



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS VERDE E A SUA
INFLUÊNCIA NA ATRAÇÃO/MOTIVAÇÃO DAS GERAÇÕES
Z E MILLENNIAL: ESTUDO EXPLORATÓRIO

ANA RITA MARQUES OLIVEIRA

OUTUBRO 2021



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS VERDE E A SUA
INFLUÊNCIA NA ATRAÇÃO/MOTIVAÇÃO DAS GERAÇÕES
Z E MILLENNIAL: ESTUDO EXPLORATÓRIO

ORIENTAÇÃO:
PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

ANA RITA MARQUES OLIVEIRA

OUTUBRO 2021

Agradecimentos

Primeiramente, agradecer à minha mãe, irmão, tios e todos os membros da família que de alguma forma encorajaram e apoiaram o culminar desta etapa.

A todos os amigos que me acompanharam, em particular à minha companheira Sofia Lourenço, não apenas porque juntas embarcámos no mesmo desafio e fomos o apoio uma da outra ao longo do processo como agora, juntas, culminamos esta etapa lado a lado, com orgulho.

Obrigada também a todos aqueles que acompanharam este processo de algum modo, seja pelos conselhos dados como pelo apoio prestado. Aos participantes deste estudo agradeço toda a disponibilidade, apreço e partilha de experiências. Sem eles teria sido impossível concretizar este objetivo.

Um agradecimento especial à minha orientadora, professora Helena Jerónimo pelo voto de confiança bem como por todo o apoio e disponibilidade demonstrados.

Resumo

A presente dissertação tem como objetivo analisar a influência da chamada Gestão de Recursos Humanos verde (*Green HRM*) nas esferas da motivação e da atratividade na ótica dos trabalhadores das Gerações *Z* e *Millennial*. A elaboração do presente estudo surge como resposta à escassez de investigação associada ao tema da Gestão de Recursos Humanos Verde, com especial atenção para o nosso país. Em termos metodológicos, recorreu-se a uma abordagem exploratória qualitativa através de *focus groups*, sendo identificados indivíduos da Geração *Z* e *Millennial*, atualmente empregados, com diferentes formações e atividades profissionais distintas. Através deste estudo, conclui-se uma relação positiva entre as motivações dos elementos das Gerações *Z* e *Millennial* e a sua atração face à vertente da Gestão de Recursos Humanos Verde, atendendo à sua preocupação e identificação evidenciada perante a temática da sustentabilidade ambiental, ainda que com ligeiras diferenças. Adicionalmente, as opiniões destes jovens podem ajudar a definir estratégias diferenciadoras para atrair, reter e motivar talento, indo ao encontro das reais preocupações e interesses destas gerações.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos Verde, Sustentabilidade, Atratividade, Motivação, Geração *Z*, Geração *Millennial*.

Abstract

This study aims to deepen Green Human Resources Management as well as its impact on the spheres of motivation and attractiveness from the perspective of Generation Z and *Millennial*. It appears as a response to the lack of research related with Green Human Resources Management (HRM), with special attention to our country. As research method it was used a qualitative approach - focus group. The participants were individuals from Generation Z and *Millennial*, currently employed, with different backgrounds and different professional activities. It was concluded that there is a positive relationship between the motivations and attraction of members of these generations with Green Human Resources Management practices, considering their primary concern with environmental issues, existing some differences between the Generations Z and *Millennial*. Additionally, the opinions of these young workers can help defining innovative strategies to attract, retain and motivate talent, meeting the real concerns and interests of these generations.

Keywords: Green Human Resource Management, Sustainability, Attractiveness, Motivation, Generation Z, Millennial Generation.

Lista de Acrónimos

GRH - Gestão de Recursos Humanos;

ONG – Organização Não Governamental;

RH – Recursos Humanos

EB – Employer Branding

Índice

1. <i>Introdução</i>	1
2. <i>GRH verde e sua influência na Atratividade e Motivação das Gerações Millennial e Z</i>	2
2.1 Sustentabilidade Ambiental – Tendência do Presente e do Futuro	2
2.2 Fundamentos da Gestão de Recursos Humanos Verde	3
2.3 Práticas de GRH Verdes: Atratividade e Motivação	5
2.3.1 Atratividade	6
2.3.2 Motivação	7
2.4 <i>Millennials</i> e Gen <i>Z</i> 's: A sua Atração pelo “Verde”	9
3. <i>Opções Metodológicas</i>	12
4. <i>Análise de Resultados</i>	15
4.1. Percepções face à Sustentabilidade Ambiental.....	15
4.2 Sustentabilidade Ambiental: Importância atribuída às Organizações e ao departamento de RH	18
4.3 Percepções face à GRH Verde.....	19
4.4 Atratividade Organizacional & GRH Verde	22
4.5 Motivação & GRH Verde.....	25
5. <i>Conclusões, Limitações e Sugestões para Investigações Futuras</i>	27
6. <i>Referências Bibliográficas</i>	29
7. <i>Anexos</i>	35
Anexo 1: Guião de Entrevista Focus Group	35
Anexo 3: Transcrição/Codificação Entrevistas - Geração Millennial	36
Anexo 4: Transcrição/Codificação Entrevistas - Geração Z	44

1. Introdução

O presente estudo parte da evidência científica de que a ação humana já excedeu a capacidade regenerativa do planeta e que a atividade económica é responsável pela degradação em grande escala do ambiente natural (Ones & Dilchert, 2012). Consequentemente, a sucessão de eventos trágicos e de desastres ambientais ao longo das últimas décadas tem gerado uma preocupação crescente entre executivos, governos, consumidores e académicos (Jackson et al., 2011), fazendo emergir um consenso mundial em torno da necessidade de uma gestão ambiental proactiva onde as empresas ocupam uma posição cada vez mais fulcral (González-Benito & González-Benito, 2006). Face à evidência dos efeitos prejudiciais da poluição e do desperdício, muitos governos e ONGs (Organizações Não Governamentais) têm vindo a promulgar regulamentos e políticas na esperança de abrandar e, em certa medida, reverter a célere e continuada destruição dos recursos naturais do planeta (Jackson et al., 2011). Assim, encontrando-se sob pressão crescente para implementar iniciativas que viabilizem a sua atuação na esfera da sustentabilidade ambiental (Shen et al., 2018), as organizações passam gradualmente a adotar sistemas de gestão concordantes com esta conjuntura (Darnall, Henriques & Sadorksy, 2008). Deste modo, e considerando o impacto da sua atividade, as organizações não estão apenas condenadas a causar danos ao meio ambiente, tendo também o poder para trazer uma série de melhorias e benefícios (Ones & Dilchert, 2012).

Face à realidade exposta, de uma forma geral, as empresas começam a reconhecer a necessidade de desenvolver um sentido de responsabilidade “verde” (Jyoti, 2019) definindo novas metas que vão além do lucro financeiro, distribuindo a sua atenção para outros compromissos como os resultados sociais e ambientais (Elkington, 1997). Neste seguimento, é dada cada vez mais ênfase à adoção e incorporação de práticas de negócios “verdes” que permitam capitalizar as vantagens organizacionais (Sardana, 2018). Considerando esta conjuntura, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) poderá revelar-se um impulsionador de destaque na promoção de práticas de sustentabilidade ambiental no seio organizacional (Sardana, 2018) e no alinhamento das práticas e políticas organizacionais com as metas de sustentabilidade – algo que se considera circunscrito ao campo da GRH Verde (*Green Human Resource Management*), integrante da GRH Sustentável (*Sustainable Human Resource Management*) (Jyoti, 2019).

Conjugando a realidade anteriormente exposta anteriormente com um contexto atual de guerra pelo talento enfatizado por vários estudiosos, a presente dissertação procura apurar a importância das práticas de GRH Verdes ao nível do seu impacto na atratividade e motivação das Gerações *Millennial* e *Z*. Os resultados extraídos poderão, de certo modo, gerar conclusões que permitam ir ao encontro das expectativas das gerações em estudo e contribuir para a atração, retenção e motivação destes profissionais através da aposta ou de um maior investimento na vertente de GRH Verde.

A estrutura do presente projeto assenta, primeiramente, numa revisão teórica sobre Sustentabilidade Ambiental, GRH Verde, e os conceitos principais que estas englobam. É também feita uma revisão sob as variáveis motivação e atratividade, bem uma breve caracterização das gerações *Millennial* e *Z*. Posteriormente, é apresentada uma breve exposição da metodologia utilizada, para seguidamente serem apresentados os resultados obtidos e, no final, são evidenciadas as conclusões, as limitações do estudo, e deixadas algumas sugestões para projetos futuros.

2. GRH verde e sua influência na Atratividade e Motivação das Gerações *Millennial* e *Z*

2.1 Sustentabilidade Ambiental – Tendência do Presente e do Futuro

O tópico da sustentabilidade é concebido como uma “megatendência” no mundo de negócios atual (Guercy et. al., 2016). Por sua vez, o desenvolvimento sustentável é definido como “o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (Comissão de Desenvolvimento Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1987) uma definição que é comum vermos presente nas obras de diversos autores.

A descrição particularmente prevalente de sustentabilidade apresentada anteriormente é composta por três pilares que se cruzam - economia, sociedade e ambiente (Purvis et. al., 2019). Estes pilares dão corpo ao famoso conceito *triple bottom line*, cunhado na década de 1990 por John Elkington (2004), uma abordagem que preconiza a utilização de ativos de forma precisa e a otimização de recursos, permitindo que o capital seja empregue da forma mais eficiente e eficaz possível (Hammer & Pivot, 2017). Considerando que a sustentabilidade ambiental consiste na capacidade de preservar as qualidades que são valorizadas no ambiente físico, a sua esfera de intervenção surge sempre que existe ameaça de uma perda substancial ou, nalguns casos, irreversível de coisas ou qualidades do meio ambiente valorizadas pela humanidade (Sutton, 2004).

Neste seguimento, denota-se que as diversas redes de stakeholders incutem cada vez mais responsabilidade nas empresas no que respeita ao seu desempenho sustentável, pressionando-as a unir esforços para garantirem que a sua perceção externa reflita os seus esforços internos neste sentido. Consequentemente, verifica-se um crescendo na atenção dedicada pela opinião pública a esta esfera, que faz destacar os benefícios da competitividade e da inovação associados à melhoria do desempenho ambiental (King & Lenox, 2002). À medida que esta consciência ambiental se vai estabilizando na sociedade, emergem e expandem-se novas esferas estratégicas organizacionais.

2.2 Fundamentos da Gestão de Recursos Humanos Verde

Face à realidade supracitada, por força das tendências emergentes do mercado, da pressão da sociedade e das redes de *stakeholders*, a generalidade dos académicos e dos líderes de empresas de destaque reconhece que o passo em direção a uma conduta ambientalmente sustentável é crucial para o sucesso atual e futuro da organização (Järlström et al., 2018). Desta forma, procura-se cada vez mais desenvolver ferramentas e iniciativas inovadoras de gestão ambiental, que permitam a sustentabilidade da empresa e o desenvolvimento de uma vantagem competitiva de longo-prazo (Lin et al., 2001). Face a esta realidade, temos assistido de forma gradual a mudanças de cultura, modelos de negócios e de decisão concomitantes com uma postura consciente no que respeita à matéria de preservação e consciência ambiental no seio das organizações (Jerónimo et al., 2020). Neste contexto, a emergência da GRH Sustentável e da GRH Verde apresenta-se como uma resposta às exigências desta nova realidade, visando cumprir objetivos sustentáveis através e com os colaboradores. Sabendo que os recursos humanos são o principal ativo das organizações, é precisamente através do fator humano que o planeamento e a execução de políticas ecologicamente adequadas podem ser alcançados (Sardana, 2018).

Ehnert et al. (2016) definem a GRH Sustentável como a adaptação de estratégias e práticas de GRH que permitam a concretização de metas financeiras, sociais e ecológicas, com impacto dentro e fora da organização e num horizonte de longo prazo. Através da GRH sustentável, as empresas procuram alcançar diferentes tipos de resultados (e.g., económicos, sociais, humanos e ecológicos) para satisfazer as expectativas das suas partes interessadas (Järlström et al., 2018). Quanto ao aprofundar dos resultados ambientais, em concreto, este já é um aspeto que se considera circunscrito ao interesse da Gestão de Recursos Humanos Verde (Jackson et al., 2011). O papel da GRH Verde é, nesta ótica,

encarado como um suporte à gestão ambiental, manifestando-se principalmente em práticas de GRH que visam reduzir o impacto ecológico da organização. Neste seguimento, a GRH Verde apresenta-se como uma abordagem inovadora no desempenho das funções de Recursos Humanos dentro de uma organização, na qual o contexto ambiental constitui a base de todos os procedimentos, iniciativas e políticas (Pabian, 2015). De forma resumida, o seu objetivo é criar e valorizar comportamentos “verdes” por parte dos funcionários, motivando-os a dar o seu melhor contributo para a organização enquanto entidade “preservacionista, conservacionista, não poluidora e criadora” (Sardana, 2018, p. 63).

A GRH Verde reflete, assim, a orientação de uma empresa para a proteção ambiental e inclui uma série de práticas específicas de GRH que se concentram na fragilidade dos ecossistemas e nos efeitos ecológicos oriundos das atividades económicas das organizações (Tang et al., 2018). Assim, tendo presente que os Recursos Humanos e as suas práticas constituem um elemento central para sucesso da gestão ambiental (Jackson et al. 2011), destacam-se algumas práticas cruciais como o recrutamento de colaboradores com esse tipo de sensibilidade (Grolleau et al., 2012), sistemas de avaliação e recompensas que introduzam a vertente da consciencialização ambiental e a sua implementação nos processos avaliativos (Jackson et al. 2011), bem como programas de formação e capacitação que permitam desenvolver diferentes habilidades e competências entre os funcionários de empresas “pró-ambientais” (Cherian & Jacob, 2012). A GRH Verde refere-se, portanto, a todas as atividades envolvidas no desenvolvimento, implementação e manutenção de um sistema que visa inculcar nos colaboradores de uma organização comportamentos ambientalmente sustentáveis. Diz respeito a políticas, práticas e sistemas que tornam os funcionários da organização “verdes” para o benefício do indivíduo, da sociedade, do meio ambiente e dos negócios (Opatha & Arulrajah, 2014). Indo um pouco mais longe, pode também considerar-se que a GRH Verde estimula o comprometimento e o envolvimento dos colaboradores em práticas ambientais, aumentando o seu sentido de pertença e orgulho, motivando-os a dar o seu maior contributo. Neste contexto, importa também aludir ao conceito de “eco-iniciativa”, introduzido por Ramus e Steger que se define como “qualquer ação realizada por um funcionário com o intuito de melhorar o desempenho ambiental da empresa” (Ramus e Steger, 2000, p. 606). Deste modo, as eco-iniciativas consistem em comportamentos discricionários individuais que podem ocorrer a qualquer nível organizacional e que dependem da contribuição dos colaboradores (Ramus e Steger, 2000). As eco-iniciativas

integram os comportamentos de cidadania organizacional, envolvendo o investimento de tempo e energia por parte dos funcionários para a melhoria ambiental da empresa (Ones & Dilchert, 2012).

