

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

PRÁTICAS AMBIENTAIS DE RECURSOS HUMANOS:

O CASO DE UMA MULTINACIONAL DO SECTOR FARMACÊUTICO EM PORTUGAL

ANA ISABEL MOREIRA BALTAZAR CALDEIRA TOMATAS

OUTUBRO - 2016



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

PRÁTICAS AMBIENTAIS DE RECURSOS HUMANOS:

O CASO DE UMA MULTINACIONAL DO SECTOR FARMACÊUTICO EM PORTUGAL

ANA ISABEL MOREIRA BALTAZAR CALDEIRA TOMATAS

ORIENTAÇÃO: PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

VOGAL: PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES

OUTUBRO - 2016

RESUMO

As alterações ambientais no mundo têm impulsionado importantes mudanças no paradigma das organizações, permitindo que a gestão ambiental seja, progressivamente, incluída na estratégia organizacional. Os Recursos Humanos têm um papel preponderante na adoção de práticas que permitam uma maior interação com o meio ambiente, ao mesmo tempo que alteram padrões de comportamento, gerando um sistema de gestão ambiental coeso.

A presente dissertação pretende compreender a importância e razões da adoção de práticas ambientais pelas organizações, a sua relevância para os colaboradores e, ainda, a percepção dos mesmos em relação ao meio ambiente. Visa, assim, analisar a promoção de práticas *verdes* de recursos humanos e a sua contribuição na gestão ambiental, assim como averiguar a familiarização dos trabalhadores com esta nova área nas organizações.

Por forma a responder ao objetivo de investigação foi realizado um estudo de caso, aplicado numa multinacional do sector farmacêutico, em Portugal, e seguida uma metodologia quantitativa através da aplicação de um questionário. O estudo conta com uma amostra de 70 respostas e a sua análise é realizada através da técnica de regressão simples. As questões demográficas foram utilizadas para caracterização do presente estudo e foram incluídas seis variáveis: *qualificação dos recursos humanos, complexidade, percepção individual do ambiente, vantagem relativa, compatibilidade e práticas ambientais*. Os resultados revelam que as variáveis *apoio organizacional* e *qualificação dos recursos humanos* são as que têm influência positiva nas *práticas ambientais*.

Palavras-chave: recursos humanos; práticas ambientais; multinacional farmacêutica; gestão ambiental; sustentabilidade; estudo de caso.

ABSTRACT

Environmental changes in the world have driven major changes in the paradigm of organizations, allowing environmental management is gradually included in the organizational strategy. Human Resources have a leading role in adopting practices that allow greater interaction with the environment, while changing patterns of behavior, creating a cohesive environmental management system.

This work aims to understand the importance and reasons for the adoption of environmental practices by organizations, their relevance for the employees and also the perception of the same in relation to the environment. Thus requests to examine the promotion of green practices in human resources and their contribution to environmental management, as well as ascertain the familiarization of employees with this new area in organizations.

In order to achieve the goals of our research was carried out a case study applied a multinational pharmaceutical sector in Portugal, and then a quantitative methodology by applying a questionnaire. The study comprises a sample of 70 responses and their analysis is performed by simple regression. Demographic issues were used for characterization of this study and were included six variables: *qualification of human resources, complexity, individual environmental perception, relative advantage, compatibility and environmental practices*. The results show that the variables organizational support and *qualification of human resources* are those that have positive influence on environmental practices.

Key words: human resources; green practices; multinational pharmaceutical; environmental management; sustainability; case study

AGRADECIMENTOS

O primeiro agradecimento vai diretamente para os meus pais e avô, sem eles, sem a sua ajuda, sem o seu ímpeto, nada disto seria possível. São a âncora da minha vida, estão sempre presentes e pretendo deixá-los orgulhosos com esta dissertação.

Amo-vos muito!

Em segundo lugar, agradeço à minha orientadora, a Prof.^a Doutora Helena Jerónimo. Obrigada pela sugestão do tema, por ter acreditado em mim, nas minhas valências e na minha capacidade para o desenvolver, mesmo nos momentos mais difíceis, e por me ter transmitido conhecimentos.

Em terceiro lugar, agradeço às minhas colegas e amigas de mestrado. Margarida, pelas tantas gargalhadas incessantes e fins-de-semana de trabalhos e exames. Obrigada por ser “delicioso”! E a ti, Mariana, pela pessoa fantástica que és, pela amizade crescente, pelo frango com limão, por todos os momentos que vivemos e ainda vamos viver, pela serenidade à beira-mar e fins-de-semana de estudo e pela família maravilhosa que tens.

Um agradecimento a ti, Margarida! Partilhei contigo todas as fases deste trabalho, que me fez acreditar que tudo é possível, que estás desde sempre aqui.

Sara, obrigada pelo teu carinho, apoio e amizade. Fizeste-me ver que Lisboa é linda, que este projeto tem tudo para dar certo e que és uma das tais!

Ao Luís e ao Joel, por esbarrarem sempre no tema da tese! Mesmo que eu tivesse esquecida, seria impossível com a vossa determinação em me lembrar!

A ti, Ricardo, pela paciência e por teres lido esta tese de fio a pavio!

À Sofia, Ângela, Laura e Carolina pelo incentivo constante, pela amizade enorme.

A minha palavra acede também à minha irmã e sobrinhos, por acreditarem em mim. Amo-vos!

Por fim, obrigada aos meus amigos, à empresa onde pude realizar o meu estudo de caso (agradecimento especial à Diretora de Recursos Humanos).

A ti, avó, porque sei que estejas onde estiveres vais estar orgulhosa. É para ti e por ti que dou o meu melhor em tudo o que faço e que termino este ciclo da minha vida.

Amo-te.

“Tenho em mim todos os sonhos do mundo”. A entrega do trabalho final de mestrado significa um ciclo completo, uma realização muito importante.

Índice

Introdução	1
Capítulo 1 - Gestão Ambiental de RH: uma nova agenda de investigação	4
1.1. Gestão Ambiental: conceito, contextos e requisitos	4
1.2. Organizações sustentáveis e “colaboradores ambientais”	8
1.3. Práticas Ambientais de Recursos Humanos	11
1.4. Sistema de Gestão Ambiental	14
Capítulo 2 - Estudo de Caso	20
2.1. Orientações Metodológicas	20
Capítulo 3 - Apresentação e Discussão dos Dados	23
3.1. Caracterização da Amostra e Recolha de Dados	23
3.2. Análise da fiabilidade das Escalas	24
3.3. Média e Desvio-Padrão da Amostra	24
3.4. Análise de Correlações entre Variáveis	26
3.5. Discussão dos Resultados	27
Capítulo 4 - Considerações Finais	32
4.1. Conclusões	32
4.2. Contribuições, Limitações e Pesquisas Futuras	33
Bibliografia	34
Anexo 1: Questionário – Gestão Ambiental de Recursos Humanos	37
Anexo 2: Tabelas Estatísticas	42
Tabela 1: Consistência interna das dimensões – Alfas de Cronbach	42
Tabela 2: Estatística descritiva das dimensões e teste face ao valor médio=3	42
Tabela 3: Regressões	42
Tabela 4: Correlações	43
Tabela 5: Descritivos das dimensões e teste de diferenças – género	43
Tabela 6: Descritivos das dimensões e teste de diferenças – antiguidade na empresa	44
Tabela 7: Descritivos das dimensões e teste de diferenças – posição hierárquica	45
Tabela 8: Condições para a validade de uma regressão	45

Introdução

O presente estudo pretende compreender a importância e razões da adoção de práticas ambientais pelas organizações, a sua relevância para os colaboradores e, ainda, a perceção dos mesmos em relação ao meio ambiente. Para tal, visa analisar a promoção de práticas *verdes* de recursos humanos e a sua contribuição na gestão ambiental, assim como averiguar a familiarização dos trabalhadores com esta nova área nas organizações.

Esta temática insere-se num campo recente de investigação conhecido por gestão ambiental de recursos humanos ou *Green Human Resource Management*, expressão como é designado na literatura anglo-saxónica. Consideramos *Green Human Resource Management* como o uso de práticas e políticas de recursos humanos de forma a promover o uso sustentável de recursos dentro da organização e, de forma mais genérica, a capacidade de promover as causas da sustentabilidade ambiental (Marhatta & Adhikari, 2013, cit. in Ahmad, 2015:3). É, no fundo, a capacidade da organização incluir nas técnicas de recursos humanos convencionais políticas e iniciativas pró-ambientais que vão gerando conhecimento, primeiramente entre todos os colaboradores, mas com o intuito de abranger o maior número de organizações possível.

Não obstante a relevância e até oportunidade do tema, não existem estudos, tanto quanto é do nosso conhecimento, sobre gestão ambiental de recursos humanos em Portugal. Dada a centralidade das questões ambientais e da sustentabilidade nos dias de hoje, é pertinente contribuir para preencher essa lacuna no âmbito dos estudos realizados em território nacional, até porque algumas empresas já incluem esta nova abordagem nas suas estratégias organizacionais.

No plano internacional, e de acordo com a Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento (WCED, 1987, 43) “a Humanidade tem a capacidade de garantir o desenvolvimento sustentável no presente sem com isso comprometer as necessidades das futuras gerações”. Isto afunila na ideia que a sustentabilidade ambiental orientada para os Recursos Humanos requer uma gestão que reconheça e identifique as necessidades atuais da organização e que consiga não comprometer a sua ação futura (Wagner, 2015). Para a sustentabilidade dessas mesmas organizações é necessária uma sustentabilidade financeira (como já acontece), mas também um sistema de gestão ambiental e social corretamente aplicado, de forma a serem alcançados os objetivos corporativos exetáveis (Schaltegger e Burritt, 2005 cit. in Wagner, 2015).

A pertinência deste estudo prende-se, portanto, com o facto do tema gestão ambiental de recursos humanos ser ainda um terreno de investigação pouco desenvolvido ao nível da literatura e das relações estabelecidas entre o Departamento de Recursos Humanos e o meio-ambiente e as interações positivas que daí podem advir para a organização.

O *locus* empírico da presente investigação recaiu numa multinacional no sector farmacêutico, sediada em Portugal, e que se destaca como uma das melhores empresas para trabalhar (segundo a conhecida classificação *Great Place to Work*), demonstrando também um interesse real pelo desenvolvimento de estratégias e políticas ambientais. Em termos metodológicos, optou-se por um “estudo de caso”, ou seja, a análise aprofundada de uma empresa singular através de um inquérito, aplicado aos seus colaboradores, via *online*.

