (2002). *Real World Research* (2^o ed.). Oxford: Blackwell.

Roos, W., & Van Eeden, R. (2008). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 54-63.

Russo, D., & Stol, K.-J. (2021). PLS-SEM for Software Engineering Research: An Introduction and Survey. *ACM Computing Surveys*, 54(4), 1-38. doi:10.1145/3447580

Ryan, R. (2009). Self determination theory and well being. *Social Psychology*, 84(822), 848.

Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68

Ryan, R., & Deci, E. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/psychologie Canadienne*, 49(3), 182-185. doi:10.1037/a0012801

Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. doi:10.1006/ceps.1999.1020

Sapta, K., Muafi, M., & Setini, N. (2021). The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 495-505. doi:10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.495

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students* (4^o ed.). Pearson Education Limited.

Shaheen, M. (2022). Self-Determination Theory for Motivation in Distance Music Education. *Journal of Music Teacher Education*, 31(2), 80-91. doi:10.1177/10570837211062216

- Sharif, S., She, L., Yeoh, K., & Naghavi, N. (2022). Heavy social networking and online compulsive buying: the mediating role of financial social comparison and materialism. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(2), 213-225. doi:10.1080/10696679.2021.1909425
- Singh, S., Giudice, M., Chiericic, R., & Grazianof, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting & Social Change*, 150. doi:10.1016/j.techfore.2019.119762
- Sperber, A. (2004). Translation and Validation of Study Instruments for Cross-Cultural Research. *American Gastroenterological Association*, 126(1), 124-128. doi:10.1053/j.gastro.2003.10.016
- Subha, D., & Bhattacharya, S. (2022). Impact of Training and Motivation during Pandemic on Employee Performance. *Cardiometry*, 24, 643-651. doi:0.18137/cardiometry.2022.24.643651
- Sudiardhita, R., Mukhtar, S., Hartono, B., Herlitha, Sariwulan, T., & Nikensari, I. (2018). Effect of Compensation, Motivation of Employee and Work Satisfaction to Employee Performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 17, 1-14.
- Tahiri, A., Kovaci, I., Dimoska, T., & Meha, A. (2022). Impact Of Motivation on Employee Performance in The Hospitality Industry. *General Management*, 23(187), 58-64. doi:10.47750/QAS/23.187.07
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 31-55. doi:10.1111/1744-7941.12147
- Tanova, C., & Bayighomog, S. (2022). Green human resource management in service industries: the construct, antecedents, consequences, and outlook. *The Service Industries Journal*. doi:10.1080/02642069.2022.2045279
- Tengli, M. (2020). Research onion: a systematic approach to designing research methodology. *ResearchGate*, 1-21.
- Tessema, M. & Soeters, J. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM-performance link in Eritrean civil service. *International*

Journal of Human Resource Management, 17(1), 86-105. doi: 10.1080/09585190500366532

Tsounis, A., Niakas, D., & Sarafis, P. (2017). Social capital and job satisfaction among substance abuse treatment employees. *Substance Abuse Treatment, Prevention, and Policy*, 12(8). doi:10.1186/s13011-017-0093-6

Wielewska, I., Kacprzak, M., Król, A., Czech, A., Zuzek, D., Gralak, K., & Marks-Bielska, R. (2022). Green Human Resource Management. *Ekonomia | Środowisko*, 4(83), 276-302. doi:10.34659/eis.2022.83.4.496

Wu, L., & Hu, Y. (2012). Examining knowledge management enabled performance for hospital professionals: A dynamic capability view and the mediating role of process capability. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(12), 976-999. doi:10.17705/ljais.00319

Yong, J., Yusliza, M.-Y., Ramayah, T., Jabbour, C., Sehnem, S., & Mani, V. (2019). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 1-17. doi:10.1002/bse.2359

Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Jabbour, C. J. C., & Ahmad, N. H. (2020). Exploratory cases on the interplay between green human resource management and advanced green manufacturing in light of the Ability-Motivation-Opportunity theory. *Journal of Management Development*, 39(1), 31-49. doi:10.1108/JMD-12-2018-0355

Zaki, N., & Norazman, I. (2019). The Relationship between Employee Motivation towards Green HRM Mediates by Green Employee Empowerment: A Systematic Review and Conceptual Analysis. *Journal of Research in Psychology*, 1(2), 6-9. doi:10.31580/jrp.v1i2.946

Anexos

Anexo A

Carga dos Indicadores (elaboração própria)

	Indicador	Carga do item
Gestão de Recursos Humanos Verdes	GRHV_1	0.710
	GRHV_2	0.779
	GRHV_3	0.802
	GRHV_4	0.787
	GRHV_5	0.754
	GRHV_9	0.819
	GRHV_10	0.805
	GRHV_12	0.769
	GRHV_13	0.852
	GRHV_14	0.738
	GRHV_15	0.831
	GRHV_16	0.768
	GRHV_17	0.859
	GRHV_18	0.850
GRHV_19	0.831	
GRHV_20	0.845	
GRHV_21	0.800	
Motivação	MTV_1	0.632
	MTV_2	0.718
	MTV_3	0.702
	MTV_4	0.795
	MTV_5	0.827
	MTV_6	0.664
Satisfação	SAT_1	0.738
	SAT_2	0.645
	SAT_3	0.767
	SAT_4	0.630
	SAT_5	0.765
	SAT_7	0.710
	SAT_8	0.665
	SAT_9	0.575
	SAT_10	0.756
	Desempenho	DES_1
DES_2		0.692
DES_3		0.748
DES_4		0.725
DES_5		0.766
DES_6		0.713

Anexo B

Coefficientes de determinação (R^2) (elaboração própria)

	R^2
Motivação	0,021
Satisfação	0,417
Desempenho	0,244