Por fim, a transição para uma GRH Verde só pode atingir o seu potencial máximo considerando os colaboradores de forma integrada quer no local de trabalho, que na sua esfera privada como consumidores. A intenção de desenvolver uma sociedade ecologicamente mais correta não pode cumprir-se caso as organizações restrinjam a sua atuação aos comportamentos sustentáveis praticados no local de trabalho, devendo alargar-se a promoção de comportamentos ecológicos à vida privada dos indivíduos. O sucesso de uma estratégia de equilíbrio entre trabalho e um padrão de vida ecologicamente sustentável depende de como as organizações podem motivar os funcionários a serem consumidores responsáveis fora das empresas e da forma como os poderão motivar a trazer ideias, experiências e inovações “verdes” para o local de trabalho (Muster e Shrader, 2011).

2.3 Práticas de GRH Verdes: Atratividade e Motivação

As empresas que adotam práticas de GRH Verdes sinalizam a sua aposta numa agenda social corporativa e espelham uma imagem de valorização de prioridades sociais, das quais se destaca a preservação do meio ambiente (Rangarajan e Rahm, 2011). Esta mensagem promove o prestígio externo e impulsiona a atração da empresa, elevando a sua reputação. Adicionalmente, a literatura sugere que ser um empregador “verde” contribui para aumentar a motivação e o envolvimento dos colaboradores através de um conjunto partilhado de valores, criando vantagem competitiva a partir das oportunidades proporcionadas por um mercado em mudança constante (Jyoti, 2019).

2.3.1 Atratividade

Revela-se cada vez maior o número de estudiosos que salientam as vantagens de integrar os ideais e princípios da sustentabilidade na estratégia de negócios de uma organização, considerando que essa incorporação permite potenciar variáveis como a imagem de marca, reputação, diferenciação e fidelização de clientes (Barrena-Martinez et al., 2019). A influência da imagem corporativa, prevê a probabilidade de interesse de um candidato face a oportunidades de emprego e colaboração com a organização, assumindo-se que quanto mais positiva for a imagem ou reputação da organização, mais atraente esta se apresenta para os candidatos (Lemmink, Schuijf, & Streukins, 2003 cit. por Catano & Morrow Hines 2016). Adicionalmente, a reputação do empregador é relevante não apenas para atrair, mas também para reter funcionários qualificados (Dögl e Holtbrügge, 2014)

Atrair trabalhadores talentosos constitui um desafio premente no universo dos Recursos Humanos, sendo comumente utilizada a expressão “guerra pelo talento”. Dessa forma, as entidades empregadoras têm vindo a adotar práticas de Gestão de Recursos Humanos como uma variante de *Employer Branding* (EB), a fim de melhorarem a sua atratividade e reputação face às camadas jovens, cada vez mais conscientes e preocupadas com as necessidades e urgências do meio ambiente (Renwick et al., 2013). De forma muito sucinta, o EB define-se como a soma dos esforços que uma empresa reúne para comunicar com funcionários potenciais e existentes, transmitindo a imagem de um espaço desejável para trabalhar (Alniaçik e Alniaçik, 2012). Complementarmente, o EB integra duas dimensões: instrumental e simbólica. Os atributos instrumentais descrevem os atributos factuais e objetivos da organização (e.g política de compensações e benefícios, horário de trabalho etc.), enquanto a segunda vertente se refere a significados simbólicos associados ao empregador (Lievens & Highhouse, 2003).

No caso particular de potenciais funcionários, as suas expectativas em relação às políticas de sustentabilidade dos empregadores podem determinar-se através da compreensão do papel que as empresas desempenham na sociedade. Já a abordagem de ajustamento (*fit*) Pessoa-Organização é especialmente relevante neste contexto, sugerindo que os candidatos a emprego preferem organizações alinhadas com as suas características pessoais (Cable & Judge, 1996; Zhang & Gowan, 2012 cit. por Klimkiewicz e Oltra, 2017).

Neste contexto, importa considerar também a teoria da sinalização (*signaling theory*) cujos pressupostos assumem que os indivíduos tendem a usar informações organizacionais adquiridas durante o processo de procura de emprego como um indicador do ambiente que se vive na organização, face à presença de detalhes limitados sobre o potencial empregador (Rynes, 1991). Assim, também a presença de atividades e iniciativas de GRH Verde consiste num sinalizador relevante, demonstrando um sinal de cuidado organizacional e preocupação com as suas partes interessadas que pode influenciar a decisão dos candidatos se candidatarem e decidirem vir a trabalhar para determinada organização (Chaudhary, 2019). Simplificadamente, os potenciais funcionários assumem que se uma organização pode cuidar do bem-estar das partes interessadas secundárias, onde se inclui a preservação do meio ambiente, os funcionários, como *stakeholders* internos e primários da organização, serão também devidamente cuidados e valorizados (Rupp, Shao, Thornton, & Skarlicki, 2013).

Adicionalmente, segundo a perspetiva da teoria da identidade social, as pessoas procuram alcançar uma identidade social positiva (Tajfel & Turner, 1979) através do vínculo com determinados grupos ou organizações de renome. Por isso, e face à tendência constantemente referida de *Greening*, as organizações que praticam uma Gestão de Recursos Humanos Verde, serão potencialmente encaradas de forma positiva pelos candidatos, que tendem a considerá-las socialmente responsáveis em relação ao meio ambiente. Já esta associação com organizações de prestígio, demarcadas pelas boas práticas de responsabilidade ambiental, tende a aumentar a autoestima dos indivíduos, estando estes mais propensos a sentirem-se atraídos por tais organizações (Chaudhary, 2019).

2.3.2 Motivação

A par das vantagens enunciadas anteriormente, alguns autores sugerem que a Gestão de Recursos Humanos Verde não funciona única e simplesmente como um plano estratégico concebido para melhorar o desempenho ambiental das organizações. Salientam, também, o seu papel ao nível do desempenho e dos resultados dos funcionários, destacando as vertentes da satisfação e motivação no trabalho (Chan e Hawkins, 2010).

Ao mesmo tempo, Josman e Yaniv (2011) cit. por Shen et al., (2018) revelam que o envolvimento dos colaboradores em atividades deste âmbito está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho, o que resulta em níveis mais elevados de identificação e motivação organizacional. Esta divulgação demonstra que a percepção dos funcionários sobre a GRH Verde está positivamente relacionada com a identificação organizacional (Shen et al., 2018).

Neste contexto, a teoria das características do trabalho (*Job Characteristics Model*) identifica a variedade de habilidades, a identidade da tarefa, a importância da tarefa, a autonomia e o feedback como as características básicas do trabalho que podem despertar diferentes estados psicológicos nos indivíduos (Hackman e Oldham, 1976). Assim, as combinações das características do trabalho aumentam a sua esfera motivacional, levando a resultados positivos por parte dos colaboradores como a satisfação no trabalho e o consequente desempenho de qualidade (Hackman e Oldham, 1976). Por seu turno, é evidenciado que quando os funcionários têm a consciência desperta para proteger o planeta e contribuem para um ambiente mais saudável e mais seguro, sentem que estão a contribuir para algo positivo e importante. Desta forma, ao enfatizar metas e valores ambientais partilhados, a GRH Verde promove um ambiente no qual funcionários e empregadores atribuem significado ao seu trabalho, gerando elevados níveis de satisfação (Chan e Hawkins, 2010).

Destaca-se também que a existência de harmonia entre as aspirações organizacionais e os valores pessoais dos indivíduos pode impactar positivamente os comportamentos relacionados com o seu trabalho (Edwards, 1996). É evidente que podem existir alguns valores conflitantes no local de trabalho, contudo, uma ideologia partilhada entre ambas as partes não alinha apenas os valores organizacionais com os valores individuais, mas também contribui para o significado do trabalho, a identificação organizacional e os comportamentos relacionados com o trabalho (Paarlberg & Perry, 2007).

Este alinhamento de valores motiva os indivíduos a trabalhar de forma a alcançar os resultados organizacionais declarados (Al-Ghazali & Afsar, 2021). À luz das evidências apresentadas, a GRH Verde revela-se uma estratégia instrumental que ajuda as organizações a cumprirem os seus objetivos ambientais através da criação de uma cultura ambiental verde, mas também a motivar funcionários preocupados com as questões ambientais (Kim et al., 2019).

Desta forma, vale a pena salvaguardar que embora o comprometimento com práticas verdes sirva principalmente o propósito de abordar as questões ambientais sob a influência de partes interessadas externas, é crucial as organizações abordarem simultaneamente os interesses dos funcionários, fornecendo-lhes oportunidades de desenvolvimento, participação e envolvimento, e demonstrando abertamente preocupação com o seu bem-estar (Shen et al., 2018). Por último, atendendo à temática anteriormente exposta da percepção da adequabilidade entre pessoa-organização, revela-se premente examinar a influência das políticas de GRH Verde ao nível individual, nomeadamente, no que diz respeito aos indivíduos que agora estão a iniciar o seu percurso no mercado de trabalho (Catano & Morrow Hines, 2016).

2.4 *Millennials* e Gen Z's: A sua Atração pelo “Verde”

Vários estudiosos e profissionais tentam encontrar os traços-chave de cada geração na esperança de melhor as compreender, permitir que as organizações reflitam de forma estratégica e implementem as melhores práticas para atrair, reter, gerir e potenciar talentos de gerações distintas (Calk & Patrick, 2017). No caso das gerações *Millennial* e *Z* vários estudos demonstram a afinidade que as mesmas têm para com o tópico da sustentabilidade ambiental e o significado que procuram atribuir ao seu trabalho (Deloitte, 2019). A Geração *Millennial* representa um dos segmentos mais recentes da força de trabalho atual e difere significativamente, em vários aspetos, das gerações que a antecedem. Teoricamente, a geração *Millennial* é constituída pelos filhos dos *baby boomers* - geração de trabalhadores entendida por diversos autores como tendo nascido entre 1946 e 1965, e apesar de alguns estudiosos considerarem datas de nascimento diferentes para circunscrever os seus limites, é representada como uma faixa demográfica que inclui pessoas nascidas entre 1980 e 1995 (Thompson & Gregory, 2012). Esta geração é frequentemente associada à transformação do ambiente de negócios para um ambiente focado no trabalhador, ultrapassando a primazia concedida exclusivamente à vertente do cliente. Essa mudança, por seu turno, desafia as organizações a realinhar prioridades como a melhoria do desenvolvimento dos colaboradores, promovendo a autenticidade e a transparência, e propondo o investimento em estratégias de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, fatores que estão entre os elementos motivacionais mais importantes para os *Millennials* (Mahmoud et al., 2020).

Alguma pesquisa evidencia que as organizações têm grande dificuldade em motivar e reter estes profissionais que, em alternância, exercem uma enorme pressão por mudanças radicais no funcionamento das organizações (Solomon, 2000 cit. por Calk & Patrick, 2017). Twenge (2010) sugere que os *Millennials* expressam um desejo por maior liberdade no que respeita ao exercício das suas funções, aconselhando que as empresas não fiquem indiferentes a questões de *worklife-balance* e horários flexíveis. Neste seguimento, é referida a necessidade de fortes agentes motivadores que permitam a dedicação de tempo e esforço por parte desta geração (Pontefract, 2018) bem como uma direção específica que possa otimizar a sua produção e eficiência (Kim et al., 2015). Deste modo, a componente do desafio diário no trabalho e as possibilidades de desenvolvimento profissional e progressão de carreira, são essenciais para a geração *Millennial* (Calk e Patrick, 2017). Outro traço distintivo desta geração diz respeito aos seus comportamentos de cidadania, onde se inclui o forte desejo de contribuir para a criação de um ambiente sustentável. Por isso, apresentam grandes expectativas em relação às responsabilidades sociais corporativas, privilegiando valores e atitudes como a transparência e a autenticidade. A acrescentar, os *Millennials* representam uma geração genericamente apoiante da diversidade considerando que a conjugação de ideias e experiências fortalecem o local de trabalho (Maiers, 2017).

Segundo um relatório da Deloitte de 2019 – *The Deloitte Global Millennial Survey 2019*, ao qual responderam *Millennials* de 42 países e Gen Zs (indivíduos da geração Z, nascidos depois de 1995) de 10 países, apesar da expansão económica global das últimas décadas, estas gerações expressam sentimentos de inquietação e pessimismo no que respeita às suas carreiras, às suas vidas em geral, e ao mundo que as rodeia. Neste estudo, as respostas da Geração Z assemelham-se bastante às respostas obtidas pela geração *Millennial* importando considerar que dos 20 desafios enfrentados pela sociedade que mais preocupam estas gerações, as mudanças climáticas e os desastres naturais estão no topo da lista (Deloitte, 2019). Estas gerações acreditam que os negócios atuam de uma forma insuficiente para melhorar a subsistência e a qualidade de vida dos trabalhadores (Deloitte, 2019). Por outro lado, constituir família, comprar uma casa e outros indicadores tradicionais de sucesso na vida adulta não estão no topo da sua lista de aspirações, já que como prioridade esta geração sente-se compelida a causar um impacto positivo na sua comunidade e na sociedade em geral (Deloitte, 2019). Em congruência, as gerações *Millennial* e Z, estão prontas para promover e apoiar empresas alinhadas com os seus valores.

À medida que os empregadores se esforçam para atrair e contratar jovens talentos, é crucial desmistificarem as suas expectativas relativamente ao mercado de trabalho (Ng et al., 2010). Por sua vez, e considerando que muitas das expectativas da geração *Millennial* se enquadram no desejo de ter um impacto positivo na sociedade, a aposta em iniciativas de sustentabilidade ambiental, onde se podem incluir as práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde, permitirá às organizações alavancar o seu EB, impulsionando a sua reputação enquanto entidade empregadora na atração de indivíduos pertencentes a esta geração (Gully et al. 2013).