O presente estudo encontra-se organizado em capítulos. O Capítulo 1 corresponde à Introdução. No capítulo 2 pretende-se apresentar e deixar explícito o novo campo de investigação conhecido por gestão ambiental de recursos humanos. Trata-se de um capítulo de enquadramento das principais teorias, conceitos e contextos desta área. O capítulo 3 refere-se

ao estudo de caso aplicado à multinacional do sector farmacêutico, referindo toda a orientação metodológica e no Capítulo 4 são apresentados os dados e discutidos os resultados. Os dados obtidos a partir de inquéritos são aqui analisados através do *software* SPSS de forma a confirmar ou infirmar as hipóteses. Por último, no Capítulo 5, são sistematizados os resultados mais pertinentes, uma análise crítica sobre as limitações verificadas no estudo e avançam-se pistas de pesquisas futuras sobre o tema.

Capítulo 1 - Gestão Ambiental de RH: uma nova agenda de investigação

1.1. Gestão Ambiental: conceito, contextos e requisitos

A gestão ambiental de recursos humanos é um conceito utilizado para denominar as práticas e políticas que visam promover, desenvolver e implementar um uso sustentável dos recursos na organização. Dado o enfoque, cabe ao Departamento de Recursos Humanos concretizar essa preocupação e avançar com as tais práticas e políticas. Este conjunto de políticas e práticas vai ter influência no desenvolvimento de atitudes e comportamentos pró-ambientais (*environmental friendly behavior*) uma vez que é um ponto de contato crucial entre colaboradores (Datta, 2015).

Importa referir que as expressões gestão ambiental de recursos humanos (tradução livre de *Green Human Resource Management*) ou Sustentabilidade Ambiental (*Environmental Sustainability*) tendem a ser utilizadas de forma intercambiável na literatura, não existindo uma distinção significativa (Kramar, 2014), pelo que terão peso idêntico no decorrer da exposição. Não obstante a relativa novidade do tema, importa sublinhar que os contributos mais recentes da literatura já apresentam um esforço de distinção conceptual das várias noções que habitam o campo. Guerci e Carollo (2016), por exemplo, defendem que a sustentabilidade ambiental pode ser definida como as práticas de gestão de pessoas que desenvolvem as áreas social, ambiental e capital humano, ao passo que a gestão ambiental é referida como as práticas específicas de recursos humanos, ou seja, engloba todas as práticas de gestão de pessoas com gestão puramente ambiental, através de uma revitalização das práticas tradicionais, conferindo-lhes um teor ambiental em qualquer que seja a sua ação.

Num outro domínio também se passou a distinguir sustentabilidade ambiental e responsabilidade social. Embora sejam áreas próximas à primeira vista, distanciam-se no que

diz respeito ao seu foco principal, uma vez que a responsabilidade social agrupa o ponto de vista dos acionistas da organização juntamente com as dimensões social, económica e ambiental (Witkowska, 2016), ao passo que a gestão ambiental é vista como uma componente da dimensão ambiental.

O termo gestão ambiental de recursos humanos tem vindo a ganhar importância e consistência, não só para as organizações, como para a comunidade científica (Ahmad, 2015). A gestão ambiental está diretamente ligada à “criação” de colaboradores mais ambientais que consigam compreender e praticar iniciativas amigas do ambiente e manter os objetivos deste âmbito ligados a todos os processos de recursos humanos, desde recrutamento à formação, passando pelas compensações e desenvolvimento (Mathapati, 2013 cit. in Ahmad, 2015).

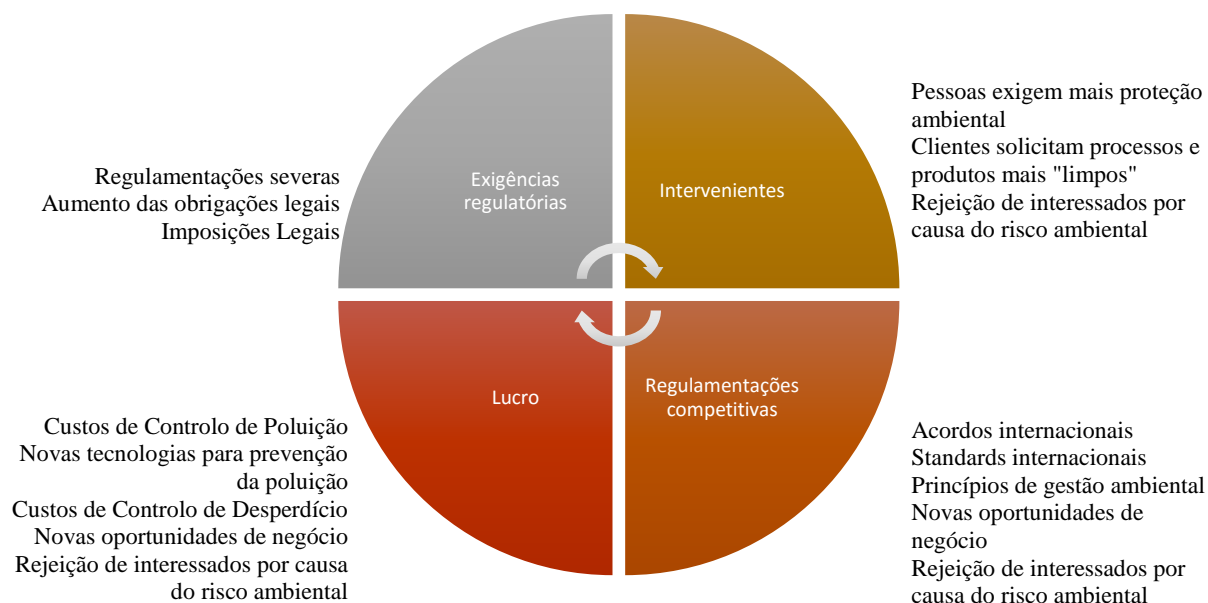
Historicamente, o impacto causado ao ambiente remonta ao rápido crescimento industrial provocado pela Revolução Industrial entre os séculos XVIII e XIX. O avanço das técnicas manufaturadas, o aumento do número de fábricas a carvão e o crescimento económico e urbano não teve em consideração os danos ambientais causado a curto, médio ou longo prazo (Daily e Huang, 2001). Estas “externalidades” praticadas pelas organizações contribuíram ao longo do tempo para os problemas ambientais comuns que se vivem atualmente, pelo que o tema da gestão ambiental em recursos humanos tem sido alvo de várias pesquisas e debates, envolvendo temáticas como a degradação ambiental, mudanças climáticas, responsabilidade social ou ética (Jabbour e Santos, 2008). A gestão realizada a nível ambiental diz, assim, respeito a todas as atividades relativas ao desenvolvimento, implementação e manutenção de um sistema que ajude os colaboradores e a organização a cuidarem do ambiente (Opatha e Arulrajah, 2014).

No final do século XX, a visão das organizações modifica-se substancialmente. A progressiva integração da gestão ambiental nas atividades quotidianas das organizações

provocou alterações a diversos níveis: de produção, de inovação e de estratégia (Groenewegen e Vergragt, 1991 cit. in Corazza, 2013; Ahmad, 2015). As organizações olham agora de forma diferente para o desempenho ambiental. Para além de uma consciencialização crescente sobre a importância de proteger o ambiente, existem outros fatores de negócio que potenciam esta alteração de paradigma. A perceção que os colaboradores têm acerca da ação da sua empresa, as regras internacionais relativas ao desempenho ambiental e também a perceção dos clientes têm impacto nas estratégias das organizações (Berry & Rondinelli, 1998) (ver Figura 1).

A gestão ambiental intervém na esfera produtiva através do controlo das organizações no que diz respeito às regulamentações públicas e na elaboração de ações ambientais; na esfera da inovação, prestando auxílio no desenvolvimento de produtos e tecnologias; e, ao nível estratégico, fornece avaliações sobre os potenciais de desenvolvimento e sobre as restrições ambientais emergentes.

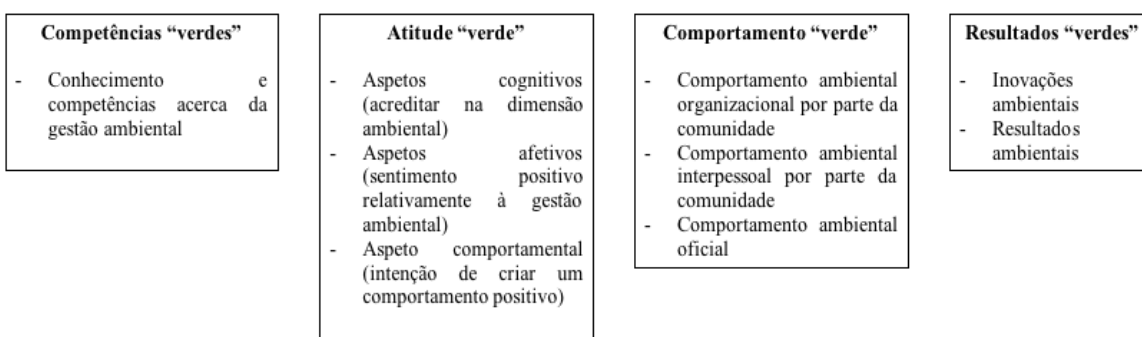
Figura 1. Fatores para o Desempenho Ambiental das organizações



Fonte: Berry e Rondinelli (1998)

Para as empresas se tornarem pró-ambientais, são considerados dois fatores principais: regulamentações estatais e consciencialização organizacional (Yusoff Y. , Othman, Fernando, Amran, Surienty, & Ramayayah, 2015)). As organizações seguem as normas legais impostas pelos países, com estratégias ambientais ligadas ao controlo e prevenção da poluição (Brockhoff et al., 1999 cit. in Daily e Huang, 2001) e é através deste ponto de partida que iniciam um processo de implementação de valores e estratégias ambientais.

Figura 2. Requisitos da Gestão Ambiental (requisitos para alcançar objetivos corporativos a nível ambiental



Fonte: Opatha e Arulrajah (2014:105)

De acordo com Opatha e Arulrajah (2014), existem requisitos mínimos para alcançar um objetivo corporativo a nível ambiental. O autor, de acordo com a Figura 2, propõe uma ação entrelaçada por parte das organizações. É necessário criar *competências verdes*, por exemplo na área de recrutamento (descritivos de função com componentes ambientais) para que a *atitude verde* do colaborador seja criada e vinculada dentro e fora da organização, ou seja, sentir uma conexão com a natureza que nas várias tarefas do quotidiano tenha presente um *comportamento verde*. Assim, é necessário ter uma interligação entre os vários autores ambientais, para que o comportamento do indivíduo, da organização e da comunidade se torne intrínseco à sua ação e seria possível alcançar resultados *verdes* na organização, expressos

através das atitudes, objetivos e comportamentos dos colaboradores, sem esquecer que a estratégia da organização tem de colocar também ela o foco na gestão ambiental.

Existe assim uma mudança de paradigma relativamente à sustentabilidade ambiental e ao *modus operandi* das organizações até então. Faucheux et al. (1997 cit. in Corazza, 2003) identificam dois conjuntos de razões estratégicas que explicam a integração progressiva da gestão ambiental nas empresas. Do ponto de vista defensivo, o meio ambiente como um potenciador de lucro, ou seja, a integração de medidas ambientais é vista como uma contenção de custos para a organização. Por outro lado, do ponto de vista proactivo, o meio ambiente é encarado como parte de um todo, isto é, a sustentabilidade ambiental passa a fazer parte da estratégia da empresa e cria novas oportunidades de negócio. É a partir da estratégia proactiva que desenvolvemos a presente dissertação.

1.2. Organizações sustentáveis e “colaboradores ambientais”

A Gestão de Recursos Humanos assume um papel importante na sustentabilidade ambiental, uma vez que é esta área que sustenta as políticas da empresa e promove as práticas a adotar pelos colaboradores (Mandip, 2012). Este papel permite criar iniciativas “amigas do ambiente”, consciencializar os colaboradores para o efeito e ajudar as organizações a reduzir custos (Mampra, 2013). O Departamento de Recursos Humanos tem, assim, um desafio importante: conseguir criar uma cultura organizacional sustentável (Hamon, Fairfield e Wirteberg, 2010), ou seja, transformar o “colaborador comum” num “colaborador ambiental” e que este consiga contribuir de forma significativa para a sustentabilidade pretendida pela organização onde se insere.

Segundo Opatha e Arulrajah (2014:103), um colaborador torna-se ambiental se cumprir quatro requisitos fundamentais. O colaborador deve ser *preservationist* (aquele que preserva o

meio ambiente de qualquer alteração, mantendo a sua forma original), *conservationist* (aquele que conserva o material natural de forma a que o seu uso seja possível no presente e para as gerações futuras), *non-polluter* (não poluidor, ou seja, que previne o meio ambiente contra quaisquer tipos de contaminações) e *maker* (aplica-se aos colaboradores que criam espaços verdes intencionalmente).

No entanto, para que o colaborador adquira um perfil ambiental devem ser promovidas políticas, práticas e sistemas ambientais tanto num nível individual, como perante a comunidade, meio ambiente ou negócios (Opatha e Arulrajah, 2014; Arulrajah, Opatha e Nawaratne, 2015). Elkington (1998 cit. in Dubois e Dubois, 2012) partilha a mesma visão, afirmando que a implementação da sustentabilidade nas organizações depende de três pilares importantes: económico, social e ambiental, ou através do *triple bottom line* (pessoas, planeta e benefícios/lucro).

Segundo Opatha e Arulrajah (2014), existem alguns requisitos ao nível da gestão ambiental para alcançar objetivos ambientais corporativos/organizacionais, ou seja, é necessário que o colaborador possua um determinado número de ferramentas e conhecimentos para conseguir agir de acordo com os padrões ambientais. Sem estes requisitos, o colaborador não será verdadeiramente *verde*.

Desta forma, uma organização, para adotar a componente ambiental como parte da sua missão, visão, valores e estratégia, tem de garantir todas as ferramentas necessárias. Ao nível dos recursos humanos, a qualificação dos recursos humanos relaciona-se, em grande medida, com a formação ministrada aos colaboradores, tais como: ações de formação referentes às alterações climáticas ou promoção de meios de transporte mais sustentáveis. Também a possibilidade de providenciar benefícios que incluam uma componente ambiental (Dutta, 2012) e recrutar com base nas novas tecnologias, como por exemplo entrevistas *online*,

reduzindo os custos ambientais das deslocções (Rao, 2012) trazem uma maior qualificação dos recursos humanos na organização, uma vez que se tornam mais permeáveis à integração das práticas ambientais e ao conhecimento tecnológico necessário para a sua partilha.

Assim, a adoção de inovações técnicas ou ferramentas específicas (ou mais complexas) requer colaboradores qualificados e com uma partilha de informação e conhecimento avançado. Colaboradores com maiores competências e conhecimentos estão mais rapidamente envolvidos nas alterações organizacionais e, conseqüentemente, mais propensos a adotar comportamentos ambientais. Daí que se avance a seguinte hipótese:

H1: *A qualificação dos recursos humanos tem uma influência positiva na adoção de práticas ambientais por parte da organização.*

Uma empresa está apta para avançar para a inovação tecnológica quando o seu conhecimento interno é facilmente partilhado pelos seus membros. A complexidade tecnológica mede o grau de dificuldade com que a inovação é compreendida e usada. Associada a este termo, as práticas ambientais podem estar menos interligadas com a organização e, conseqüentemente com os colaboradores. Isto significa que caso a organização possua um tipo de tecnologia complexa, aprendida, principalmente, através do conhecimento tácito, a adoção de práticas ambientais pode ter uma dificuldade acrescida. A rápida aprendizagem e partilha podem estar em causa devido a estes fatores (Lin e Ho, 2011). Desta forma, foi formulada a seguinte hipótese para a presente investigação:

H2: *A complexidade tem uma influência negativa na adoção de práticas ambientais na organização.*

1.3. Práticas Ambientais de Recursos Humanos

A literatura tem uma vasta pesquisa acerca das melhorias possíveis nas várias áreas de Recursos Humanos para tornar as práticas e comportamentos dos colaboradores mais ambientais, ou seja, as áreas de Recursos Humanos dão lugar a práticas ambientais adotadas pelos colaboradores de uma organização através de um sistema de gestão ambiental.

As diversas áreas podem-se agrupar nos seguintes tópicos, segundo Zibarras e Coan (2015): Ciclo de Vida do Colaborador (desde o recrutamento à avaliação de desempenho); Reconhecimento/Recompensas; Formação; Influência do Colaborador; e Envolvimento da Gestão de Topo.

Embora estas áreas não seja ponto-chave na presente investigação, é importante destacar três aspetos fundamentais no processo de recrutamento e seleção. Jabbour e Santos (2008) afirmam que o ciclo de vida do colaborador tem um impacto crucial no sucesso das iniciativas ambientais criadas pelas organizações e que durante esta fase devem: (1) integrar no descritivo de funções pontos específicos acerca das competências ambientais, de saúde e segurança; (2) explorar, durante a entrevista, o potencial do candidato ao nível ambiental, por forma a conseguir analisar a *compatibilidade* do mesmo com os objetivos ambientais da empresa; e (3) incluir, já no programa de acolhimento, informação ambiental, tais como procedimentos ou regras de cariz ambiental. Ser um bom recrutador, e consequentemente um bom empregador, dá a possibilidade à organização de alterar a noção ambiental no mercado, dar respostas consistentes aos seus *stakeholders* e consumidores, reduzir a rotatividade (vai ser uma organização onde se almeja trabalhar), melhorar constantemente as áreas ambientais e ganhar uma *vantagem relativa* considerável (Mandip, 2012).

A área de Avaliação de Desempenho, no sentido ambiental, representa um desafio para as organizações, uma vez que necessitam de preparar um conjunto de indicadores viáveis para constarem na performance de cada colaborador (Mehta e Chugan, 2015). Consiste, grosso modo, em relatar dificuldades relacionadas com a adoção das práticas ambientais e das políticas da organização (Ahmad, 2015), centralizando, desta forma, a solução das responsabilidades ambientais nos gestores. No fundo, o Sistema de Avaliação de Desempenho mostra aos colaboradores os conhecimentos, ferramentas e capacidades adquiridas ao nível da empresa, em geral, e do ambiente, em particular.

O sistema de Recompensas e Benefícios assume grande relevância no suporte das atividades ambientais da organização, representando uma vontade das organizações em promover juntos dos seus colaboradores uma série de iniciativas amigas do ambiente (Ahmad, 2015). O sistema de recompensas ambientais e conseqüentemente o reconhecimento do colaborador por parte da organização promove um impacto significativo ao nível da vontade do colaborador em praticar eco-iniciativas (Renwick, Redman e Maguire, 2013).

A área da Formação é uma das áreas-chave da implementação de práticas e comportamentos ambientais nos colaboradores de cada organização, uma vez que se foca no desenvolvimento de ferramentas e capacidades por forma a conseguirem, autonomamente, praticar ou partilhar atitudes ambientais. De acordo com Cook e Seith (1992 cit. in Daily e Huang, 2001) a formação incorre num conjunto de benefícios, dos quais importa salientar a conformidade com os requisitos obrigatórios (tanto legislativos como internos); compreensão do colaborador da sua responsabilidade ambiental na empresa; e motivar os colaboradores a participar numa gestão ambiental proactiva.

No fundo, quando a empresa se compromete com o dever ambiental tem de providenciar todos os esforços necessários para encorajar os colaboradores a serem mais

verdes. Uma formação ambiental apropriada é necessária para perceber as necessidades fulcrais dos mesmos, criar uma consciência ambiental nos colaboradores e, por fim, potenciar uma responsabilidade ambiental partilhada (organização e colaborador) com objetivos realistas e viáveis. Como exemplos de formação, podem ser enumerados os seguintes: redução de poluição, inibição de gases poluentes, objetivos organizacionais, regras e procedimentos ambientais na empresa, entre outros.

A par com a importância da formação, a envolvimento e participação do colaborador assume um papel fundamental nas práticas ambientais. Esta pode ser definida como a interpretação do colaborador acerca do ambiente, o que faz com que estes moldem as suas ações e decisões. De acordo com Daily e Huang (2001) existe uma série de benefícios com a inclusão permanente do colaborador dentro da estratégia ambiental da organização, relacionados com a imagem exterior da organização e com o desenvolvimento de chefias e colaboradores mais consciencializados para a questão. A envolvimento do colaborador permite também a otimização de processos e padronização de segurança e ambiente nas organizações. Esta prática contribui para uma maior consciencialização por parte dos recursos humanos da organização, bem como despertar ideias e/ou soluções ambientais para certas práticas da organização.