Quanto à geração Z, sendo esta a geração mais jovem no mercado de trabalho, ainda não foi descrita com tantos detalhes quando comparada com as gerações que a antecedem (Rzemieniak & Wawer, 2021). Apesar de existir alguma discórdia quanto à data de início da geração e ao seu fim, alguns autores identificam-na como tendo nascido desde o ano de 1996 até 2013 (Bernstein, 2015). Verifica-se alguma escassez de informação acerca desta geração, influenciada pelo facto desta se encontrar genericamente em fase de conclusão de formação e no início da sua carreira profissional, traduzindo-se numa experiência de trabalho ainda muito limitada para permitir extrair conclusões consideráveis (Rzemieniak & Wawer, 2021). Importa referir que embora esta geração partilhe algumas semelhanças comparativamente à geração *Millennial*, existem algumas distinções importantes a considerar e que a individualizam (Grow & Yang, 2018).

Atualmente, estima-se que a geração Z já represente cerca de 24% da força de trabalho global, proporção que só tenderá a alargar-se nos próximos anos. É uma geração caracterizada por viver constantemente conectada, tendo crescido numa era cuja comunicação e estilos de vida foram impulsionados pela tecnologia e pelo contacto com os diversos *social media* (Gaidhani et al., 2019). Estes indivíduos são frequentemente chamados de “nativos digitais”, tendo acesso à Internet, redes móveis e sistemas móveis 24 horas por dia, 7 dias por semana, desde bastante jovens. Por isso, revelam-se uma geração exímia na interpretação de informações provenientes de várias fontes e na integração de experiências virtuais e offline (Rzemieniak & Wawer, 2021). Adicionalmente, os jovens desta geração apreciam a expressão individual e evitam estereótipos. Para eles, o diálogo é uma peça chave na resolução de conflitos e, de forma mais abrangente, para tornar o mundo um lugar melhor (Gaidhani et al., 2019).

A acrescentar, esta geração espera ser e estar informada e usufruir de liberdade para expor as suas opiniões que esperam que sejam ouvidas e devidamente reconhecidas (Mihelich, 2013) e tendem a tomar decisões e abordar as organizações de uma forma altamente analítica e pragmática. Como consequência, na perspetiva dos candidatos e funcionários da geração Z, as atividades empresariais devem basear-se na verdade e estar diretamente conectadas com a ética da organização (Rzemieniak & Wawer, 2021). De acordo com o estudo de Dan Schawbel (2014), esta geração almeja que as chefias e os gestores ouçam as suas ideias e valorizem as suas contribuições, sendo também um indicador de que na sua perspetiva o local de trabalho deve ser menos voltado para a idade e mais voltado para as ideias e contribuições. Outro aspeto bastante importante, tal como o estudo supracitado da *Deloitte* demonstra, prende-se com a sua preocupação relativamente a questões ambientais, já que estes demonstram um forte sentido de responsabilidade face à utilização e preservação dos recursos naturais (Mihelich, 2013). Além disso, são fascinados por mudanças sociais e anseiam por um sentimento de propósito nas suas vidas. (Scott, 2016).

3. Opções Metodológicas

A abordagem metodológica utilizada para a presente dissertação é de cariz qualitativo e com base na técnica do grupo focal (*focus Group*). Os grupos focais consistem numa técnica de discussão em grupo cujo objetivo é explorar um determinado tópico, com recurso a um conjunto de questões introduzidas por um mediador (Kitzinger, 2005). Consiste, assim, numa abordagem de pesquisa que utiliza a interação grupal para produzir dados e *insights* que seriam dificilmente obtidos sem a existência deste contacto. Por isso, os dados obtidos representam o processo do grupo - percebido com algo superior à soma das opiniões, sentimentos e pontos de vista individuais em questão (Kind, 2004).

Relativamente ao seu tamanho e composição, apesar de não existir um consenso entre autores, estes grupos podem conter entre três ou quinze pessoas. O número menor, contudo, oferece oportunidades limitadas que concretizem uma interação ativa do grupo, enquanto o número maior pode deixar pouca margem para todos os indivíduos intervirem devidamente. Desse modo, um grupo entre quatro e oito é geralmente considerado o ideal. (Kitzinger, 2005). Quanto ao período dos mesmos, é sugerido que a duração ideal seja entre 60-90 minutos (Hennink, 2014).

Nestas sessões, o papel do moderador (frequentemente interpretado pelo investigador) é de enorme relevância, já que este deve estar atento ao processo grupal e devidamente capacitado para avaliar os dados provenientes das interações trocadas entre os intervenientes. Por outro lado, e logo à priori, este agente deve ter em consideração certas indicações chave para a discussão se revelar frutífera, como sendo o tamanho e homogeneidade do grupo, focalização num tema e garantia de participação de todos os integrantes do grupo na discussão (Kind, 2004). O investigador não analisa apenas o conteúdo das discussões do grupo focal, mas também as emoções, ironias, contradições e tensões. Isso permite-lhe ficar a par e confirmar não apenas os factos, mas também o significado por trás dos mesmos (Grudens-Schuck, & Larson, 2004).

Os grupos focais são ideais para explorar conversas, experiências, opiniões, crenças, desejos e preocupações pessoais, sendo particularmente úteis para permitirem que os participantes expressem as suas ideias nos seus próprios termos, com recurso ao seu próprio vocabulário. Por isso, os grupos focais captam elementos que outros métodos muitas das vezes não alcançam, revelando dimensões de compreensão comumente inexploradas por técnicas de recolha de dados mais convencionais (Kitzinger, 2005).

Ao todo, neste estudo, foram realizados quatro focus group, dois relativos à geração Z e outros dois relativos à geração Millennial, contando-se com um total de 21 participantes. Relativamente à forma como os focus group deste estudo foram conduzidos, houve uma subdivisão dos mesmos em quatro momentos: uma primeira parte de introdução/abertura com uma breve explicação dos objetivos do focus group e que permitiu realçar a confidencialidade da informação recolhida e o respeito pelo anonimato dos participantes, assim como solicitar a autorização para o registo áudio do focus group; uma segunda parte de preparação/apresentações que permitiu aos convidados fazerem uma breve apresentação e que introduziu o início da interação em Grupo; uma terceira parte de debate em grupo, onde foram introduzidas as questões que permitiram apurar os dados pretendidos e onde se desenrolou toda a discussão em torno dos tópicos em questão (ver anexos n.º 2 e 3) e, por último, o encerramento do focus group, onde foi exposta de forma sintética a discussão promovida pelo grupo e agradecida toda a disponibilidade e colaboração dos participantes. Importa também referir que face ao atual contexto de pandemia e à flexibilidade umtanto limitada dos participantes – todos eles trabalhadores, as sessões de focus group realizaram-se através de videoconferência, o que veio contribuir significativamente para facilitar a adesão dos participantes.

Tabela Nº 1: Dados Gerais Relativos aos Focus Group realizados

Focus Group	Duração	Nº de Participantes	Geração
Focus Group Nº1	± 1 hora e 7 minutos	6	Z
Focus Group Nº2	± 50 minutos	5	Z
Focus Group Nº3	± 1 hora	6	<i>Millennial</i>
Focus Group Nº4	± 58 minutos	4	<i>Millennial</i>

Duração Média:	Total Participantes: 21
----------------	-------------------------

Fonte: Elaboração Própria

Tabela Nº 2: Caracterização Focus Group Geração Z

Nº Participante	Idade	Formação Base	Profissão Atual
Focus Goup Nº1			
Participante 1	23	Relações Internacionais	Trainee de Marketing
Participante 2	24	Sociologia	Técnica de RH
Participante 3	23	Administração Pública	Técnica Superior
Participante 4	23	Administração Pública	Administrativa
Participante 5	20	Gestão de RH	Consultora de RH
Participante 6	22	Psicologia	Consultora de RH
Focus Group Nº2			
Participante 7	23	Física	Investigador Académico
Participante 8	24	Turismo	Rececionista
Participante 9	23	Relações Internacionais	Operadora Call Center
Participante 10	23	Relações Internacionais	Técnica Superior
Participante 11	24	Psicologia	Consultora de RH

Fonte: Elaboração Própria

Tabela N° 3: Caracterização Focus Group Geração *Millennial*

N° Participante	Idade	Formação Base	Profissão Atual
Focus Group N°3			
Participante 12	26	Relações Internacionais	Consultor Imobiliário
Participante 13	30	Gestão Hoteleira	Técnica de RH
Participante 14	28	Ciências da Educação	Consultora de RH
Participante 15	28	Ortoprotesia	Administrativa
Participante 16	30	Psicologia	Consultora de RH
Participante 17	27	Comunicação	Técnico de apoio ao Cliente
Focus Group N°4			
Participante 18	31	Radioterapia	Consultora de RH
Participante 19	29	Sociologia	Consultora de RH
Participante 20	30	Serviço Social	Assistente Social
Participante 21	32	Enfermagem	Enfermeiro

Fonte: Elaboração Própria

4. Análise de Resultados

4.1. Percepções face à Sustentabilidade Ambiental

Face ao apurado junto dos dois grupos da Geração Z, para os participantes envolvidos, sem exceções, o tópico da sustentabilidade apresenta-se como uma urgência incontornável. Todos os participantes associam grande importância ao tópico, nomeadamente, no que diz respeito à qualidade de vida do ser humano, havendo consciência que os recursos naturais são esgotáveis. Na sequência da necessidade de preservação de recursos, alguns participantes referem que existem comportamentos que começam a estar automatizados nas suas rotinas diárias e que vão desde a forma como se posicionam na sociedade, à forma como se vestem, se alimentam, e até aos seus hábitos de higiene. As suas intervenções ao longo das sessões demonstram, de facto, uma preocupação constante com o tema no seu dia a dia, tal como o excerto abaixo demonstra:

Tenho cada vez mais consciência e sinto-me mal quando percebo que estou a fazer coisas que não devo fazer. Está-me a afetar já a vida e há uma coisa que eu acho que

se chama ansiedade verde que significa que já não conseguimos fazer coisas que antes fazíamos normalmente porque percebemos que estamos a afetar não só a nossa vida como a dos outros, por isso acaba por ser um tópico bastante importante (participante nº 11).

Por outro lado, é interessante perceber que na perspetiva de alguns dos participantes da geração Z, é reconhecido que estes poderiam estar ainda mais despertos para o problema tendo existido um incitamento mais significativo destas práticas e uma educação mais voltada para o tema desde uma idade mais precoce. Outro dos participantes - participante nº1, através do contacto que tem diariamente junto de faixas etárias mais jovens, refere notar nelas uma ligação ainda mais vincada para o tema, conferindo uma certa ideia de crescendo relativamente à preocupação com a sustentabilidade à medida que as gerações se vão renovando e à medida que existe uma maior sensibilização. Ainda assim, de uma forma geral, os participantes referem notar uma alteração positiva de comportamentos e cuidados com a sustentabilidade ambiental atribuída por alguns ao maior volume de informação e à própria envolvência global de urgência.

Eu comecei a tentar mudar por ver mais reportagens em telejornais, aquilo assusta e choca e para mim, pelo menos, funciona como um abre olhos para ser melhor, para tentar ser um exemplo daqui para a frente (participante nº 5).

Sinto-me um pouco mal em comprar algo que não seja em segunda mão ou feito localmente, ou seja, uma Inês de há alguns anos atrás não tinha isso em mente e agora já faz parte dela e é algo coisa natural (participante nº 8).

Quanto à geração *Millennial*, não se denota tanta sintonia ou equilíbrio relativamente à opinião dos participantes. Importa referir que o grupo nº 3 foi constituído por elementos um tanto mais jovens quando comparativamente ao grupo nº 4 cuja composição de elementos em termos de idades se revelou muito semelhante, com uma média de idades mais avançada. No que respeita à importância que a sustentabilidade parece assumir para os elementos desta geração, todos os participantes referem ser da sua preocupação e valorizam a temática.

É mencionada a questão do consumo plástico, da reciclagem, e alguns participantes referem ter hábitos como a realização de compostagem. Contudo, existem outros participantes cuja consciência e, conseqüentemente, cujos hábitos diários ainda não estão tão desenvolvidos, ainda que atribuam relevância ao tema e tentem fazer esforços para evoluir nesse sentido.

Antes para mim não era um hábito, agora tem-se falado mais nisso, estou também a tentar adotar alguns hábitos, de alguma forma não me é natural e ainda estou num processo de ter mais consciência pelo menos no consumo do plástico e de tudo isso, porque a reciclagem também faço (participante nº15).

É também deixado o alerta de que além da alteração de comportamentos individualmente é necessário existir atuação empresarial a nível de regulamentação e da consciencialização em massa. Por outro lado, à semelhança da Geração Z, também os participantes da Geração *Millennial* revelam que ao longo dos últimos anos têm sentido uma alteração significativa ao nível dos seus comportamentos orientados para a sustentabilidade, verificando-se que há uns tempos atrás não estavam tão despertos para esta problemática. Alguns referem o facto de durante a sua infância/adolescência existirem muitas campanhas de sensibilização, mas que o facto de não haver a prática nas suas casas acabava por inviabilizar os seus efeitos práticos das mesmas.

Consideram que neste momento a realidade é mais grave, havendo agora mais consciência relativamente à utilização de recursos.

“Eu confesso que essa questão sempre me passou ao lado – não devia estar a dizer isto. De há alguns tempos para cá comecei a ter alguns hábitos e a dar mais atenção a alguns aspetos, tarefas diárias – reciclagem, água, coisas que antes não despertavam a minha atenção, mas que de um momento para o outro passaram a ser importantes” (participante nº 19).

Apesar de existirem algumas diferenças entre os participantes em estudo, estas intervenções parecem confirmar as conclusões do estudo realizado pela *Deloitte*, essencialmente no que diz respeito à Geração Z, já que este refere que dos desafios enfrentados pela sociedade que mais preocupam as Gerações Z e *Millennial*, as mudanças climáticas e os desastres naturais estão no topo da lista (Deloitte, 2019).

4.2 Sustentabilidade Ambiental: Importância atribuída às Organizações e ao departamento de RH

Relativamente à importância que os participantes das gerações em estudo parecem atribuir à atuação das organizações e, concretamente, ao departamento de RH no domínio da sustentabilidade, estas gerações partilham das mesmas ideias. Considera-se que a sua atuação é imprescindível para a reversão e minimização da problemática, por força da influência que exercem na sociedade e que, assim, estes organismos não podem ficar indiferentes à causa. Por força do impacto da sua atividade, as organizações não estão apenas condenadas a causar danos ao meio ambiente, tendo também o poder para trazer uma série de melhorias e benefícios (Ones & Dilchert, 2012).