Assim como a participação do colaborador, também a envolvimento da gestão de topo assume um papel fulcral no processo de adoção de práticas ambientais, uma vez que são estes aqueles que transmitem padrões e comportamentos a seguir. De acordo com Daily e Huang (2001), que refletem sobre o tema, a gestão de topo tem um poder importante no sistema de gestão ambiental, uma vez que promove a mudança (efetiva) do colaborador, apoia as alterações culturais da organização, institui sistemas que promovam comportamentos, solicita formações (mediante análise de necessidades) e aumenta a comunicação interna da

organização. Trata-se do “modelo” que a equipa tem como referência e devem estar familiarizados com técnicas, políticas e procedimentos, por forma a sedimentar essa ideia juntos dos colaboradores e, juntos, alterarem a cultura organizacional e tornarem-na mais ambiental.

As práticas ambientais são, desta forma, um conjunto de pontos levados a cabo pela organização que permite uma maior consciencialização e ação ambiental dentro e fora da organização.

1.4. Sistema de Gestão Ambiental

Cada organização, para adotar a gestão ambiental na sua organização, deve desenvolver um sistema de gestão ambiental (*Environmental Management System – EMS*). Este sistema inclui as políticas, o planeamento, a implementação, a medição e a avaliação das estratégias/iniciativas ao nível ambiental, ao mesmo tempo que providencia também uma estrutura que permite às organizações gerir e ter um melhor e maior controlo do impacto ambiental (Barnes, 1996 cit. in Daily e Huang, 2001). De entre os padrões EMS mais comuns, é possível salientar-se o ISO 14000 e TQM – Gestão Total de Qualidade ou *Total Quality Management* (Guinness, 2003; Daily e Huang, 2003; Jabbour, Santos e Nagano, 2010).

São vários os fatores de recursos humanos que podem alterar o curso e a implementação do sistema em cada organização. Identificamos o *apoio organizacional*, visto como todo o apoio que a organização fornece à estratégia ambiental e a criação de programas de recompensas e incentivos por parte da organização com vista ambiental (ex.: realizar *team building* na natureza ou criar *ranking* das equipas mais *verdes*) pois podem promover comportamentos nos colaboradores, tendo em conta o fator “motivação”, que os encoraja a adotar iniciativas “amigas do ambiente” (Ahmad 2015; Daily e Huang, 2001). Também a

gestão de topo também pode afetar de forma positiva o sucesso do EMS através de uma comunicação ambiental, mas também ao serem eles próprios os “padrões” do comportamento ambiental (Zibarras e Coan, 2015; Renwick, Redman e Maguire, 2013; Daily e Huang, 2001), uma vez que os gestores são vistos como os “modelos” a seguir por parte da equipa.

Tal como identificadas anteriormente (ver tópico 2.3. do presente estudo) a formação e comunicação também são fatores a ter em conta aquando da implementação de um sistema de gestão ambiental de sucesso. A formação ambiental nas organizações permite desenvolver uma consciencialização dos colaboradores para as práticas ambientais, de forma a incluí-los emocionalmente nas alterações promovidas pela organização, criando com objetividade uma responsabilidade a cada colaborador, que permita à organização agir em conformidade com requisitos e regulamentos obrigatórios (Rao 2012; Mandip 2012; Mehta e Chugan, 2015).

Assim, e para o desenvolvimento da gestão ambiental, *o apoio organizacional* é fundamental para que os recursos necessários na adoção de práticas *verdes* possam ser introduzidos mais facilmente e os colaboradores possam estar consciencializados e focados em implementar o “novo” comportamento. Assim, é gerada a seguinte hipótese:

H3: *O apoio organizacional* tem uma influência positiva na adoção de *práticas ambientais na organização*.

A par com o *apoio organizacional* fornecido pela organização surge um novo tema dentro do desenvolvimento ambiental em recursos humanos relacionada com o conceito “vida profissional-vida pessoal” (*green work-life balance*)¹ em que se sugere que o comportamento

¹ Para um conhecimento mais aprofundado sobre o tema, consultar Datta (2015) e Muster e Schrader (2011).

pró-ambiental do colaborador tem de existir nas duas esferas, para que organizacionalmente tenha o efeito desejado.

No entanto, de forma a conseguir implementar estes comportamentos ambientais, é importante reconhecer que nem todas as atividades e comportamentos ambientais são ou devem ser exclusivos do local de trabalho. Os colaboradores têm práticas de consumo padronizadas, estilos de vida distintos e que podem ter efeitos diferentes no meio ambiente, muitos deles com uma visão já ambientalista.

Assim, para além de uma abordagem a nível interno – organizacional – deve existir também a capacidade das organizações estimularem as mesmas práticas fora do ambiente de trabalho. Este novo enfoque, embora recente, pretende criar um envolvimento ao nível das políticas ambientais, que garanta ao colaborador estabelecer uma relação ambiental entre a sua vida privada e profissional. A junção de ambos deverá encorajar os colaboradores a adotar, de forma inata, os valores e práticas *verdes* em todas as suas atividades diárias (Datta, 2015).

Com esta nova abordagem, a percepção do colaborador relativamente ao *apoio organizacional* é passível de se alterar. Guinness (2009) utiliza diversos autores para suportar o conceito conectividade com a natureza (*connectivity with nature*), associado ao facto do colaborador poder reduzir o impacto ambiental nos seus estilos de vida através de uma mudança de comportamento e de convicções (Maiteny cit. in Guinness, 2009). O autor refere ainda que a parte emocional está ligada (como intermediária) às experiências com a natureza, adotando um comportamento “protetor da natureza” (Kals, Schumacher e Montada, 1999 cit. in Guinness, 2009) o que altera, em consequência, a sua *percepção individual do ambiente*. Desta forma, caso o colaborador detenha, *a priori*, essa conectividade com a natureza, ou seja, a capacidade de analisar o “certo” e o “errado” a adotar por cada ser humano e por cada organização face ao meio ambiente, pode, caso percecione uma ação errada ou ineficaz por

parte da organização relativamente à utilização das práticas ambientais, penalizá-la, mesmo que indiretamente. Esta perceção relativamente ao meio ambiente pode mudar também a sua visão da ação da organização. Tendo em conta a literatura exposta, avança-se a seguinte hipótese:

H4: *A perceção individual do ambiente* influencia negativamente a avaliação do colaborador acerca das práticas ambientais da empresa.

Apesar da gestão ambiental não ser um exclusivo de grandes empresas, são vários os autores que consideram o tamanho da empresa um dos fatores-chave para o sucesso de um sistema de gestão ambiental (Wagner, 2011; Zibarras e Coan, 2015; O'Donohue e Torugsa, 2015). No geral, grandes organizações, devido ao fator económico, tendem a adotar práticas e procedimentos ambientalmente mais sustentáveis ou, por exemplo, colocam em prática mais rapidamente iniciativas e formações para os colaboradores. Por sua vez, as pequenas empresas tendem a ser mais reativas aos problemas ambientais (Grant II, Bergesen, e Jones, 2002).

O facto de as grandes empresas terem uma capacidade económica melhor permite-lhes recuperar o investimento mais rapidamente que as pequenas e médias empresas, fornecendo aos colaboradores as ferramentas necessárias para um sistema de gestão ambiental eficiente na organização (O'Donohue e Torugsa, 2015).

Segundo Wilkinson, Hill e Gollan (2001), existem dois temas principais em debate quando o assunto é a sustentabilidade dirigida pelas organizações. O primeiro ponto refere-se às mudanças que as organizações têm de realizar de forma a tornarem-se “agentes” do desenvolvimento sustentável e o segundo ponto diz respeito à capacidade da busca pela sustentabilidade para uma gestão de recursos humanos mais ética e moral. Assim, ser um

empregador ambiental, ou seja, adotar o EMS, confere-lhe uma maior *vantagem relativa* e posicionamento no mercado de trabalho, uma vez que os benefícios mensurados ao nível económico ou social traduzem-se em performance, satisfação, reputação (Mandip, 2012) e conveniência. Tendo em conta a literatura, foi utilizada a seguinte hipótese:

H5: A adoção de *práticas ambientais* tem um efeito positivo na *vantagem relativa* das organizações.

Boiral (2002) argumenta que o conhecimento do ambiente é relevante para a gestão ambiental da organização, uma visão suportada, a vários níveis, por vários autores (Henriques e Sadorsky, 2007; Rothenberg e Zyglidopoulos, 2007 cit. in Lin e Ho 2011), que referem que a gestão ambiental envolve a implementação de novos (ou modificados) processos, a tecnologia e os sistemas que reduzam o impacto ambiental e que possam, assim, contribuir para o processo de inovação técnica e aquisição de conhecimentos ambientais.

As práticas ambientais têm também um impacto na *compatibilidade*, entendida aqui como a capacidade da inovação ser percebida como um fator consistente com os valores, experiências e necessidades das organizações (Rogers, 2003 cit. in Lin e Ho, 2011), uma vez que a organização tende a adotar tecnologias e práticas mais compatíveis com o seu conhecimento operacional e estratégia de negócio (Lin e Ho, 2011). Desta forma, caso uma organização implemente um EMS com práticas e procedimentos ambientais definidos, todas as práticas adjacentes ao funcionamento da organização seriam adaptadas, tendo por base o interesse ambiental. Tendo em conta o exposto, foi formulada a seguinte hipótese para o estudo de caso:

H6: A *compatibilidade* tem uma influência positiva na adoção de práticas ambientais na organização.

A gestão ambiental em recursos humanos necessita de profissionais de Recursos Humanos capazes de alterar padrões de comportamento, tendo em conta o ambiente que os rodeia. São vários autores que enfatizam a ideia descrita acima pelo facto dos profissionais de Recursos Humanos não se verem a eles próprios como agentes da mudança, ou seja, como “condutores estratégicos das iniciativas ambientais e sustentáveis”, mas sim como “parceiros que comunicam os valores e encorajam a mudança para um comportamento mais ambiental” (Haddock-Millar et al., 2016:194). É imperativo que os profissionais de recursos humanos se observem como agentes de mudança e assumam uma função ambiental de acordo com a estratégia corporativa, pois esta vai ser a chave para um crescimento contínuo e de sucesso da sustentabilidade ambiental nas organizações (Haddock-Millar et al., 2016).

Capítulo 2 - Estudo de Caso

2.1. Orientações Metodológicas

Em termos metodológicos, a recolha de dados visa responder às hipóteses previamente definidas e analisar a “força” de variáveis tecnológicas, organizacionais, e conectividade com a natureza – na implementação e recetividade de um sistema ambiental na empresa, ao nível das áreas de Recursos Humanos.

O facto da investigação empírica ser realizada numa única empresa implicou adotar o formato de estudo de caso, uma vez que o mesmo permite capturar a riqueza de uma realidade específica, explorar um contexto e ter resultados sensíveis e concretos. Segundo Yin (2001), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, uma vez que pode incluir dimensões qualitativa e/ou quantitativa. No entanto, convém sublinhar que o estudo de caso, pelas suas características, não permite a generalização dos resultados obtidos.

Para cumprir a solicitação de anonimato por parte da organização, não se apresenta uma caracterização pormenorizada da mesma. No entanto, é possível avançar com algumas considerações: é uma das empresas-líder de mercado (Top 5) no sector farmacêutico, multinacional e conta com 127 colaboradores em Portugal. Para a presente investigação não existiu filtro entre colaboradores com contrato direto ou indireto com a empresa. Foi considerada, em 2016, uma das melhores empresas para trabalhar, segundo a conhecida classificação *Great Place to Work*. Na sua missão, visão e valores existe um foco ambiental, presente em todas as ações da organização. Em Portugal existe ainda uma função assignada à área ambiental, designada por *Environmental, Health and Safety Manager* (Gestor do

Ambiente, Saúde e Segurança), que tem uma forte relação com o Departamento de Recursos Humanos.

Nesta investigação, foi utilizada uma metodologia quantitativa, através da aplicação de um inquérito (Anexo 1) a todos os colaboradores da multinacional, durante o mês de setembro de 2016, do qual resultaram 70 respostas. Para garantir uma compreensão geral de todas as questões, foi realizado aleatoriamente um pré-teste a 6 indivíduos, onde não foram reportadas quaisquer dificuldades no seu preenchimento. O questionário esteve disponível para preenchimento online, na plataforma *GoogleDocs*, com a indicação de duração de preenchimento de cerca de 8 minutos. A sua divulgação foi realizada pela Diretora e Recursos Humanos, via *e-mail*, a todos os colaboradores sediados em Portugal.

A opção pelo inquérito justifica-se porque garante a possibilidade de realizar um estudo extensivo (número de pessoas elevado), através de respostas fechadas e padronizadas, não existindo possibilidade de o inquirido se afastar do tema; e permite também o anonimato dos inquiridos, assim como a ausência do investigador no momento da recolha de dados. Os dados obtidos foram tratados através do programa informático SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). As tabelas relativas às análises efetuadas, e mencionadas ao longo do trabalho, podem ser consultadas nos anexos.

O instrumento utilizado para a recolha de dados é constituído por 4 partes, perfazendo um total de 37 perguntas (excluindo a parte demográfica). A primeira parte do inquérito é composta por questões de caracterização da amostra, onde consta o género, idade, qualificações académicas, antiguidade na empresa, sector profissional e posição hierárquica.

A segunda parte do questionário foi reservada para as práticas ambientais existentes na organização. Para aferir os fatores que potenciam a adoção de práticas *verdes*, utilizou-se uma versão reduzida do inquérito de Lin e Ho (2011) e de Zibarras e Coan (2015). Do inquérito de

Lin e Ho (2011) foram reproduzidas apenas 18 afirmações relativas aos Fatores Tecnológicos e Fatores Organizacionais. Cada um deles é composto por vários itens: *vantagem relativa* (Afirmações 11, 12 e 13), *compatibilidade* (Afirmações 14, 15 e 16), *complexidade* (Afirmações 17, 18, 19 e 20), *apoio organizacional* (21, 22, 23, 24) e *qualificação dos recursos humanos* (Afirmações 25, 26, 27 e 28). A versão utilizada do questionário de Zibarras e Coan (2015) é composta por 9 afirmações, exploradas ao nível das *práticas ambientais* das organizações (Afirmações 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37).

A parte 3 do questionário está relacionada com a conectividade que o ser humano sente para com a natureza – *percepção individual do ambiente*. Foi utilizada uma versão reduzida do inquérito de Guinness (2009), composta por 10 afirmações, divididas na *Conectividade com a Natureza* (Afirmações 1, 3, 6, 7 e 9) e *Padrão Ambiental* (Afirmações 2, 4, 5, 8 e 10).

Para aferir a opinião dos inquiridos, foi utilizada uma Escala de Likert de 5 pontos, que foi dividida em dois conjuntos: o primeiro, referente às versões reduzidas dos inquéritos de Guinness (2009) e Lin e Ho (2011), foi dividido em 1- Nunca; 2- Raramente; 3- Por vezes; 4- Frequentemente; 5- Sempre; ao segundo conjunto, associado à versão reduzida do inquérito de Zibarras e Coan (2015), foram atribuídos os seguintes significados: 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Nem Concordo Nem Discordo; 4-Concordo; 5- Concordo Totalmente.

Capítulo 3 - Apresentação e Discussão dos Dados

3.1. Caracterização da Amostra e Recolha de Dados

De um universo de 127 colaboradores, foram obtidas 70 respostas, das quais 52,9% são do sexo feminino (correspondente a 37 inquiridos) e 47,1% do sexo masculino (correspondente a 33 respostas). Embora a idade seja bastante variada, a faixa etária dos 26 aos 40 anos é predominante, com 39 respostas, com a mediana dos inquiridos na faixa dos 36-40 anos, perfazendo mais de 50% da amostra. No que concerne às habilitações académicas, a item “<12º Ano> não obteve nenhuma resposta, assumindo o Mestrado a maior predominância (48,6%), seguido da Licenciatura (31,4%).

Relativamente à antiguidade na empresa, há um equilíbrio entre uma massa bastante recente na organização (28 inquiridos assumem estar na organização entre 1 a 5 anos, ou seja, 38,6% da amostra) e uma massa de colaboradores séniores, perfazendo mais de 10 anos na organização (31,4%, correspondente a 22 inquiridos). Quanto à posição que ocupam na empresa, 60% dos inquiridos são: Profissional Qualificado (42 respostas), seguido de gestores (31,4%) e de diretores (5,7%). Os profissionais estão sub-representados na amostra, constituindo somente 2,9% da amostra (2 inquiridos)

Por fim, relativamente ao sector profissional, há uma predominância dos sectores Sales & Marketing (34,3%, ou seja, 24 respostas) e sector Médico (22,9%); o sector de Marketing Access & External Affairs assume o terceiro lugar, com 12,9% de inquiridos, logo seguido da área de Customer Strategy, assumindo 11,4% da amostra. Com menos expressão na organização estão os sectores de Recursos Humanos (4,3%), Financeiro (9,9%) e Informática (2,9%), assumindo uma função de apoio ao negócio. Na organização existe um colaborador

com funções específicas nas áreas de ambiente, saúde e segurança do edifício, representando 1,4% da amostra.

3.2. Análise da fiabilidade das Escalas

A fiabilidade foi avaliada através do Alfa de Cronbach enquanto medida de consistência interna. Para efeitos estatísticos, diz-se que um instrumento tem uma fiabilidade aceitável quando o seu alfa tem resultados a partir de 0,70, sendo que um alfa de 0,60 também pode ser considerado aceitável, desde que seja interpretado cuidadosamente (Nunnally, 1978, cit. in Mâroco e Garcia-Marques, 2006).

No presente estudo, o Alfa de Cronbach foi considerado pelos vários conjuntos de itens presentes, disponíveis para consulta no Anexo 2. O conjunto de questões designado por *perceção individual do ambiente*, constituído por 10 itens, apresentou um Alfa de Cronbach de 0,685, com ressalva para as afirmações 2, 4 e 9, que tiveram de ser invertidas. O conjunto de questões da dimensão *vantagem relativa*, constituído por 3 itens, apresenta resultados de 0,784. Na dimensão *compatibilidade*, com 3 itens afetos inicialmente, foi retirada a afirmação 6 (= 0,784) apresentando o valor de 0,886. A *complexidade* apresenta o Alfa de Cronbach mais alto da escala, com 0,889. O *apoio organizacional*, com 4 afirmações, tem um resultado de 0,807. A *qualificação dos recursos humanos* tem um Alfa de Cronbach de 0,873. E, por fim, a dimensão *práticas ambientais* representa uma fiabilidade de 0,750.

3.3. Média e Desvio-Padrão da Amostra

Neste ponto, foram analisadas a média e desvio-padrão da amostra em causa, de forma a compreender se a média da amostra usada ($n > 30$) é diferente do ponto médio da Escala de Likert, usada no inquérito, entre 1 a 5 pontos (Discordo totalmente e Concordo Totalmente). O Anexo 2 apresenta os resultados obtidos.

A *complexidade* (M=2,1607) e o *apoio organizacional* (M=2,5357), são as dimensões em que os inquiridos apresentam menor resultado médio, no conjunto das dimensões avaliadas. Testada a concordância/discordância sobre a complexidade das práticas ambientais e apoio organizacional às práticas ambientais, verifica-se que os inquiridos tendem a discordar de considerar as práticas ambientais complexas ($t_{(69)} = - 8,780$; $p=0,000$) e a discordar do apoio organizacional providenciado pela organização ($t_{(69)} = -6,309$; $p=0,000$).

Relativamente à *qualificação dos recursos humanos* (M=3,9821), *percepção individual do ambiente* (M=4,1229), *compatibilidade* (M=4,2429) e *vantagem relativa* (M=4,3571), os inquiridos apresentam resultados médios em torno de 4. Estas médias apresentam-se todas como significativamente superiores a 3 ($p<0,05$) evidenciando concordância face às questões apresentadas, por exemplo: *Os colaboradores são capazes de aprender facilmente a usar novas tecnologias; Se as coisas continuarem no mesmo curso, iremos experienciar no curto prazo uma grande catástrofe ecológica; As práticas ambientais são compatíveis com as operações existentes na empresa; e As práticas ambientais podem permitir um melhor desempenho ambiental.*

As *práticas ambientais* são medidas num contínuo de 1= Nunca a 5= Sempre. Nesse sentido, testou-se se estas apresentavam uma média igual ou significativamente superior a 3 (M=2,9778), o ponto mediano da escala. Da interpretação dos resultados do teste t, pode verificar-se que a média da dimensão não é significativamente diferente de 3, ou seja, que de entre as afirmações colocadas aos inquiridos, acerca das práticas ambientais aplicadas pela organização, a maioria dos inquiridos considerou que a adoção de práticas ambientais é uma ação que não acontece com muita frequência ($t_{(69)} = -,366$; $p=0,716$).

3.4. Análise de Correlações entre Variáveis

Para o estudo de caso foram consideradas correlações entre as variáveis, avaliadas da seguinte forma: < 0,20 – correlação de muito baixa intensidade; 0,21 a 0,39 – correlação de baixa intensidade; 0,41 a 0,69 – correlação de moderada intensidade; 0,7 a 0,89 – correlação de alta intensidade; > 0,90 - correlação de muito alta intensidade. Podem consultar-se todas as correlações na Anexo 2.