“Acho que de facto é nas organizações que está a chave para atacar este problema, porque quando um individuo produz uma determinada quantidade de lixo, gasta uma determinada quantidade de energia, é um pequeno ponto, a organização vai ter um impacto muito maior (...) (participante N° 12)

Alguns participantes da Geração Z e da Geração *Millennial* parecem estar alerta para determinados problemas que se verificam seio das organizações e que devem ser particularmente endereçados, como sendo: gestão documental ineficiente e o uso excessivo de papel ou a adoção de certas práticas apenas por motivos económicos ou de reputação, que acaba muitas vezes por resultar na inadequabilidade de certas medidas.

“Isto é um bocadinho como o employer branding, as empresas fazem isto porque está na moda e porque demonstra que a empresa é moderna. Mas depois de terem o rótulo de sustentáveis, quando se entra nas empresas verifica-se que não existe promoção de certo tipo de iniciativas que acho que devia existir ao longo do ano, tal como existe um calendário de formação, por exemplo, deviam planear-se iniciativas orientadas para este tema” (participante n° 18).

“Mesmo em termos de notoriedade da marca, cada vez mais olhamos para as marcas e procuramos identificar-nos com elas, as marcas estão cada vez mais humanizadas e acho acabamos por dar o benefício da dúvida a uma marca mais sustentável e com este tipo de valores, portanto eu acho que algumas políticas

adotadas não são assim tão genuínas, só fachada, o que não deixa de trazer benefícios” (participante N° 1).

Segundo Sardana (2018), a Gestão de Recursos Humanos pode revelar-se um impulsionador de destaque na promoção de práticas de sustentabilidade ambiental no seio organizacional. Também os participantes em estudo referem que a Gestão de Recursos Humanos pode exercer um contributo enorme na operacionalização destas práticas, sendo deixados vários exemplos: promoção da mudança de comportamentos - com destaque para a formação, sem esquecer a disponibilização de dispositivos que permitam implementar estas políticas; coordenação entre departamentos; iniciativas de *teambuilding* que permitam reforçar esta consciencialização e trazer práticas para dentro da empresa; ofertas para os colaboradores (prendas de natal, aniversário, etc.) alinhadas com esta vertente e a questão de promover a operacionalização de uma cultura orientada para a sustentabilidade na empresa. É também referido que os RH podem atuar numa lógica tanto de obrigatoriedade como de incentivo através da formação e do inculcamento de novas práticas.

4.3 Perceções face à GRH Verde

Quanto às práticas de GRH Verde, apesar de nenhum dos participantes da geração Z e *Millennial* conhecer esta vertente da GRH, após a exposição de uma breve definição do tópico, a grande maioria acredita ser bastante importante. Segundo Opatha & Arulrajah (2014), a GRH Verde refere-se a todas as atividades envolvidas no desenvolvimento, implementação e manutenção de um sistema que visa inculcamento nos colaboradores de uma organização comportamentos ambientalmente sustentáveis. Diz respeito a políticas, práticas e sistemas que tornam os funcionários da organização “verdes” para o benefício do indivíduo, da sociedade, do meio ambiente e dos negócios (Opatha & Arulrajah, 2014).

“Eu acho que é muito importante toda a comunidade contribuir para a solução e no ponto em que estamos se não for assim não adianta. Os RH aí devem intervir no sentido de tentar responsabilizar ao máximo a empresa no seu dever para com a comunidade e no papel de responsabilidade social que deve haver, e que cada vez mais tem de estar presente. Eu acho que o que é mais importante dos colaboradores inseridos numa empresa é não deixarem que a empresa se sinta

confortável com pequenas medidas e que continue a insistir para que mudanças de verdade aconteçam e que a empresa possa fazer o máximo possível dentro dos seus meios para causar um impacto positivo.” (participante nº 17).

Quando questionados acerca da existência de práticas de GRH Verde nas suas organizações, a grande maioria dos participantes das gerações em estudo refere que estas não se verificam. Mencionam, ainda assim, algumas medidas de sustentabilidade ambiental, umas mais básicas outras mais complexas, não necessariamente aplicadas pelo departamento de RH, como a existência de arquivos documentais apenas em suporte digital, separação do lixo ou o uso eficiente de água e eletricidade. Um dos participantes refere uma medida de carácter mais estratégico e estrutural adotada pela sua empresa:

“A empresa para a qual trabalho, começou por querer oferecer uma solução para a quantidade de carros que estão em circulação na estrada e que poluem todos os dias. Ao querer oferecer essa solução tornou-se uma das maiores poluentes do setor e então com consciência disso e até oferecendo outras soluções para mobilidade, tem consciência que para corrigir um problema se acaba por tornar muito poluente. O que a minha empresa faz é compensar carbonicamente as viagens que são realizadas, plantando árvores em várias zonas do planeta e tentar fazer com que as viagens fiquem neutras em carbono, funciona como uma espécie de offset do carbono emitido” (participante nº 17).

Por outro lado, alguns participantes referem não existir quaisquer tipos de práticas por mais elementares que sejam e de que é exemplo a existência de contentores para a reciclagem, enquanto outros consideram haver um alinhamento de prioridades pouco lógico.

“Na minha empresa não temos caixotes do lixo para fazer reciclagem, também é uma coisa que eu já disse que não faz sentido, temos tantas outras coisas e não temos o básico. Acho que nunca é suficiente, há sempre coisas a melhorar. É importante falarmos sobre isso, recordando, falando” (participante nº9).

Face à inexistência de práticas de GRH Verde são deixadas algumas sugestões por ambas as gerações em estudo. Relativamente à Geração Z, são deixadas as seguintes

iniciativas: plantação de árvores – que pode considerar-se eco-iniciativas; o controlo dos gastos de papel que pode partir da GRH através da imposição de medidas para o efeito ou da promoção de alternativas, e a celebração de dias com significado ambiental que pode ser vista como uma promoção dos ideais transmitidos pela empresa e como uma forma de demarcar e praticar a sua cultura orientada para a sustentabilidade. É também referida a remodelação dos espaços de trabalho por forma a que estes permitam potenciar a eficiência ecológica. Este último exemplo pode considerar-se mais distante do foro de atuação da GRH Verde, ainda que possa necessitar do reforço da GRH para justificar a sua implementação.

“No nosso espaço de trabalho, nós somos trabalhadores, mas antes disso somos pessoas e podemos também beneficiar um pouco se houver formações de índole mais pessoal que nos façam crescer um pouco. Na parte de recrutamento e seleção é também tentar conhecer o candidato/a nesse sentido, tentar falar um sobre esses aspetos, de que forma é que a empresa está orientada para a sustentabilidade pois isso acaba por nos fixar um bocadinho e criar um pouco mais de vontade de trabalhar lá, até” (participante nº 1).

Por parte dos *Millennials* são também deixadas algumas medidas do âmbito da Gestão de Recursos Humanos Verde como, por exemplo, limpeza de praias e espaços verdes que podem enquadrar-se também eles em eco-iniciativas, o incentivo à redução de desperdício e à utilização de transportes públicos que podem operacionalizar-se através da atribuição de recompensas ou, no caso dos transportes públicos, de uma componente de benefício/salário para o efeito, sendo também mencionada a atribuição de prémios de desempenho mediante a performance dos colaboradores ao nível dos comportamentos sustentáveis e iniciativas de *teambuilding* alinhadas com práticas sustentáveis.

“Assim como temos prémios de desempenho, podia haver prémio de sustentabilidade por parâmetros” (Participante N°18).

“Ações de recolha de lixo, plantação de arvores, esse tipo de práticas está ao alcance de qualquer empresa e é algo que poderia ter resultados, isso era uma coisa que eu gostava que nós pudéssemos fazer” (Participante N°18).

Existe algum consenso entre os participantes face ao facto das organizações que representam adotarem práticas de sustentáveis ainda muito limitadas, pouco planeadas e desenquadradas das necessidades atuais, adiantando que a esfera da GRH é praticamente invisível.

4.4 Atratividade Organizacional & GRH Verde

Entre os participantes da Geração Z, é genericamente atribuída uma imagem positiva a uma organização que demonstre cuidado e uma postura ativa na vertente de sustentabilidade ambiental. Os participantes referem que associam este tipo de organizações a uma imagem positiva ou mais “friendly”. Reforçam, ainda assim, a questão da transparência, embora alguns reconheçam que mesmo as organizações que introduzem estas práticas por uma questão meramente estratégica possam no final acabar por ter um impacto positivo. Segundo Chaudhary (2019) a presença de atividades e iniciativas de GRH verde consiste num sinalizador relevante, demonstrando um sinal de cuidado organizacional e preocupação com as suas partes interessadas que pode influenciar a decisão dos candidatos se candidatarem e decidirem vir a trabalhar para determinada organização.

“Eu penso que se uma organização tem sensibilidade para matérias de sustentabilidade ambiental, também terá a sensibilidade de cuidar dos seus colaboradores, de os tratar bem, e por aí para mim é um fator de atratividade ver se eles são sustentáveis com o ambiente pois da mesma forma também deverão ter o mesmo apreço e a mesma preocupação com as pessoas que lá trabalham (participante nº4)”.

Por parte da geração Millennial, as opiniões são muito semelhantes sendo referido que o facto de as organizações terem alguma orientação para esta vertente demonstra cuidado e atenção para as exigências da sociedade atual. Também eles veem estas empresas com bons olhos, associando-as a uma imagem de jovialidade e modernismo. É também notada alguma desconfiança face à genuinidade destas práticas e aos valores que estas empresas transmitem. Associam, ainda assim, estas empresas a organizações preocupadas em mudar.

“Eu fico logo a pensar que pode estar ali alguma coisa por detrás, mas pronto desde que faça o bem... Dá logo a sensação de ser uma empresa jovem, moderna, preocupada em mudar, dá sempre melhor impressão (participante nº18).

Associam, ainda assim, estas empresas a organizações preocupadas em mudar. Segundo os participantes da geração Z, antes destes decidirem estabelecer contacto com uma organização (eg., submissão de CV, participação num evento de divulgação de oportunidades) alguns dos aspetos tidos em conta são os seguintes: prestígio, referências relativas à valorização pessoal e profissional, a área onde a empresa atua, o tipo de equipa ou dimensão de empresa em questão e os seus valores. Já os participantes da geração *Millennial* referem a influência e o grau de abrangência da empresa, a forma como esta está posicionada no mercado, as suas referências, o tipo serviço que prestam à sociedade e o seu impacto, mas também o alinhamento de valores e interesses.

Quanto ao facto de já terem tido em conta a existência de práticas de sustentabilidade no momento de procura de emprego, transição de empresa ou na altura de aceitar/recusar uma proposta de emprego, entre todos os participantes de ambas as gerações, apenas dois referiram já o ter feito (um da geração Z, outro da geração *Millennial*) mas por terem participado em processos de recrutamento para uma organização com um core de atividade muito específico. A generalidade dos participantes da Geração Z, ainda assim, deixa esse fator como um elemento importante a ter em consideração no futuro contacto com outras organizações, havendo uma maior oferta de escolha e estando numa fase mais estável da sua carreira profissional. Dão a entender que, por exemplo, estando a participar em vários processos de recrutamento para empresas diferentes, este tipo de práticas poderá consistir num fator diferenciador que as levaria a escolher uma empresa em detrimento da outra.

“Espero estar numa fase da minha vida em que consiga escolher o meu emprego com base nisso, não ter de ir para uma empresa porque não tenho mais nada, poder escolher para onde quero ir e escolher aquela opção porque me identifico mesmo e porque em termos de sustentabilidade me faz mais sentido. Infelizmente, nesta fase da minha vida, como não tenho grande possibilidade de escolha, tenho de me contentar com o que há, e o que há nem sempre são organizações com esse tipo de práticas (Participante nº 1, focus group).

“Atualmente, apesar de estar estável no meu trabalho, continuo a enviar CVs precisamente quando vejo oportunidades que me parecem ter um propósito melhor comparando com aquilo que estou a fazer neste momento, portanto acho que isso faz toda a diferença. Já cheguei a candidatar-me a coisas em que sabia que ia ganhar menos do que estou a ganhar agora, mas eram organizações que me faziam mais sentido – portanto acho que isso vai ser sempre um fator a considerar daqui em diante.” (participante nº 9).

Entre os participantes da *Geração Millennial*, a maior parte refere que, à partida, não iria recusar uma oferta de trabalho por esse motivo, mas que trabalhar numa empresa com este tipo de valores seria “ouro sobre azul” - nas palavras de uma das participantes. Contudo, existem também alguns participantes a quem este aspeto parece passar um pouco mais despercebido e que nas palavras de uma das participantes “passa um pouco ao lado”. Apesar de não haver uma consistência de opinião como acontece com a geração Z relativamente a este especto, ainda assim, alguns participantes da geração *Millennial* também consideram vir a ter este fator como influenciador do contacto com organizações no futuro.

“(…) se a empresa tiver uma imagem e uma marca estabelecida com valores identificados para o tema de sustentabilidade e se isso for reconhecido no publico em geral acredito que mais facilmente irá atraír pessoas e talento, acho que parte um pouco daí, se há um evento desses de uma empresa desse género na qual eu revejo certo tipo de praticas, valores, se associo aquela marca a uma boa pontuação neste quadro da sustentabilidade claro que mais facilmente estarei interessado em querer associar-me do que ao contrário” (participante nº 17).

“Provavelmente estaremos mais atentos a isso no futuro. Neste momento a mim passa-me ao lado” (participante nº 19).

4.5 Motivação & GRH Verde

Quando inquiridos acerca dos aspetos do seu trabalho que mais os motivam e tentando explorar essencialmente motivações intrínsecas, os participantes da Geração Z referem a questão do ambiente vivido na empresa, o alinhamento de valores com a organização onde se inserem, impacto e utilidade do seu trabalho ou a equipa com que trabalham diariamente. As motivações extrínsecas – essencialmente a componente salarial encontra-se sempre alinhada como uma prioridade nas mentes destes jovens, por motivos óbvios. Contudo, enquanto fator de desempate, pelo menos, existem motivações intrínsecas que parecem prevalecer particularmente.