De relevância para o caso, observaram-se correlações significativas positivas de moderada intensidade entre *vantagem relativa* e a *percepção individual do ambiente* (R=,607) e *práticas ambientais* e *apoio organizacional* (R=,546). Embora a *vantagem relativa* e a *percepção ambiental do ambiente* não tenham sido consideradas para análise nas hipóteses é importante observar a sua dependência, uma vez que a *vantagem relativa* beneficia com a percepção do ambiente por parte do colaborador. Esta correlação pode ser justificada uma vez que o recrutamento de candidatos familiarizados com a área ambiental faz com que a organização seja uma das quais onde se quer trabalhar.

As *práticas ambientais* estão correlacionadas com o *apoio organizacional*, uma vez que é necessário que a organização disponha de todos os meios necessários para a implementação de práticas ambientais que potenciem o sucesso do sistema de gestão ambiental.

Com base na importância para a investigação, observam-se correlações significativas positivas de baixa intensidade entre: *qualificação dos recursos humanos* e *percepção individual do ambiente* (R=,346), *compatibilidade* e *percepção individual do ambiente* (R=,293), *qualificação dos recursos humanos* e *práticas ambientais* (R=,274). As duas primeiras, embora não consideradas como hipóteses, são importantes para o estudo uma vez que explicam a importância da percepção individual do ambiente, ou seja, esta percepção pré-concebida do

colaborador acerca do ambiente vai beneficiar, por exemplo a sua compatibilidade e integração nas ações da organização.

Por questões de análise de dados, consideramos importante interpretar também a correlação negativa de muito baixa intensidade entre a *complexidade* e as *práticas ambientais* na organização, uma vez que a dimensão apresenta valores -0,209, a uma milésima de ser considerada correlação de baixa intensidade, mas integrante como uma correlação estabelecida. A existência de relação entre ambas, mesmo que de baixa dimensão, observando-se a possibilidade, na amostra (N=70), da *complexidade* influenciar negativamente a adoção de *práticas ambientais* na organização, tendo como maior problema os trabalhadores considerarem as práticas ambientais difíceis de entender (e.g. 18. *Aprender as práticas ambientais é difícil.*)

Uma vez que a correlação entre as *práticas ambientais* e as demais variáveis, com exceção para identificadas acima, revelou níveis baixos, realizou-se mais um teste de forma a compreender se alguma das questões demográficas podia ter influência nos dados expostos. Os resultados mostram diferenças significativas entre homens e mulheres relativamente ao *apoio organizacional nas práticas ambientais* ($t(68) = 2,336$; $p = ,022$). Os homens têm uma percepção mais favorável do apoio organizacional na adoção das *práticas ambientais* ($M = 2,7121$) que as mulheres ($M = 2,3784$). Nas restantes dimensões não se observam diferenças significativas entre homens e mulheres ($p > 0,05$).

3.5. Discussão dos Resultados

Para a análise de resultados foram utilizadas regressões lineares, com base nas hipóteses formuladas. A *vantagem relativa* foi utilizada como variável dependente; a dimensão *práticas ambientais* foi usada, apenas na hipótese H5, como vantagem independente e, nas hipóteses

H1, H2, H3, H4 e H6, como variável dependente. Por fim, as variáveis *qualificação dos recursos humanos*, *complexidade*, *percepção individual do ambiente* e *apoio organizacional* foram analisadas como variáveis independentes.

É visível que a hipótese H1 e H3 são suportadas e verificadas no estudo de caso; para a hipótese H2 é necessária uma análise cuidadosa para poder ser suportada pela investigação, não sendo suportada na presente análise; e as hipóteses H4, H5 e H6 não são suportadas pela análise.

Com base no inquérito realizado, as hipóteses H1 e H3 são suportadas pela investigação, o que sugere uma ligação entre a *qualificação dos recursos humanos* e do *apoio organizacional* com a adoção de *práticas ambientais*.

Os resultados do teste de ANOVA confirmam a significância do modelo de regressão testado, tendo-se verificado que a *qualificação dos recursos humanos* – H1 – é preditor significativo da adoção das práticas ambientais, explicando 6,2% destas ($R^2_{\text{ajust}}=0,062$; $F(1,68) = 5,529$; $p=,022$). A *qualificação dos recursos humanos* prediz, assim, significativa e positivamente as *práticas ambientais* ($\beta=,274$; $t=2,351$; $p=,022$).

Os resultados demonstram, por parte organização em estudo necessidade, uma sensibilidade em formar pessoas ou recrutar candidatos com um perfil claramente ambiental. A formação assume-se como pedra basilar na evolução da *qualificação dos recursos humanos* de uma organização, uma vez que é esta área os recursos humanos que fornece as ferramentas e conhecimentos necessários para que a *complexidade* organizacional diminua face à compreensão e partilha de práticas ambientais.

A hipótese H2 não se confirma no presente estudo – os resultados apresentados através do teste de ANOVA confirmam a não significância do modelo de regressão testado,

verificando-se que a *complexidade* não é preditora significativa das *práticas ambientais*, explicando apenas 3% da adoção de *práticas ambientais* ($R^2_{Ajust}=0,030$; $F(1,68) = 3,107$; $p=,082$). Logo, a *complexidade* não prediz significativamente as *práticas ambientais* ($\beta=-,209$; $t=-1,763$; $p=,082$).

Embora os resultados analisados apresentem a hipótese H2 como não suportada, devido à predição da mesma, esta explica uma variância do modelo em 3%. A possível avaliação desta questão está relacionada, grosso modo, com a complexidade no ambiente de trabalho não ter uma influência direta da adoção de práticas ambientais, uma vez que a empresa em questão não tem funções que exijam uma alteração significativa de tecnologias e hábitos no local de trabalho, logo não há relação entre a *complexidade* organizacional e a adoção de *práticas ambientais*.

Os resultados do teste de ANOVA confirmam a significância do modelo de regressão testado, tendo-se verificado que o *apoio organizacional* é preditor significativo da adoção de *práticas ambientais*, explicando 28,7% desta ($R^2_{Ajust}=0,287$; $F(1,68) = 28,811$; $p=,000$). O *apoio organizacional* prediz assim significativa e positivamente as *práticas ambientais* ($\beta=,546$; $t=25,368$; $p=,000$). Tal como a H1, a hipótese H3 – *apoio organizacional* – denota um esforço, por parte da multinacional, em tornar a organização mais *verde*, logo o *apoio organizacional* influencia positivamente a adoção de *práticas ambientais*. Esta variável é explicada através de ferramentas fornecidas pela organização, nos vários sectores de recursos humanos (e.g. avaliação de desempenho), para além da motivação que uma estratégia estruturada e pró-ambiente e pró-colaborador evidenciam. Desta forma, a H3 é suportada pela investigação.

Por fim, os resultados do teste de ANOVA confirmam a não significância do modelo de regressão testado nas hipóteses H4, H5 e H6, para além da H2, referida supra. Verificou-se que a *compatibilidade* não é preditora significativa das *práticas ambientais*, explicando somente -1,5% desta ($R^2_{\text{Ajust}}=-,015$; $F_{(1,68)} = ,002$; $p=,961$). Consequentemente, a *compatibilidade* não prediz significativamente as *práticas ambientais* ($\beta=,006$; $t=,049$; $p=,961$). Também a *perceção individual do ambiente* não é preditora significativa da *adoção de práticas ambientais*, explicando somente -0,4% desta ($R^2_{\text{Ajust}}=-,004$; $F_{(1,68)} = ,699$; $p=,406$). Consequentemente, a *perceção individual do ambiente* não prediz significativamente a adoção de *práticas ambientais* ($\beta=,101$; $t=,836$; $p=,406$). Esta hipótese pode ser explicada pela organização em causa providenciar apoio organizacional aos seus colaboradores, ligando diretamente os fatores organizacionais à perceção individual ambiental. Esta ligação apresenta uma desconexão por inteiro das expectativas pré-criadas pelos colaboradores e as práticas ambientais, uma vez que quando o colaborador cria a perceção do ambiente, a organização já organizou a estratégia ambiental a utilizar.

As *práticas ambientais* relacionadas com a *vantagem relativa* apresentam o mesmo resultado, ou seja, os resultados do teste de ANOVA confirmam a não significância do modelo de regressão testado, tendo-se verificado que as *práticas ambientais* não são predictoras significativas da *vantagem relativa*, explicando somente -1,4% desta ($R^2_{\text{Ajust}}=-,014$; $F_{(1,68)} = ,040$; $p=,842$). Consequentemente, a adoção de *práticas ambientais* não predizem significativamente a *vantagem relativa* ($\beta=,024$; $t=,199$; $p=,842$). Também o estudo de Lin e Ho (2011) identifica a vantagem relativa com uma correlação baixa relativamente às *práticas ambientais*. Podemos justificar estes resultados com o facto do meio organizacional estar a

sofrer atualmente a mudança de paradigma e o mercado laboral não codificar, ainda, a adoção de práticas ambientais como um facilitador de vantagem relativa.

Capítulo 4 - Considerações Finais

4.1. Conclusões

A investigação que agora se conclui pretendeu analisar a promoção de práticas *verdes* de recursos humanos, a sua contribuição na gestão ambiental e averiguar a familiarização dos trabalhadores com esta nova área nas organizações, avaliando, para isso, variáveis organizacionais e a conectividade do indivíduo com ambiente.

No entanto, apenas duas das seis hipóteses foram suportadas pelo caso empírico, nomeadamente o *apoio organizacional* e a *qualificação dos recursos humanos*. Há um esforço por parte da multinacional em implementar uma estratégia ambiental, não existindo uma influência de fatores tecnológicos – *complexidade* e *compatibilidade* – que fizesse os colaboradores sentirem que qualquer um dos dois conceitos prejudicasse o processo.

Relativamente à *vantagem relativa*, a hipótese relacionada com este conceito não foi suportada pelo estudo, assumindo-se também como um dos valores mais baixos no estudo de Lin e Ho (2011:77). A nível macro, os dados revelam a ideia de que não existe uma ligação entre a prática da gestão ambiental nas organizações e os fatores de sucesso das organizações. No entanto, a nível micro, há que ressaltar a correlação entre *vantagem relativa* e *perceção individual do ambiente*. Esta associação à vantagem relativa tende, assim, a ser vista como a capacidade que o colaborador tem de definir o que pretende da organização a nível ambiental, uma vez estabelecida a sua conectividade com a natureza, escolhendo as que lhe parecem mais sustentáveis e conferindo-lhe, mesmo que indiretamente, vantagem relativa, ao nível, por exemplo, da reputação que esta ganha no mercado laboral.

Como referido no ponto acima, a questão demográfica não teve impacto nos resultados do estudo (Tabelas 6, 7 e 8). No entanto, importa denotar que a maioria dos inquiridos têm

idades abaixo dos 30, ao mesmo tempo que se encontram na multinacional entre um a três anos, pelo que se pode considerar não terem um histórico da evolução da empresa enquanto “amiga do ambiente”, apenas fundamentando a sua perceção com a atual visão do ambiente.

4.2. Contribuições, Limitações e Pesquisas Futuras

Um dos principais contributos desta dissertação é inaugurar a análise de práticas e comportamentos ambientais em Portugal, uma vez que não existem estudos no país acerca desta abordagem, que tenhamos conhecimento. Para além de estudar o contexto português, foi possível investigar também a visão do colaborador.

No entanto, uma das limitações verificadas é o facto do estudo de caso ser realizado apenas numa empresa, sem sector industrial em Portugal, em que algumas variáveis não têm o mesmo impacto (e.g., complexidade tecnológica). Uma segunda limitação pode ser apontada à falta de comparação com outros estudos realizados em Portugal. Também não nos foi possível identificar se o tamanho da empresa impacta a adoção de práticas ambientais nas organizações, uma vez que foi apenas investigada uma.

Por fim, propomos como pesquisas futuras a separação consistente entre gestão ambiental de recursos humanos e sustentabilidade ambiental, uma vez que é um dos temas pouco explorados na literatura, assim como as políticas “verdes” utilizadas pelas organizações. Consideramos importante também aprofundar a nova abordagem da gestão ambiental – o *Work-Life Balance*, ou seja, deve ser realizada uma pesquisa mais avançada do comportamento ambiental do colaborador dentro e fora da empresa. No fundo, para realizar todas as pesquisas são necessários mais estudos de caso, quantitativos, qualitativos e comparativos, em Portugal.

Bibliografia

Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and Practices. *Cogent Business & Management*, 2, 1-13.

Arulrajah, A., Opatha, P., & Nawaratne, D. (2015). Green Human Resource Management Practices: a Review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5 (1), 1-16.

Berry, M., & Rondinelli, D. (1998). Proactive Corporate Environmental Management: a New Industrial Revolution. *Academy of Management Executive*, 12 (2), 38-50.

Boiral, O. (2002). Tacit Knowledge and Environmental Management. *Long Range Planning*, 35, 291-317.

Corazza, I. R. (2013). Gestão Ambiental e Mudanças da Estrutura Organizacional. *RaE Eletrônica*, 2 (2), 2-23.

Daily, B. F., & Huang, S.-c. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (12), 1539-1552.

Danjour, M., Oliveira, P., & Añez, M. (2014). Relação entre Cultura Organizacional e Estratégias. *Holos*, 30 (1), 210-227.

Datta, M. A. (2015). Green Work-Life Balance: a new concept in Green HRM. *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies*, 2 (2), 83-89.

Dr. Taruna, & Tam, H. (2016). Green HRM: Review of Contemporary Eco-Friendly Practices of Human Resource Management. *International Journal of Business Economics and Management Research*, 7 (6), 1-15.

Dubois, C., & Dubois, D. (2012). Strategic HRM as Social Design for Environmental Sustainability in Organization. *Human Resource Management*, 51 (6), 799-826.

Dutta, S. (2012). Greening People: a Strategic Dimension. *International Journal of Business Economics & Management Research*, 2 (2), 143-148.

Grant II, D., Bergesen, A., & Jones, A. (2002). Organizational Size and Pollution: The Case of The US Chemical Industry. *American Sociological Review*, 67, 389-407.

Guerci, M., & Carollo, L. (2016). A paradox view on green human resource management: insights from the Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (2), 212-238.

Guiness, P. F. (2009, Abril). Obstacles and Opportunities: Organizational Culture and Environmental Practices of the Vancouver Airport Authority.

Haddock-Millar, J., Sanyal, C., & Müller-Camen, M. (2016). Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (2), 192-211.

Hamon, J., Fairfield, K. D., & Wirteberg, J. (2010). Missing an Opportunity: HR Leadership and Sustainability. *People & Strategy*, 33, pp. 16-21.

Jabbour, C. J., & Santos, F. C. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (12), 2133-2154.

Jabbour, C., Santos, F., & Nagano, M. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resources Management*, 21 (7), 1049-1089.

Kramar, R. (2014). Beyond Strategic Human Resource Management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (8), 1069-1089.

Lin, C.-Y., & Ho, Y.-H. (2011). Determinants of Green Practice Adoption for Logistics Companies in China. *Journal of Business Ethics*, 98, 67-83.

Mâroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões Antigas ou Soluções Modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), 65-90.

Mampra, M. (2013, Janeiro 6-9). Green HRM: Does It Help to Build a Competitive Service Sector? - A Study. *Tenth AIMS International Conference on Management* .

Mandip, G. (2012). Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1, 244-252.

Mehta, K., & Chugan, P. (2015). Green HRM in Pursuit of Environmentally Sustainable Business. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3 (3), 74-81.

Muster, V., & Schrader, U. (2011). Green Work-Life Balance: a New Perspective for Green HRM. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25 (2), 140-156.

O'Donohue, W., & Torugsa, N. (2015). The Moderating Effect of 'Green' HRM on the Association Between Proactive Environmental Management and Financial Performance in Small Firms. *The International Journal of Human Resource Management* .

Opatha, H., & Arulrajah, A. A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. *International Business Research*, 7 (8), 101-112.

Rao, D. K. (2012). New Avenue to: an Resource Management: Go Green. *International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Techonology*, 1, 80-84.

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

Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.

Vegro, T., Rocha, F., Camelo, S., & Garcia, A. (2016). *Cultura Organizacional de um hospital privado*. *Revista Gaúcha Enfermagem*, 37 (2), 1983-1447

Ventura, M. M. (2007). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Pedagogia Médica*, 20 (5), 383-386.

Wagner, M. (2015). A European perspective on country moderation effects: Environmental management systems and sustainability-related human resource benefits. (Elsevier, Ed.) *Journal of World Business*, 50, 379-388.

Wagner, M. (2011). Environmental Management Activities and Sustainable HRM in German Manufacturing Firms – Incidence, Determinants, and Outcomes. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25 (2), 157-177.

Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability Debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (12), 1492-1502.

Witkowska, J. (2016). Corporate Social Responsibility: Selected Theoretical and Empirical Aspects. *Compative Economic Reserarch*, 19 (1), 27-43

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Yusoff, Y. M., Othman, N. Z., Fernando, Y., Amran, A., Surlenty, L., & Ramayayah, T. (2015). Conceptualization of Green Human Resource Management: An Exploratory Study from Malaysian-based Multinational Companies. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 6 (3), 158-166.

Zibarras, L., & Coan, P. (2015). HRM Practices Used to Promote Pro-Environmental Behavior: a UK Survey. *Ther International Journal of Human Resource Management*, 26 (16), 2121-2142.

WCED (World Commission on Environment and Development) (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press

Anexo 1: Questionário – Gestão Ambiental de Recursos Humanos

O presente questionário destina-se à recolha de informação para uma dissertação de Mestrado no ISEG, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa.

A dissertação visa analisar a promoção de práticas *verdes* de recursos humanos e a sua contribuição na gestão ambiental, assim como averiguar a familiarização dos trabalhadores com esta nova área nas organizações. Este questionário é anónimo e os dados disponibilizados são única e exclusivamente aplicados no estudo em questão. Não há respostas certas nem erradas, pretende-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. A duração do questionário é de aproximadamente 8 minutos.

Alguma questão ou dúvida, pode entrar diretamente em contato, através do seguinte e-mail: tomatas.ana@outlook.com.

Agradeço desde já a sua colaboração!
Ana Tomatas

**Questão Obrigatória*

Informação Geral

Para efeitos de caracterização de perfil, escolha, para cada item, uma das opções apresentadas.

Género*

- Feminino
- Masculino

Idade*

- 18-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51-55
- 56-60
- > 60

Qualificações Académicas*

- < 12º Ano
- 12º Ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra:

Antiguidade na Empresa*

- < 1 Ano
- 1-5 Anos
- 6-10 Anos
- > 10 Anos

Sector Profissional*

- Recursos Humanos
- Financeiro
- Informática
- Médico
- Sales & Marketing
- Marketing Access & External Affairs
- Customer Strategy
- Outra

Posição Hierárquica*

- Gestor de Topo (Diretor)
- Gestor
- Profissional Qualificado (Técnico)
- Profissional Não Qualificado

Gestão Ambiental

Indique, por favor, em que medida considera que cada uma das frases descreve a sua forma de pensar a prática na organização em que trabalha. Classifique as frases abaixo entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente), de forma a que tal classificação expresse a sua opinião sobre cada afirmação. Assinale a opção pretendida.

1. Nós, os humanos, somos rápidos a usar os recursos naturais do mundo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Eu não sou parte natural do ambiente.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. As pessoas preocupam-se muito com o facto do progresso prejudicar o ambiente.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Eu não sinto nenhuma ligação com as árvores, rios, vida animal, ou uma visão do horizonte.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Eu sinto-me parte de um todo em que tudo está conectado.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Nós, os humanos, despendemos pouco dinheiro no melhoramento ou proteção ambiental.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Se as coisas continuarem no mesmo curso, iremos experienciar no curto prazo uma grande catástrofe ecológica.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Tenho um sentido de união para com a natureza.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Os problemas ambientais não são tão maus como as pessoas pensam.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. O mundo não está apenas à nossa volta. Faz parte de nós.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. As práticas ambientais podem permitir um melhor desempenho ambiental.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. As práticas ambientais podem providenciar melhores benefícios económicos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. As práticas ambientais podem melhorar a reputação da empresa.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. As práticas ambientais são compatíveis com as operações existentes na empresa.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. As práticas ambientais são coerentes com os valores da empresa.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Integrar as práticas ambientais no sistema da empresa é fácil.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Compreender as práticas ambientais é difícil.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Aprender as práticas ambientais é difícil.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Partilhar o conhecimento das práticas ambientais é difícil.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Usar as práticas ambientais exige muita experiência.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. A Gestão de Topo encoraja os colaboradores a adquirir conhecimentos ambientais.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. A empresa dá recompensas para os colaboradores com comportamentos ambientais.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. A empresa providencia recursos para os colaboradores que queiram adquirir conhecimentos ambientais.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24. A Gestão de Topo ajuda os colaboradores a lidar com as questões ambientais.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25. Os colaboradores são capazes de aprender facilmente a usar novas tecnologias.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26. Os colaboradores são capazes de partilhar conhecimento uns com os outros.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27. Os colaboradores são capazes de usar as tecnologias para resolver os problemas rapidamente.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28. Os colaboradores são capazes de propor novas ideias para a empresa.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Gestão Ambiental

Indique, por favor, em que medida considera que cada uma das frases descreve a sua forma de pensar. Classifique as frases abaixo entre 1 (Nunca) e 5 (Sempre), de forma a que tal classificação expresse a sua opinião sobre cada afirmação. Assinale a opção pretendida.