“É sempre bom juntarmos o útil ao agradável, se nós ao final do mês tivermos uma boa remuneração e conseguirmos aliar isso com boas práticas de sustentabilidade, é ótimo” (participante nº 1, focus group).

“Acho que o dinheiro se arranja em qualquer tipo de trabalho (à partida), mas o facto de nos levantarmos de manhã e percebermos que estamos a fazer a diferença, isto vai de encontro aos meus valores pessoais, não só a nível profissional, mas nós somos pessoas com valores, ideias e estar num trabalho que vá de encontro a isso faz toda a diferença e dá-nos uma vontade de trabalhar muito maior” (participante nº 8, focus group).

“Atualmente, apesar de estar estável no meu trabalho, continuo a enviar CVs precisamente quando vejo oportunidades que me parecem ter um propósito melhor comparando com aquilo que estou a fazer neste momento, portanto acho que isso faz toda a diferença. Já cheguei a candidatar-me a coisas em que sabia que ia ganhar menos do que estou a ganhar agora, mas eram organizações que me faziam mais sentido – portanto acho que isso vai ser sempre um fator a considerar daqui em diante.” (participante nº 9).

Relativamente à Geração *Millennial*, são indicados os valores da empresa, o significado associado ao seu trabalho e aquilo que é o produto direto do que fazem assim como a cultura da organização e a sua intervenção social.

Contudo, à semelhança do que acontece com a geração Z, as motivações extrínsecas como a componente salarial nunca deixam de estar presentes e de se assumir como uma prioridade, face a outros fatores que possam assumir-se relevantes.

“Para além disso, para mim uma coisa que me preocupa quando penso no que faço é perceber aquilo que são os frutos do meu trabalho. A parte da cultura é talvez a melhor forma como eu consigo ver o resultado desse trabalho. Se isso não existir honestamente para mim não me interessa” (participante nº14)

Já no que diz respeito à influência direta que as práticas de GRH Verde podem ter na motivação e/ou identificação dos participantes da Geração Z enquanto trabalhadores de uma empresa, consegue extrair-se uma boa ligação, estando presente a ideia de que as práticas sustentáveis consistem em algo que já faz parte do *lifestyle* da maioria dos indivíduos em questão e que lhes importa muito. Tang et al., (2018), refere que GRH Verde estimula o comprometimento e o envolvimento dos colaboradores em práticas ambientais, aumentando o seu sentido de pertença e orgulho, motivando-os a dar o seu maior contributo.

“Sendo orientado para a sustentabilidade, iria ficar mais motivado se estivesse num trabalho assim porque não precisava de mudar o chip, ia estar a ser a pessoa que sou em casa. Para mim faria mesmo muito sentido, sentir-me-ia em casa porque isto são práticas que faço em casa e que iria fazer também na empresa. Faz-me sentido que o contexto profissional para mim seja o mais próximo do meu contexto familiar para me sentir mais confortável, e estando confortável com certeza que serei mais produtivo. Para mim é super benefício, nesta lógica de já trazer comportamentos de casa” (participante nº 1, focus group).

Quanto à geração *Millennial* parte dos participantes encontra uma associação deste tipo de práticas com a sua motivação a nível profissional. Ainda assim, e apesar de em menor expressão, existem participantes que referem que esse fator teria um impacto pouco relevante para a sua motivação.

“Se eu fosse a uma entrevista de emprego onde me apresentassem todas as políticas sustentáveis que têm e que eu achasse fazerem sentido, automaticamente ia sentir-me atraído. Identifico-me porque seria algo diferenciador, inovador – ficaria automaticamente conquistado. Primeiro ficaria surpreendido com a novidade e depois teria o sentimento de me querer associar, querer participar nisso”(participante nº 21).

“Na minha motivação para fazer o meu trabalho não, mas ia gostar” (participante nº 18, focus group).

Aqueles para os quais a temática se revela deveras importante, referem que o facto de sentirem que a empresa contribui para esse propósito e sentirem que podem ter uma contribuição nessa missão também é algo que os deixaria certamente motivados.

“Face à importância que a temática tem para mim, sentir que a empresa contribui para isso e que eu posso fazer parte disso também é algo que me motivaria sem dúvida” (participante Nº12).

5. Conclusões, Limitações e Sugestões para Investigações Futuras

Em conclusão, a presente dissertação teve como objetivo apurar a afinidade das Práticas de GRH Verdes com as variáveis atratividade e motivação segundo a perspectiva das Geração Z e *Millennial*. Para o efeito, tendo também por base as evidências da Revisão de Literatura realizada, através da metodologia focus group foram realizadas sessões que contaram com a presença de jovens trabalhadores das gerações supracitadas. Além das gerações em questão, outra das características que une estes participantes prende-se com o facto de todos os envolvidos estarem atualmente a trabalhar. Importa referir que a composição destes grupos tendeu a oscilar muito por força da indisponibilidade participantes, especialmente junto da Geração Z.

Como principais conclusões, denota-se a existência de uma afinidade significativa de ambas as gerações para com a temática da sustentabilidade. Ainda assim verificam-se ligeiras diferenças entre as Gerações Z e *Millennial*, já que existem membros da segunda

geração que parecem não estar tão despertados para o tema. Por outro lado, ambas as gerações revelam estar conscientes do impacto que a atividade organizacional pode ter nesta esfera, nomeadamente no que se circunscreve à atuação da Gestão de Recursos Humanos e, em concreto, à GRH Verde. Relativamente à influência da GRH Verde na atração destas gerações, os participantes envolvidos referem ter uma perceção positiva de organizações com este tipo de práticas e que captam a sua atenção essencialmente enquanto fator diferenciador. Identificam-se também algumas diferenças entre a Geração Z e *Millennial*, sendo que para a primeira parece haver uma maior consistência de opiniões favoráveis à atratividade proveniente das Práticas de GRH Verdes. Por último, no que respeita à interferência das práticas de GRH verdes na variável motivação, identifica-se mais uma vez uma associação positiva que é mais vincada junto dos elementos da geração Z. Esta última conclusão é em grande parte influenciada pelo facto de a Geração Z, no seu todo, quando comparada com a geração *Millennial* estar mais conectada com a temática da sustentabilidade ambiental.

Importa também referir que durante o trabalho de investigação se verificaram algumas limitações, de que é exemplo a dificuldade de adesão dos participantes, já que a exposição do tempo de duração das sessões (mínimo 45 minutos) demoveu algumas pessoas de participar. Por outro lado, é de ressaltar que estas sessões se realizaram num período particular do ano – férias de verão, em que muitas pessoas se encontravam ausentes, dificultando a compatibilidade de disponibilidades. Por esse motivo, o último a ser realizado (Grupo nº 4) contou apenas com a participação de quatro participantes. Ainda assim, este grupo acabou por ser bastante frutífero em termos da qualidade de intervenções, muito por força da homogeneidade das características dos participantes, nomeadamente a aproximação das suas idades, que facilitou a partilha de ideias, interesses e experiências.

Como sugestões para estudos futuros, seria interessante subdividir as diferentes esferas de atuação da GRH Verde e analisar mais detalhadamente o seu impacto tanto nas variáveis em estudo assim como no de outras como o *engagement*, o ambiente de trabalho, ou na satisfação dos colaboradores. Além disso, seria interessante estender-se este estudo a outras faixas etárias mais avançadas ainda.

6. Referências Bibliográficas

Al-Ghazali, B. M., & Afsar, B. (2021). Retracted: Green human resource management and employees' green creativity: The roles of green behavioral intention and individual green values. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 536-536.

Alniaçık, E., & Alniaçık, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343.

Barrena-Martinez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: Findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544-2580.

Bernstein, R. (2015, January 21). Move over millennials—here comes gen Z. Advertising Age. Disponível em: <http://adage.com/article/cmo-strategy/move-millennials-gen-z/296577/> (acesso 12/09/21).

Calk, R., & Patrick, A. (2017). Millennials through the looking glass: Workplace motivating factors. *The Journal of Business Inquiry*, 16(2), 131-139.

Catano, V. M., & Morrow Hines, H. (2016). The influence of corporate social responsibility, psychologically healthy workplaces, and individual values in attracting millennial job applicants. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 48(2), 142-154.

Chan, E.S. and Hawkins, R. (2010), “Attitude towards EMSs in an international hotel: an exploratory case study”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29 No. 4, pp. 641-651.

Cherian, J., & Jacob, J. (2012). A Study of Green HR Practices and its Effective Implementation in the Organization: A Review. *International Journal of Business and Management*, 7(21), 25–33.

Chaudhary, R. (2019). Green human resource management and job pursuit intention: examining the underlying processes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 929-937.

Darnall, N., Henriques, I., & Sadorsky, P. (2008). Do environmental management systems improve business performance in an international setting?. *Journal of International Management*, 14(4), 364-376.

Dan Schawbel. (2014). Gen Z Employees: The 5 Attributes You Need to Know. Disponível em <http://www.entrepreneur.com/article/236560> (Acesso: 21/02/21)

Deloitte (2019), “The Deloitte global millennial survey 2019”, available at <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/human-capital/articles/global-millennial-survey-2019.html/> (acesso: 25/03/2021).

Dögl, C., & Holtbrügge, D. (2014). Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: An empirical study in developed and emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1739-1762.

Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world’s largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108.

Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39(2), 292–339.

Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39(2), 292–339.

Elkington, J. (1997). The triple bottom line. Environmental management: Readings and cases, 2.

Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. In A. Henriques & J. Richardson (Eds.), *The triple bottom line: Does it all add up?* (pp. 1-16). London, England: Earthscan.

Erdogan, B., Bauer, T. N., & Taylor, S. (2015). Management commitment to the ecological environment and employees: Implications for employee attitudes and citizenship behaviors. *human relations*, 68(11), 1669-1691.

Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804-2812.

González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the environment*, 15(2), 87-102.

Grolleau, G., Mzoughi, N., & Pekovic, S. (2012). Green not (only) for profit: An empirical examination of the effect of environmental-related standards on employees’ recruitment. *Resource and Energy Economics*, 34(1), 74-92.

Grudens-Schuck, N., Allen, B. L., & Larson, K. (2004). Focus group fundamentals. [Fact Sheet]. Ames, IA: Iowa State University Extension.

Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance—the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262-289.

Gully, S. M., Phillips, J. M., Castellano, W. G., Han, K., & Kim, A. (2013). A mediated moderation model of recruiting socially and environmentally responsible job applicants. *Personnel Psychology*, 66, 935–973. <http://dx.doi.org/10.1111/peps.12033>

Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1976), “Motivation through the design of work: test of a theory”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16 No. 2, pp. 250-279.

Hammer, J., & Pivot, G. (2017). The triple bottom line and sustainable economic development theory and practice. *Economic Development Quarterly*, 31(1), 25-36.

Hennink, M. (2014). Focus group discussions. New York: Oxford University Press

Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99-116.

Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703-724.

Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., de Lacerda, T. C., da Silva, F. P., & Vieira, P. R. (2020). Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability. *Journal of Business Research*, 112, 413-421.

Jyoti, K. (2019). Green HRM—people management commitment to environmental sustainability. In proceedings of 10th international conference on digital strategies for organizational success. Disponível em: <http://www.isca.in/rjrs/archive/iscsi/38.ISCA-ISC-2011-18CLM-Com-03.pdf> (acesso: 1/04/2021).

Kim, Y.J., Kim, W.G., Choi, H.-M. and Phetvaroon, K. (2019), “The effect of green human resource management on hotel employees’ eco-friendly behavior and environmental performance”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 76, pp. 83-93.

Kind, L. (2004). Notas para o trabalho com a técnica de grupos focais/Notes for the work with focus group technique. *Psicologia em revista*, 10(15), 124-138.

King, A., & Lenox, M. (2002). Exploring the locus of profitable pollution reduction. *Management Science*, 48(2), 289-299.

Kitzinger, J. (2005). Focus group research: using group dynamics. *Qualitative research in health care*, 56-70.

Klimkiewicz, K., & Oltra, V. (2017). Does CSR enhance employer attractiveness? The role of millennial job seekers' attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 449-463.

Lievens F, Highhouse S. 2003. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology* 56(1): 75–102.

Lin, B., Jones, C., & Hsieh, C. (2001). Environmental practices and assessment: a process perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 101(2), 71-80. <http://dx.doi.org/10.1108/02635570110384348>

Maiers M (2017) Our future in the hands of Millennials. *Journal of the Canadian Chiropractic Association* 61(3): 212–217.

Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, 35(4), 393-414.

Mihelich, M. (2013). Another generation rises. *Workforce Management*, 92(5), 34–38. Disponível em <http://www.workforce.com/section/magazine> (Acesso: 05/05/21).

Muster, V., & Schrader, U. (2011). Green work-life balance: A new perspective for green HRM. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 140-156.

Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of business and psychology*, 25(2), 281-292.

Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 444-466.

Opatha, H. H. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), 101.

Pabian, A. 2015. Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi [Sustainable human resource management], *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie* 17(7): 7-16.

Paarlberg, L. E., & Perry, J. L. (2007). Values management: Aligning employee values and organization goals. *The American review of public administration*, 37(4), 387-408.

Pfeffer, J., 2010. Building sustainable organizations: the human factor. *Acad. Manage. Perspect.* 24 (1), 34–45. <https://doi.org/10.5465/amp.24.1.34>.

Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability science*, 14(3), 681-695.

Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee “Ecoinitiatives” at leading-edge European companies. *Academy of Management journal*, 43(4), 605-626.

Rangarajan, N., & Rahm, D. (2011). Greening human resources: A survey of city-level initiatives. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 227-247.

Renwick, W.S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.

Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new re-search directions. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough.

Rupp, D.E., Shao, R., Thornton, M.A. and Skarlicki, D.P. (2013). Applicants’ and employees’ reactions to corporate social responsibility: the moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66, pp. 895–933.

Rzemieniak, M., & Wawer, M. (2021). Employer Branding in the Context of the Company’s Sustainable Development Strategy from the Perspective of Gender Diversity of Generation Z. *Sustainability*, 13(2), 1-24.

Sardana, A. (2018). Turning green into gold through practices of green hrm. Pranjana: *The Journal of Management Awareness*, 21(2), 63-74.

Shen, J., Dumont, J., & Deng, X. (2018). Employees’ perceptions of green HRM and non-green employee work outcomes: The social identity and stakeholder perspectives. *Group & Organization Management*, 43(4), 594-622.

Sutton, P. (2004). A perspective on environmental sustainability. paper on the Victorian Commissioner for Environmental Sustainability, 1-32.

Tajfel, H., & Turner, J. C. 1979. An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*: 33-47. Monterey, CA: Brooks-Cole.

Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55.

Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012). Managing millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 15, 237- 246.

Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business Psychology*, 25, 201-210.

7. Anexos

Anexo 1: Guião de Entrevista Focus Group

GRH Verde | Millennials & Geração Z

Parte I

- 1- O que entendem por sustentabilidade?
- 2- Em que medida é que o tópico sustentabilidade é importante para vocês?
- 3- Notam alguma alteração na perceção ou no nível de preocupação relativamente a esta temática nos últimos tempos? Porquê?
- 4- De que forma/formas consideram o tópico da sustentabilidade ambiental relevante na esfera de atuação das organizações, (considerando-o como tal)?
- 5- Na vossa opinião, que papel é que o departamento de Recursos Humanos pode ter na operacionalização da estratégia de sustentabilidade ambiental?
- 6- Alguma vez ouviram falar de GRH Verde? O que é que conseguem intuir através do nome deste tópico?

Definição de GRH Verde: “A GRH Verde refere-se a todas as atividades envolvidas no desenvolvimento, implementação e manutenção de um sistema que visa inculcar nos colaboradores de uma organização comportamentos ambientalmente sustentáveis. Diz respeito a políticas, práticas e sistemas que tornam os funcionários da organização “verdes” para o benefício do indivíduo, da sociedade, do meio ambiente e dos negócios” (Opatha & Arulrajah, 2014).

- 7- Qual é a vossa opinião relativamente às práticas de GRH Verdes?

Parte II

1. Que papel é que as vossas organizações exercem no desenvolvimento de práticas ambientalmente sustentáveis? E relativamente às práticas de GRH Verdes?
2. Podem sugerir duas ou três práticas de GRH Verdes que gostariam de ver implementadas nas vossas empresas? Porquê?

3. Enquanto profissionais, intrinsecamente, são as vossas principais fontes de motivação?
4. Qual é a vossa opinião relativamente a uma organização que demonstre cuidado e uma postura ativa na vertente de sustentabilidade ambiental?
5. Que impacto consideram que a existência de práticas de GRH Verdes pode ter na reputação e imagem de uma organização?
6. Antes de decidirem estabelecer contacto com uma organização (e.g. submissão de CV, participação num evento de divulgação de oportunidades) quais são os aspetos que mais vos motivam a procurar essa aproximação?
7. Algum de vocês já teve em conta a existência de práticas de sustentabilidade no momento de procurar emprego, transitar de empresa ou num momento de aceitar/recusar uma proposta de emprego? Caso nunca tenham tido isso em consideração, consideram vir a ter no futuro?
8. De que forma é que a existência de prática de GRH Verdes pode interferir na vossa motivação e/ou identificação enquanto trabalhadores de uma empresa?

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 2: Transcrição/Codificação Entrevistas - Geração *Millennial*

Tópico	Intervenções
Afinidade/Importância Tópico Sustentabilidade a nível pessoal	<p>Participante N°13: “Para mim é algo que valorizo muito, porque gosto muito do mar e a mim uma coisa que apoquento muito é ver muito plástico no fundo do mar e ao longo dos últimos anos tenho alterado muito os meus hábitos evitando por exemplo os sacos de plástico. Para mim isto é muito importante no dia a dia, o fazer reciclagem evitar usar papel, mudar alguns hábitos que é simples de mudar.”</p> <p>Participante N°14: “Eu partilho um pouco a opinião anterior, há uns tempos atrás, para ser sincera não tinha muitos bons hábitos relativamente à sustentabilidade. Hoje em dia já começo a adotar alguns hábitos: faço reciclagem, e comecei a utilizar menos plástico. Talvez existam algumas coisas que ainda possa melhorar, nomeadamente em termos de consumo e tudo mais, porque há coisas que sei que estou a fazer errado e que continuo a fazer errado, mas acho que é um tema super importante sobretudo por isso, porque sabemos que isto pode depois tem impactos gigantes – às vezes não sentimos tanto.</p> <p>Participante N° 15: “Antes para mim não era um hábito, agora tem-se falado mais nisso, estou também a tentar adotar alguns hábitos, de alguma forma não me é natural e ainda estou num processo de ter mais consciência pelo menos no consumo do plástico e de tudo isso, porque a reciclagem também faço.”</p> <p>Participante N°12: “A sustentabilidade é algo que também é muito importante para mim em diversas dimensões, mas eu acho que foram faladas aqui diversas medidas individuais,</p>

	<p>importantes e acho que devemos mudar comportamentos, mas acho que para chegarmos a algum lado de facto é necessário haver também uma diferente ação das empresas a nível de regulamentação e aquilo que nos fazemos sem dúvida é importante mas são pequenas percentagens, e eu acho que na sustentabilidade passa muito por aí e por se alterar o paradigma de se alterar as coisas em muitas áreas.”</p> <p>Participante N°16: “Sim, eu acho que passa tudo um bocadinho pela consciencialização, e pela consciencialização em massa, é preciso consciencializar a população nesse sentido, embora atualmente até já existam muitas campanhas, ainda assim eu acho que a população mais velha não tem tanto essa consciência como por exemplo nós temos relativamente a uma série de tópicos. Mesmo a reciclagem por exemplo eu posso dizer que os meus pais não fazem reciclagem e, portanto, eu acho que é importante consciencializar as pessoas nesse sentido, e aliás as medidas também têm vindo a demonstrar isso, por exemplo com a questão do não se dar sacos de plástico e papel nas lojas, isso é uma medida super importante que esperamos poder trazer resultados a longo prazo.”</p> <p>Participante N°20: “Mesmo a questão da reciclagem, não sei se estou aqui a divagar, mas acaba por ser um escape porque nós pensamos que reciclamos e está tudo bem, infelizmente o que acontece é que grande parte daquilo que colocamos no ecoponto não vai ser reciclado, vai para um aterro na mesma, e de certa forma isso acaba por nos desresponsabilizar e acabamos por consumir o que consumíamos e produzir a mesma quantidade de resíduos e apenas cerca de um terço desses resíduos é que vão ser efetivamente aproveitados.</p>
<p>Alteração Comportamentos/ Consciência face ao Tema</p>	<p>Participante N°18: “Sim, sem dúvida. Quando era miúda havia muitas campanhas de sensibilização, mas ninguém fazia nada em casa, não tinha impacto em efeitos práticos, pelo menos na minha casa. Noto é que cada vez mais mesmo os mais idosos começam a ter este tipo de sensibilidade, está perante todos nos a situação que vivemos”.</p> <p>Participante N°21: “Eu concordo, quando eu era miúdo, a única separação de lixo que existia era a do vasilhame e porque havia um benefício económico inerente a isso e a realidade é que não crescemos com esta sensibilidade e isto foi-se desenvolvendo ao longo dos anos.”</p> <p>Participante N°19: “No meu caso é exatamente igual, por acaso aqui na zona temos por acaso uma ação interessante para todas as escolhas – caminhada pelo ambiente. Entretanto é muito importante aquilo que a participante N° 18 a dizer que na nossa altura não se transpunha o que ouvíamos na escola em casa, mas, entretanto, eu noto muito que com os meus primos/sobrinhos isso já acontece, eles têm atividades para fazer com os pais, trazem coisas para fazer com os pais e são obrigados/têm objetivos a cumprir que partem da escola - essas atividades que eles trazem para casa é uma prova viva de que as coisas estão a ser adaptadas. Por mim falo que toda esta parte do que vivemos, vimos nas notícias, campanhas de sensibilização issoa bem ou a mal porque quando estamos a fazer determinada atividade por exemplo já nos lembramos disso. “Água mole em pedra dura...”</p> <p>Participante N°18: “Cada vez mais a realidade é mais grave, portanto há uns anos atrás a situação não era tão visível, neste momento somos mais escolarizados e temos mais consciência de que os recursos são esgotáveis e que os estamos a consumir a uma velocidade impensável. Na minha opinião enquanto não houverem medidas nas grandes indústrias que limitem o desperdício etc., vai continuar.”</p>

Participante N°21: “Sim, mas eu também acho que nos últimos anos houve algumas coisas que foram realmente interessantes, questão das palhinhas de plástico foi uma grande revolução. A outra situação que eu me lembro é a dos sacos plásticos o que criou uma polêmica enorme e um impacto muito grande, passaram a ser pagos, na altura havia imensa gente contra e hoje em dia toda a gente leva o seu saco ao supermercado. – Na nossa geração, há hábitos que são difíceis de mudar, há alguma resistência à mudança, somos um pouco burros velhos e vivemos a vida toda a fazer isto e agora temos de alterar os nossos comportamentos – levar osaco de plástico por exemplo passa a ser uma coisa que para alguns nem faz sentido, eu lembro-me que na minha altura a senhora da caixa dava sempre sacos extra para levar para casa e agora eu já nem quero o saco porque isso é mais 10 cent. e nem pense que me vai roubar dinheiro. É um pouco por aí, mas foram pequenas mudanças ao longo da vida que hoje em diasão perfeitamente aceites, fomos quase obrigados a aceitá-las, mas enfim.”

Participante N°18: “Eu queria dizer que mesmo essas medidas, eu lembro-me que na minha casa a única reciclagem que se fazia era a do vidro por causa do tal incentivo, por isso é assim que se mudam mentalidades e daqui a alguns anos será impensável as pessoas não levarem sacos para o supermercado. Por exemplo neste momento há muito cuidado com o plástico, mas exageramos no papel, quando o plástico foi criado como uma alternativa ao papel. Do ponto de vista da informação das pessoas e da sustentabilidade em si, não prejudicamos de uma maneira, acabamos por prejudicar de outra, enquanto o consumismo não reduzir vamos ter sempre este problema.”

Participante N°19: “Eu acho que isto tem de partir um pouco mais de cima, a bem ou a mal aquilo que o governo nos manda fazer, nós fazemos, e lá está saíram as leis de que não se pode utilizar plástico em determinados estabelecimentos – restaurantes, pastelarias.../ palhinhas, tudo o que vem de uma hierarquia superior nós acabamos por reclamar porque reclamamos de tudo primeiro, mas depois interiorizamos e as coisas até funcionam. Não é de todo desnecessário a nossa sensibilização, mas poderiam algumas coisas partir mais de cima.”

Participante N°15: “No meu círculo de pessoas chegadas e conhecidas eu por exemplo não noto, que estejam muito conscientes e que as ações sejam em massa – Pessoas do Norte.”

Participante N°14: “Eu tenho sentido muita diferença, honestamente, além das medidas que se tornaram obrigatórias diversos documentários contribuíram imenso para uma mudança de mentalidades. Eu sinto muito, pelo menos na minha geração que com a existência desses documentários, toda a gente começou a ver e a consciencializar-se que realmente esta questão dasustentabilidade vai ter impacto nas gerações de agora e depois quem pensa em ter filhos e nas alterações que isso pode vir a ter no futuro, acho que fica muito mais preocupado e automaticamente acaba por tomar atitudes diferentes das que tinha no passado. Eu noto muita diferença sinceramente, há 3-4 anos atrás se calhar este tema nunca se falava no meu círculo de amigos hoje em dia quase que é uma coisa natural, está-se sempre a falar disso, por isso acho que isso é positivo, tem havido uma mudança.”

Participante N°13: “No meu círculo de amigos, penso que há um pouco de extremos, há aqueles para quem realmente houve uma mudança de mentalidade no qual me insiro e inclusive têm peso na consciência quanto tomam ações que não são as melhores – uso de plástico desnecessário e depois há aqueles que continuam a fazer uma vida completamente normal e que

	<p>acham isto supérfluo ou too much, aí eu noto a diferença entre os meus círculos de amigos de grandes cidades e o meu círculo de amigos de Ponte de Sôr.”</p> <p>Participante N°17: “Eu tenho amigos em que noto mais isso e outros em que noto menos, por isso acho que posso dizer que noto uma diferença de mentalidade, no entanto acho que ainda muita gente a ver este assunto com a prioridade que por exemplo eu vejo e que a comunidade científica transmite constantemente.”</p>
<p>Importância do Tópico na esfera das organizações</p>	<p>Participante N°12: “Acho que de facto é nas organizações que está a chave para atacar este problema, porque de facto quando um individuo produz uma determinada quantidade de lixo, gasta uma determinada quantidade de energia, é um pequeno ponto, a organização vai ter um impacto muito maior, e um impacto grande naquilo que é a sua atividade normal que é por sua vez aquilo que nós vamos consumir (produto/serviço) e por outro lado também do ponto de vista da cultura, se uma organização está virada para a sustentabilidade vai haver uma passagem dessa cultura para os seus colaboradores pelo menos aqueles que identificam com a organização, portanto parece-me algo fulcral”.</p> <p>Participante N°13: “Só queria acrescentar que quando nós pensamos em organizações pelo menos eu a minha cabeça vai logo para o setor privado, mas acho que esta mudança tem de passar pelo setor publico nem que. Se não partir deles começa a ser muito difícil”.</p> <p>Participante N°21: “Na minha área, eu sou enfermeiro há 15 anos e só muito recentemente 2/3 anos é que pela primeira vez a nível hospitalar nos tivemos formação para separação de lixo. Tudo o que usamos a nível hospitalar é descartável e tudo vem envolvido em algo - películas, plásticos. Só recentemente é que os hospitais começam a fazer isto a nível nacional e dar formação (perceberam que podiam vender o lixo e fazer algum dinheiro – interesse económico). O hospital produz toneladas de lixo diárias e é obviamente uma grande vitória isto estar a ser feito”.</p> <p>Participante N°18: “O avanço tecnológico e a questão do teletrabalho, tudo isto vai fazer com que gastemos menos papel, eu acho que as empresas no geral não têm grandes políticas de sustentabilidade, elas não pensam nisso, há empresas que pensam, mas por interesse económico, promoção – responsabilidade social fake”.</p> <p>Participante N°19: “Há sempre muito interesse por trás”.</p> <p>Participante N°18: “A nossa empresa já fez em tempos recolha de tampas, mas na verdade nunca tivemos muitas iniciativas e quanto empresa podíamos ter outro tipo de iniciativas não só a nível da sustentabilidade, mas sociais também. Acho que depende também um bocadinho das profissões. Eu neste caso, a partir do momento que fomos para teletrabalho devo gastar menos de metade do papel, mas porque estou numa área que o permite.”</p> <p>Participante N°21: “Da perceção que tenho o tema da sustentabilidade está em voga e todas as empresas procuram os carimbos eco/bio etc. Hoje em dia não só as empresas querem ter os carimbos e poupar algum dinheiro vendendo coisas, mas também nós já não nos queremos associar a uma empresa que não esteja dentro deste paradigma. As empresas estão a mudar muito a sua forma de trabalhar, mas ainda há muita coisa a fazer. Claramente que o que move isto é muito mais o tornarem-se atrativas no mercado e não tanto pelas preocupações</p>