29. Os cursos de formação ajudam a desenvolver/encorajar o comportamento ambiental.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30. A empresa encoraja a prática ambiental através da sensibilização interna (seminários, posters, debates).*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

31. Os Gestores têm formação em temas ambientais.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

32. A Realização de *workshops* ou fóruns para os colaboradores melhora o seu comportamento ambiental.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

33. A empresa estabelece quem são as equipas mais ambientais/campeãs ambientais.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

34. A atividade ambiental é defendida pela gestão mais sénior.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

35. Os gestores de linha encorajam a prática ambiental informalmente.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

36. O impacto ambiental é tido em conta no orçamento da equipa/departamento.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

37. Os gestores envolvem-se na missão e visão organizacional. *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Anexo 2: Tabelas Estatísticas

Tabela 1: Consistência interna das dimensões – Alfas de Cronbach

Dimensão	Questões	Nº itens	Alpha de Cronbach
Percepção individual do ambiente (questões 2, 4 e 9 invertidas)	1 a 10	10	,685
Vantagem relativa	11 a 13	3	,784
Compatibilidade (retirada questão 16: alfa=0,784)	14 e 15	2	,886
Complexidade	17 a 20	4	,889
Apoio Organizacional	21 a 24	4	,807
Qualificação dos RH	25 a 28	4	,873
Praticas Ambientais	29 a 37	13	,750
Escala Total (sem questão 16)	1 a 37	36	,750

Tabela 2: Estatística descritiva das dimensões e teste face ao valor médio=3

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	t ₍₆₉₎ Teste=3	p
Complexidade	70	1,00	4,75	2,1607	,79972	-8,780	,000
Apoio Organizacional	70	1,25	4,00	2,5357	,61574	-6,309	,000
Praticas Ambientais	70	1,78	4,22	2,9778	,50816	-,366	,716
Qualificação dos Recursos Humanos	70	2,25	5,00	3,9821	,60091	13,675	,000
Percepção individual do ambiente	70	2,90	4,90	4,1229	,43411	21,641	,000
Compatibilidade	70	1,00	5,00	4,2429	,74085	14,036	,000
Vantagem Relativa	70	2,67	5,00	4,3571	,52420	21,661	,000

Tabela 3: Regressões

VD	VI	Ajust	ANOVA F _(1,68)	p	Beta Coeficiente Estandarizado	t	p
Práticas Ambientais	Qualificação dos RH	,062	5,529	,022	,274	2,351	,022
	Complexidade (b)	,030	3,107	,082	-,209	-1,763	,082
	Apoio Organizacional (c)	,287	28,811	,000	,546	5,368	,000
	Compatibilidade (d)	-,015	,002	,961	,006	,049	,961
	Percepção Individual Ambiente (e)	-,004	,699	,406	,101	,836	,406
Vantagem Relativa	Práticas Ambientais	-,014	,040	,842	,024	,199	,842

Tabela 4: Correlações

		1	2	3	4	5	6
Vantagem Relativa	Pearson Correlation	,607**					
	Sig. (2-tailed)	,000					
Compatibilidade	Pearson Correlation	,293*	,283*				
	Sig. (2-tailed)	,014	,017				
Complexidade	Pearson Correlation	-,315**	-,303*	-,067			
	Sig. (2-tailed)	,008	,011	,583			
Apoio Organizacional	Pearson Correlation	,031	-,081	-,238*	-,177		
	Sig. (2-tailed)	,800	,504	,048	,142		
Qualificação dos Recursos Humanos	Pearson Correlation	,346**	,293*	,112	-,390**	,036	
	Sig. (2-tailed)	,003	,014	,358	,001	,767	
Práticas Ambientais	Pearson Correlation	,101	,024	,006	-,209	,546**	,274*
	Sig. (2-tailed)	,406	,842	,961	,082	,000	,022

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Legenda: 1. Percepção Individual Ambiental; 2. Vantagem Relativa; 3. Compatibilidade; 4. Complexidade; 5. Apoio Organizacional; 6. Qualificação dos Recursos Humanos

Tabela 5: Descritivos das dimensões e teste de diferenças – gênero

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	t ₍₆₈₎	p
Percepção Individual do Ambiente	Masculino	33	4,1697	,39170	,851	,398
	Feminino	37	4,0811	,47013		
Vantagem Relativa	Masculino	33	4,3838	,47959	,400	,690
	Feminino	37	4,3333	,56656		
Compatibilidade	Masculino	33	4,1212	,81997	-1,304	,197
	Feminino	37	4,3514	,65474		
Complexidade	Masculino	33	2,0303	,70644	-1,295	,200
	Feminino	37	2,2770	,86760		
Apoio Organizacional	Masculino	33	2,7121	,54530	2,336	,022*
	Feminino	37	2,3784	,63907		
Qualificação dos Recursos Humanos	Masculino	33	3,9318	,50495	-,659	,512
	Feminino	37	4,0270	,67901		
Práticas Ambientais	Masculino	33	3,0269	,46234	,762	,449
	Feminino	37	2,9339	,54839		

Tabela 6: Descritivos das dimensões e teste de diferenças – antiguidade na empresa

		N	Mean	Std. Deviation	F(3,66)	p
Percepção Individual do Ambiente	1 Há menos de 1 ano	13	3,8923	,57946	2,300	,085
	2 Entre 1 a 5 anos	27	4,1333	,39321		
	3 Entre 6 a 10 anos	8	4,0500	,27775		
	4 Há mais de 10 anos	22	4,2727	,38936		
	Total	70	4,1229	,43411		
Vantagem Relativa	1 Há menos de 1 ano	13	4,2051	,72697	2,005	,122
	2 Entre 1 a 5 anos	27	4,2716	,43399		
	3 Entre 6 a 10 anos	8	4,2917	,51755		
	4 Há mais de 10 anos	22	4,5758	,45054		
	Total	70	4,3571	,52420		
Compatibilidade	1 Há menos de 1 ano	13	4,1538	,71835	,303	,823
	2 Entre 1 a 5 anos	27	4,1852	,90030		
	3 Entre 6 a 10 anos	8	4,2500	,53452		
	4 Há mais de 10 anos	22	4,3636	,62071		
	Total	70	4,2429	,74085		
Complexidade	1 Há menos de 1 ano	13	1,9808	,78037	,298	,827
	2 Entre 1 a 5 anos	27	2,2037	,86335		
	3 Entre 6 a 10 anos	8	2,2813	,78419		
	4 Há mais de 10 anos	22	2,1705	,77301		
	Total	70	2,1607	,79972		
Apoio Organizacional	1 Há menos de 1 ano	13	2,7115	,46599	1,658	,185
	2 Entre 1 a 5 anos	27	2,5648	,64148		
	3 Entre 6 a 10 anos	8	2,7500	,51755		
	4 Há mais de 10 anos	22	2,3182	,66000		
	Total	70	2,5357	,61574		
Qualificação dos Recursos Humanos	1 Há menos de 1 ano	13	3,9615	,60248	,708	,551
	2 Entre 1 a 5 anos	27	3,8981	,49643		
	3 Entre 6 a 10 anos	8	4,2500	,51755		
	4 Há mais de 10 anos	22	4,0000	,74001		
	Total	70	3,9821	,60091		
Práticas Ambientais	1 Há menos de 1 ano	13	3,0427	,33805	,262	,851(a)
	2 Entre 1 a 5 anos	27	2,9877	,51597		
	3 Entre 6 a 10 anos	8	3,0417	,38000		
	4 Há mais de 10 anos	22	2,9040	,62882		
	Total	70	2,9778	,50816		

Tabela 7: Descritivos das dimensões e teste de diferenças – posição hierárquica

		N	Mean	Std. Deviation	t(2,63)	p
Perceção Individual do Ambiente	1 Profissional Não Qualificado	2	4,1500	,21213	,177	,838
	2 Profissional Qualificado (Técnico)	42	4,0905	,45789		
	3 Gestor	22	4,1591	,43057		
	Total	66	4,1152	,44036		
Vantagem Relativa	1 Profissional Não Qualificado	2	4,5000	,70711	,376	,688
	2 Profissional Qualificado (Técnico)	42	4,3016	,55490		
	3 Gestor	22	4,4091	,49261		
	Total	66	4,3434	,53259		
Compatibilidade	1 Profissional Não Qualificado	2	3,2500	1,06066	1,842	,167
	2 Profissional Qualificado (Técnico)	42	4,2857	,64527		
	3 Gestor	22	4,2273	,89612		
	Total	66	4,2348	,75559		
Complexidade	1 Profissional Não Qualificado	2	2,1250	,88388	,038	,963
	2 Profissional Qualificado (Técnico)	42	2,1607	,84070		
	3 Gestor	22	2,2159	,73717		
	Total	66	2,1780	,79634		
Apoio Organizacional	1 Profissional Não Qualificado	2	3,1250	1,23744	2,817	,067
	2 Profissional Qualificado (Técnico)	42	2,3869	,53875		
	3 Gestor	22	2,6818	,66896		
	Total	66	2,5076	,61857		
Qualificação dos Recursos Humanos	1 Profissional Não Qualificado	2	4,0000	,00000	,575	,565
	2 Profissional Qualificado (Técnico)	42	3,9286	,63746		
	3 Gestor	22	4,1023	,58584		
	Total	66	3,9886	,61148		
Práticas Ambientais	1 Profissional Não Qualificado	2	2,9444	,07857	2,493	,091
	2 Profissional Qualificado (Técnico)	42	2,8519	,44894		
	3 Gestor	22	3,1465	,60020		
	Total	66	2,9529	,51273		

Tabela 8: Condições para a validade de uma regressão

VD	VI	Durbin-Watson	Kolmogorov-Smirnov	p
PA	QRH	1,632	KS(70)= ,058	,200*
	COMPLX	1,532	KS(70)=0,63	,200
	COMPAT	1,486	KS(70)= ,086	,200
	SO	1,805	KS(70)=,074	,200
	PIAmb	1,514	KS(70)= ,072	,200*
Vantagem Relativa	PA	1,709	KS(70)= ,072	,200*