	<p>ambientais, essas são caras e implicam custos a estas instituições, mas claro que elas têm o interesse de ser eco e sustentáveis para serem atrativas para parceiros, colaboradores”.</p> <p>Participante N°18: “Isto é um bocadinho como o employer branding, as empresas fazem isto porque está na moda e porque demonstra que a empresa é moderna. Mas depois de terem o rótulo de sustentáveis, quando se entra nas empresas verifica-se que não existe promoção de certo tipo de iniciativas que acho que devia existir ao longo do ano, tal como existe um calendário de formação, por exemplo, deviam planear-se iniciativas de sustentabilidade até mesmo iniciativas de teambuilding que podem partir desse tema. O que importa é mais mostrar o que se faz não é fazer efetivamente”.</p>
<p>Papel dos RH na operacionalização da estratégia de sustentabilidade ambiental</p>	<p>Participante N°21: “Formação - promoção da mudança de comportamentos. Acho que a formação é uma das coisas mais importantes, mas também a disponibilização de dispositivos que permitam implementar estas políticas, podemos dar formação e depois não ter baldes do lixo para fazer a reciclagem. Há aqui todo um trabalho que é feito entre os vários departamentos e que tem de estar operacional para poder ser feito. A questão do teambuilding é também super importante, usar estes momentos para fazer consciencialização e trazer praticas para dentro da empresa.”</p> <p>Participante N°20: “Ofertas de presente de facto que podiam ser mais sustentáveis que faça sentido”.</p> <p>Participante N°18: Cada vez faz mais sentido porque as pessoas estão cada vez mais interessadas nisso e porque não começar a incentivar e mesmo a nível do desperdício podia ser feita imensa coisa”.</p> <p>Participante N°14: “Cada vez mais sinto que as empresas se têm preocupado em dar coisas interessantes, coisas com significado, próprias questões relacionadas com máquinas de café e tudo mais, mas o facto de deixarem de existir copos de plástico. Tudo o que seja proibir papel, por exemplo... há imensas coisas que podem passar pelos RH”.</p> <p>Participante N°15: Se essa empresa já tiver essa tal cultura, também vai ser importante para a integração de novos membros para passar essa informação e os deixar mais conscientes acerca daquilo que é a política da empresa.</p> <p>Participante N°16: Os RH aqui podem atuar em duas vertentes: obrigatoriedade e pela formação, o inculcar melhores práticas.</p>
<p>Atuação que as organizações para as quais trabalham desempenham a este nível</p>	<p>Participante N°18: “Na nossa empresa não há nada pura e simplesmente a nossa empresa não tem nenhum papel organizacional”.</p> <p>Participante N°19: “Fazíamos o básico quando estávamos no escritório, separação do lixo e houve uma altura que o Nuno tinha uma máquina de destruir papel – muito o básico”.</p> <p>Participante N°20: “Eu trabalho numa micro IPSS, portanto também não temos uma gestão de RH, portanto isso é uma questão que recai sobre os serviços administrativos e é uma gestão muito ineficiente a nível de sustentabilidade.”</p> <p>Participante N°21: No meu caso também acho que há imensa coisa para ser feita ainda, as grandes empresas começaram agora a dar agora os primeiros passos.”</p> <p>Participante N°14: “Eu acho que não há nada, quando eramos um grupo grande, estávamos inseridos num grupo maior, e aí fazíamos, eles inclusivamente chegavam a dar um kit interessante com a garrafa de água, a caneca e tudo mais. Na parte social todos os presentes de</p>

	<p>aniversário normalmente eram de instituições, os presentes de aniversário normalmente eram coisas mais sustentáveis.”</p> <p>Participante N°16: A única prática de que eu me estou a lembrar neste momento é que numa fase inicial tínhamos um arquivo físico o que neste momento já não acontece – está em rede.</p> <p>Participante N°13: A minha empresa é pequenina, nós fazemos recrutamento completamente online, nós não usamos para nada, posso dizer que só vi o papel do meu contrato. À parte disso 0.</p> <p>Participante N°17: Eu trabalho para a X e a X começou por querer oferecer uma solução para a quantidade de carros que estão em circulação de carros que estão na estrada e que poluem todos os dias. Ao querer oferecer essa solução tornou-se uma das maiores poluentes do setor e então com consciência disso e até oferecendo outras soluções para mobilidade, tem consciência que para corrigir um problema se acaba por tornar muito poluente. O que a Bolt faz é compensar carbonicamente as viagens plantando árvores em várias zonas do planeta e tenta fazer assim que as viagens fiquem neutras em carbono. Offset do carbono emitido.</p>
<p>Sugestões de práticas de GRH Verdes que consideram relevantes</p>	<p>Participante N°19: “Teambuilding, toda essa parte que está mesmo ao alcance da responsabilidade de quem gere, prendas de aniversário... ações que são simples de implementar e que não implicam custos e não dão trabalho, simplesmente optamos por uma opção mais sustentável, podíamos começar por todo este tipo de gestos por pequeninos que possam ser para depois podermos avançar para toda essa parte de painéis solares, construção sustentável, isso vai entrar cada vez mais no nosso dia a dia não só por ser moda.”</p> <p>Participante N°21: “Um dos incentivos não deviam ser corros da empresa, mas sim o passe social. No pacote de benefícios a empresa deveria pagar o passe para quem se desloca. Isto é uma medida que incentiva o trabalhador a usar o passe social e deixe de usar o seu carro que é mais um veículo a poluir. Por outro lado, incentivar a utilização de bolts, ubers etc. e deixar de haver carros da empresa para se ir a uma reunião, por exemplo. Reinventar pacotes de benefícios, que incentivem comportamentos amigáveis”.</p> <p>Participante N°18: “Assim como temos prémios de desempenho, podia haver premio de sustentabilidade por parâmetros / A questão do excesso de impressão nos setores mais arcaicos. Controlar copias – haver incentivo ao controlo do papel. Podemos estabelecer métricas para beneficiar as pessoas que são mais sustentáveis”</p> <p>Participante N°14: “Ações que fazem recolha de lixo, plantação de árvores, esse tipo de práticas está ao alcance de qualquer empresa e é algo que poderia ter resultados, isso era uma coisa que eu gostava que nós pudéssemos fazer”.</p> <p>Participante N°17: “Menor desperdício, uma coisa simples era não servir carne nas refeições, mas isto não é algo propriamente pacífico, nem todas as pessoas têm sensibilidade para isto e nem todas as pessoas veriam como algo positivo no sentido em que se veriam privadas de algo. É possível fazer mais, mas isso depois traz outros desafios, nomeadamente aos GRH depois naquilo que é lidar com expectativa das pessoas”.</p>
<p>Principais Fontes de Motivação – Componente intrínseca.</p>	<p>Participante N°18: “A questão da sustentabilidade não é de todo o que me leva a abraçar uma nova oportunidade. Se calhar a intervenção social, se o meu trabalho contribui alguma coisa, tem significado”</p> <p>Participante N° 13: “Eu aqui acredito muito na vertente de responsabilidade social. Se eu fosse agora a uma entrevista e tivesse de escolher entre uma empresa na qual eu me revisse</p>

	<p>em termos de RS na qual eu tivesse uma noção daquilo que são os valores da empresa e outra que me pagasse similar que me desse as mesmas oportunidades, mas se calhar uma das empresas não me dá tanta certeza relativamente aos seus valores eu sei que iria para a outra, mesmo que até recebesse um pouco menos. Uma empresa na qual eu sei que confio nos valores, a longo prazo provavelmente vou dar-me melhor lá.”</p> <p>Participante N°14: “Para além disso, para mim uma coisa que me preocupa quando penso no que faço é perceber aquilo que são os frutos do meu trabalho. A parte da cultura é talvez das e a forma como eu consigo ver o resultado desse trabalho. Se isso não existir honestamente para mim não me interessa”.</p> <p>Participante N°17: “Falando dessa parte da sustentabilidade eu identifico sempre 3 níveis. Um que a empresa tem um impacto claramente negativo, impacto neutro ou impacto positivo. Acho muito difícil encontrar pessoas que caso possam escolher não escolham aquela que tem um impacto positivo, por outro lado se não houver opção pelo menos da minha parte consigo descer até ao impacto neutro. Agora ia ter dificuldade (a não ser tendo extrema necessidade) em trabalhar para uma empresa em que eu reconhecesse um impacto claramente negativo ia contra os meus valores e nunca me sentiria bem nesse caso”.</p>
<p>Opinião relativamente a uma organização que demonstre cuidado e uma postura ativa na vertente de sustentabilidade ambiental</p>	<p>Participante N°19: “É surpreendente eu acho, ainda. Não devia ser mas é, não fico desconfiada logo à partida”.</p> <p>Participante N°18: “Eu fico logo a pensar que pode estar ali alguma coisa por detrás, mas pronto desde que faça o bem. Dá logo a sensação de ser uma empresa jovem, moderna, preocupada em mudar, dá sempre melhor impressão”.</p> <p>Participante N°13: “Para mim vem de encontro um bocadinho aquilo que o participante N°17 disse sobre green washing, eu fico um bocadinho de orelhas no ar, esta empresa tem realmente preocupação ou usa isso como marketing para se vender? Recentemente houve uma figura pública que é bem conhecido por causa da parte da sustentabilidade que publicou algo sobre uma empresa que supostamente é toda ela green, mas que indo a fundo não o é de todo, sendo pelo contrário terrível nas práticas de agricultura. Para mim este é um dos melhores exemplos de green washing possível que é aquela empresa vende-se como sustentável e ganha dinheiro a partir disso quando se nos fomos a ver a fundo é das piores que existem.</p>
<p>Impacto da GRH Verdes na reputação e imagem de uma organização.</p>	<p>Participante N°18: “Causa Imenso impacto, isso agora é um assunto da moda”.</p> <p>Participante N°19: “Se formos fazer uma tarde ali limpar uma praia, andamos a aparecer nos jornais”.</p> <p>Participante N°21: “Há de facto muitas empresas que vão apanhar lixo e fazem certo tipo de coisas que depois são “instagramáveis” automaticamente. A pergunta que nós fazemos é até que ponto é que as políticas adotadas pelas empresas são genuínas e sem segundas intenções”.</p> <p>Participante N°18: “Aliás isto até se faz ao contrário, é por dar visibilidade que vão fazer as ações”.</p> <p>Participante N°19: “Na verdade independentemente das motivações que levam a fazer o bem, só fazer o bem já é ótimo. É bom olharmos e hoje em dia mais do que antigamente como já vemos isso como uma coisa boa e sinal de integridade a motivação que leva as pessoas a fazer certa coisa – os meios justificam os fins. Desde que as coisas sejam feitas com honestidade, mesmo que a motivação seja promover-se pode ser bom. Se uma empresa grande decidir partir para ação de limpar uma praia só para publicar a ação no instagram – 100 pessoas a colaborar por exemplo, a praia fica limpa”.</p>

	<p>Participante N°14: “Eu acho que mesmo ao nível do recrutamento, hoje em dia fala-se tanto disso e todas as empresas acabam por publicitar esse modelo, que quem não está em linha está abaixo da concorrência, perde-se muito não havendo essa perspetiva, sobretudo junto da nossa geração que cada vez mais valoriza estas práticas”.</p>
Principais fatores que motivam o contacto com uma organização	<p>Participante N°18: “Influência, grau de abrangência da empresa. De que forma é que está posicionada no mercado. Empresa de referência, a questão do serviço que prestamos fazer sentido, impacto, ser útil para a sociedade. No meu caso mais a questão social do que da sustentabilidade, pois no meu caso não é a sustentabilidade que vou ver”.</p> <p>Participante N°21: “Ainda não estamos nesse ponto em que a primeira preocupação é até que ponto a empresa é sustentável, somos muito movidos por interesses económicos. Se calhar as novas gerações já veem com outro tipo de atitudes e numa entrevista de emprego devem fazer perguntas que nós não estamos preparados para fazer”.</p> <p>Participante N°17: “Eu acho que isso vai ao encontro da pergunta anterior, se a empresa tiver uma imagem e uma marca estabelecida com valores identificados para o tema de sustentabilidade e se isso for reconhecido no publico em geral acredito que mais facilmente tenha facilidade de atrair pessoas e talento, acho que parte um pouco daí, se há um evento desses de uma empresa desse género naquele eu revejo certo tipo de praticas, valores, se associo aquela marca uma boa pontuação neste quadro da sustentabilidade claro que mais facilmente estarei interessado em quere associar-me do que ao contrario”.</p>
Consideração da existência de práticas de GRH Verdes no momento de procura de emprego, transição de empresa ou num momento de aceitar uma proposta de emprego	<p>Participante N° 19: “Provavelmente estaremos mais atentos a isso no futuro. Neste momento a mim passa-me ao lado”.</p> <p>Participante N°18: “No meu caso se o setor de atividade/atuação tiver um impacto negativo muito evidente claro que tenho preferência em trabalhar para outra empresa, todos nós pensamos se vamos ser da companhia do mal ou não, se vamos trabalhar com uma empresa com que nos identificamos ou não, agora ao nível da sustentabilidade se tem muitas políticas de GRH Verde não sei se nos próximos tempos estarei sequer atenta a isso”.</p> <p>Participante N°21: “Na minha zona há 2 grandes empresas altamente toxicas. Se eu era capaz de trabalhar nestas empresas se calhar não. Um delas paga muito bem aos seus colaboradores, tem bons benefícios e as pessoas não pensam nisso por ser uma grande empresa e por lhes dar uma estabilidade boa. Por isso percebo quem lá trabalha e que seja difícil com uma atratividade tão grande no mercado, depois se não aceitam trabalhar ali vão trabalhar onde? Passa muito por aí. Ainda não há tanta consciência do impacto que determinada empresa tem no ambiente e então não quero participar nisto”.</p> <p>Participante N°18: “A verdade é que o que importa mais é o primeiro impacto que o emprego causa nas nossas vidas, há uma diferença entre receber 500 e 1500... não é que o ambiente não impacto, mas é diferente”</p> <p>Participante N°13: “Eu já, mas porque estive em processo de recrutamento para uma empresa muito especifica. Se eu tivesse uma oferta de trabalho não iria deixar de aceitar por não fazer reciclagem por exemplo, mas se conseguisse trabalhar numa empresa como a X era ouro sobre azul”.</p>
Interferência das práticas de GRH	<p>Participante N°18: “Na minha motivação para fazer o meu trabalho não, mas ia gostar”.</p> <p>Participante N°21: “Se eu fosse a uma entrevista de emprego onde me apresentassem todas as políticas sustentáveis que têm e que eu achasse fazerem sentido, automaticamente eu</p>

Verdes na Motivação	<p>ia sentir-me atraído. Identifico-me porque seria algo diferenciador, inovador – ficaria conquistado. Ficaria surpreendido com a novidade e depois teria o sentimento de me querer associar, querer participar nisso”.</p> <p>Participante N°15: Eu se calhar diria que acabava (eu, porque não tenho muita pratica) teria um impacto grande nos meus comportamentos porque iria estar no dia a dia a trabalhar debaixo desta consciência e criava hábitos bons, o que seria ótimo. Estaria a acabar por contribuir sentir-me-ia bem.</p> <p>Participante N°12: Face à importância que a temática tem para mim, sentir que a empresa contribui para isso e que eu posso fazer parte disso também é algo que me motivaria sem dúvida.</p> <p style="text-align: center;">Fonte: Elaboração Própria</p>
------------------------	---

Anexo 3: Transcrição/Codificação Entrevistas - Geração Z

Tópico	Intervenções
Afinidade/Importância Tópico Sustentabilidade a nível pessoal	<p>Participante N°3: “Eu acho que iria considerar mais importante se tivesse tido essa noção em mais nova. O tópico sustentabilidade surgiu2 em mim e a importância que lhe dou é muito maior agora, sendo adulta do que era quando era mais nova”.</p> <p>Participante N°1: “Eu também acho que sim, é cada vez mais importante, eu agora dou mais valor do que dava há alguns anos e é muito curioso porque estou a trabalhar com faixas etárias mais jovens/adolescentes e é mesmo delicioso perceber que estão cada vez mais focados nestes temas e começam a incutir cada vez mais, eu acho é que nós temos de continuar o nosso trabalho, e nas pequenas coisinhas continuar a reforçar isso. Há tantas coisas que podemos fazer, mesmo em termos de políticas de recursos humanos acho que há tanta coisa que podemos fazer e também parte de nós educar o nosso meio empresarial, todas as pessoas que fazem parte do nosso emprego e que estão no nosso meio. Cada vez é mais importante e ainda bem que cada vez mais é falado”.</p> <p>Participante N°5: “Acho que não há muito mais a acrescentar, é mesmo muito importante discutir muito mais nos dias de hoje o tema da sustentabilidade, porque cada vez mais é um tema que afeta a qualidade de vida do ser humano, então ter cada vez mais uma noção de sustentabilidade e passá-lo para as gerações futuras, é cada vez mais importante para sermos um mundo mais sustentável”.</p> <p>Participante N°11: “Eu diria que para as gerações jovens felizmente acho que acaba por ser cada vez mais importante e eu incluo-me nisso e acabo por ter cada vez mais consciência e sinto-me mal quando percebo que estou a fazer coisas que não devo fazer. Está-me a afetar já a vida e há uma coisa que eu acho que se chama ansiedade verde, do género já não conseguimos fazer coisas que antes fazíamos normalmente porque percebemos que estamos a afetar não só a nossa vida como a dos outros, por isso acaba por ser um tópico bastante importante”.</p> <p>Participante N°8: “Pegando no que disseram, acho que já está tão intrínseco na nossa geração, naquilo que fazemos, como nos vestimos, a nossa higiene pessoal até para o trabalho nós temos</p>

	<p>sempre isso em consideração automaticamente ou inconscientemente temos sempre isso em consideração, já não é uma coisa que tenhamos de pensar muito sobre o assunto”.</p> <p>Participante N°9: “No seguimento disso, eu hoje por exemplo estava a fazer tempo e acabei e deambular por uma loja de roupa. Pensei eu não vou comprar nada aqui porque esta é das piores lojas/marcas a nível de sustentabilidade. Por isso peguei em mim e fui embora e eu acho que mesmo no nosso consumo essa questão já está bastante entranhada, para não tomarmos más decisões”:</p>
<p>Alteração Comportamentos/ Consciência face ao Tema</p>	<p>Participante N°3: “A importância que é agora dada nas séries ou nos documentários e também a envolvência que existe atualmente faz-me ter a percepção de que mudaram. Deve-se ao facto da informação que tenho visto e também da envolvência global.”</p> <p>Participante N°6: “Eu odeio comprar coisas com plástico. Quando vou ao supermercado, tento sempre evitar utilizar sacos de plástico e agora já começaram com os sacos reutilizáveis. Sinto-me melhor a fazer isso.”</p> <p>Participante N°5: “Vou pegar no exemplo que deram, do plástico, eu comecei a tentar mudar por ver mais reportagens em telejornais e de tal maneira aquilo assusta e choca que faz com que para mim, pelo menos, funciona como um abre olhos para ser melhor, para tentar ser um exemplo daqui para a frente. Para mim é nesse sentido.”</p> <p>Participante N°3: “Sinto muito na utilização da água, tento ao máximo evitar ter a torneira a correr muito tempo.”</p> <p>Participante N°1: “Posso dar um exemplo que foi há coisa de 15 dias, estou a trabalhar numa escola na divulgação dos cursos profissionais para o próximo ano, estou a trabalhar no marketing e na comunicação, e neste sentido ia fazer uma apresentação aos alunos do 9º ano da oferta educativa da escola, e pensámos que fazia sentido no final da apresentação distribuir flyers pelos alunos e eu acho que os flyers funcionam quando há contextualização à priori e pode resultar nesse sentido, caso contrário é useless, não resulta. Eram para 191 Alunos e eu estava a pensar mandar fazer 200 e os restantes distribuir pelos professores. Entretanto ligou-me a pessoa que estava a fazê-los a dizer que não faziam assim tão poucos, normalmente as escolas costumam avançar com 2000/3000 e que esse número tão reduzido para eles não era confortável. Eu pensei meu deus, o que é que vou fazer, não consigo avançar com essa quantidade de flyers, para mim isso é completamente absurdo e um desperdício de recursos. Conclusão, fiquei muito proud de mim, e arranjei toda uma ação de marketing e comunicação completamente diferente porque não ia compactuar com aquilo. Há bocado disseste/perguntaste se isto era uma coisa consciente/espontânea, acho que é cada vez mais espontâneo em nós e ainda bem, acho que temos de chegar a um ponto em que se torna mesmo espontâneo e simplesmente não pensamos na coisa e reduzimos no plástico, a ter cuidado com a água e afins. Esta foi uma experiência que tive recentemente e que me deu a garantia de estar de facto mais preocupado com a sustentabilidade e com o meio ambiente”.</p> <p>Participante N°8: “Muito mudou a nível de higiene pessoal por exemplo, uso produtos sólidos, artesanais, tudo com essas questões em mente. Tudo o que é roupa, lá está como a Ângela disse, se calhar sinto-me um pouco pior em comprar algo que não seja em segunda mão ou feito localmente, ou seja uma Inês de há alguns anos atrás não tinha isso em mente e agora já faz parte é uma coisa natural”.</p>

	<p>Participante N°10: “E acho que acima de tudo, uma coisa que eu pelo menos vejo na minha vida relacionada com isto, não só a questão de escolher o que comprar, mas também a reutilização. Se vimos que alguma coisa está estragada ou tem algum problema, nós vamos logo comprar uma coisa nova e eu por exemplo ainda este ano tive uns ténis que estavam um bocado danificados do uso e optei por tratar deles, levei-os ao sapateiro ficaram fantásticos e paguei um pouco– não é muito barato, mas não é o preço de uns ténis e não causamos tanto desperdício. São coisas que podemos ter em conta e que se calhar antigamente não teria, ia era logo comprar uma coisa nova”.</p> <p>Participante N°11: “Sim, eu ia agora só pegar na questão da alimentação, ainda estou muito longe de ser vegetariana ou vegan, ainda não consigo, mas pelo menos tentar equilibrar um bocadinho, ou tentar reduzir acho que se todos fizermos isso já pode ter um impacto enorme”.</p> <p>Participante N7: “Eu também estou a tentar fazer isso, reduzir na carne. Também acho que é importante comprar produtos nacionais para não financiar multinacionais, acho que é isso é importante e dos cuidados que tenho tido mais em conta ultimamente”.</p>
<p>Importância do Tópico na esfera das organizações</p>	<p>Participante n°3: “Redução de Custos; as organizações partem muito por essa vertente”.</p> <p>Participante N°1: “Mesmo em termos de notoriedade da marca, cada vez mais olhamos para as marcas e procuramos identificar-nos com elas, as marcas estão cada vez mais humanizadas e acho acabamos por dar o benefício da dúvida a uma marca mais sustentável e com este tipo de valores, portanto eu acho que algumas políticas adotadas não são assim tão genuínas, só fachada, mas não deixa de trazer benefícios. Mas pronto, prefiro que todas o façam do que não o façam, mas acho que também pode ser muito nessa lógica de criar uma maior ligação e proximidade com o seu target/publico alvo da empresa/marca”.</p> <p>Participante N°8: “Uma das coisas que me faz mais confusão na organização onde trabalho, é porque é uma empresa relativamente grande, nova e tem uma gestão documental terrível, usam papel para tudo. É preciso mudar um dia de férias e nada é informatizado. É algo que tenho tentado batalhar, sou muito “verdocas”. Quanto à questão do Covid, nós temos felizmente cantina o que faz com que haja muito plástico descartável, tudo está enrolado nisso, quero acreditar que foi só a partir da altura do Covid, sinto que é desnecessário e faz-me muita confusão”.</p> <p>Rita: “Neste tópico das organizações, no meu caso é uma empresa mais pequena, mas também pagando nisto, a quantidade de papel que se usa diariamente é algo que me faz imensa confusão, mas pronto acho que qualquer organização pode ter um impacto enorme na sustentabilidade nem que seja a apoiar causas e obviamente que produtores maiores – pode ser roupa de indústria, esses sim podem ter um impacto muito maior do que qualquer um de nós algum dia pode ter. “</p> <p>Participante N°10: “Eu como trato da mobilidade internacional nos lidamos muito com o programa Erasmus e temos diretivas europeias nesse sentido, e uma das iniciativas que agora vai ser aplicada é o Erasmus without paper, portanto todas os procedimentos associados ao Erasmus vão ter de passar obrigatoriamente digitais. É um pouco pressão externa, mas faz todo o sentido e ajuda a que as próprias organizações dos vários países consigam evoluir nesse sentido, até por serem disponibilizadas ferramentas e outro tipo de mecanismos que ajudam as organizações a serem mais sustentáveis”.</p>

<p>Papel dos RH na operacionalização da estratégia de sustentabilidade ambiental</p>	<p>Participante N°2: “Se calhar diria ações de formação, porque acho que existem muito temas que são dados em formação e acho que sustentabilidade podia ser um deles, e depois até mesmo a nível de manuais, práticas que são adotadas na empresa podiam estar espelhadas num Manual de RH num manual de algumas políticas até para o colaborador, podia espelhar algumas práticas que a empresa adota e que fazem parte da sua cultura, portanto à partida o colaborador quando inicia funções já sabe aquela política e aquela prática e eu acho que isso não é muito feito (pelo menos do conhecimento/experiência) que tenho e podia ser adotado”.</p> <p>Participante N°3: “Motivarem os colaboradores a terem ações de sustentabilidade por exemplo. Reduzir no papel da fotocopadora, nessas coisas...”</p> <p>Participante N°1: “A mim chateia-me imenso quando tenho uma entrevista e o recrutador/a tem o meu CV em papel. Acho mesmo necessário haver essa formação, a nível interno e assim todos aqueles que acabam por integrar a empresa também acabam por ser envolvidos por essa política e acabam por eles próprios atuar nesse sentido. Acho mesmo que é importante e em todos (ainda sou júnior, digamos assim) mas em todos os sítios onde eu estive nunca vi assim preocupações com isso, nunca houve um briefing ou uma formação nesse sentido e acho que é super importante e que devia ser prioritário neste momento. Não só formações de performance – essas aí as empresas adoram, não é”.</p> <p>Participante N°11: “Um departamento de RH acaba por estar intrínseco a muitos planos que são feitos internamente numa empresa, conseguem impor imensas políticas verdes e fazer várias coisas e inculcar isso nos colaboradores”.</p> <p>Participante N° 10: “Sim, pela própria dinamização de iniciativas mesmo que sejam formações, coisas deste género que possam ajudar não só nas próprias empresas como nas vidas pessoais dos próprios funcionários”.</p> <p>Participante N°9: “Sim, no meu escritório também temos isso da água para cada um trazer a sua garrafa e não estarmos a comprar e na máquina de café cada um tem a sua caneca para não estarmos a gastar aqueles copinhos de cada vez que bebem café”.</p>
<p>Atuação que as organizações para as quais trabalham desempenham a este nível</p>	<p>Participante N°3: “Por acaso na minha empresa fazem ações de sustentabilidade ambiental, por exemplo temos um dia em que podemos ir plantar árvores e assim, também temos sempre assinalado no caixote do lixo um sítio para reciclarmos”.</p> <p>Participante N3: “Quanto à questão do papel na minha organização penso que sim, já está enraizado e todos os colaboradores tem o respeito e fazem um consumo consciente, e mesmo quando vamos à impressora temos a noção de que não vamos imprimir tanto quanto aquilo que deveríamos e já está enraizado no colaborador”.</p> <p>Participante N°2: “Para mim não, não acho que seja suficiente, temos de fazer muito mais ainda. Imagina, eu acho que se as pessoas não fizerem em casa, não o vão fazer na empresa, e o problema é que há muita gente que não o faz em casa. As pessoas ainda não conseguem associar muito bem aquilo que é efetivamente importante fazer. Então acho que há muito mais a fazer, e eu trabalho numa Fintech onde o papel devia ser inexistente e não é, acho que há imensa coisa que pode ser feita que não é feita. Mas acho que parte do comportamento da pessoa, que vem de casa”.</p> <p>Participante N°3: “Na minha empresa agora que remodelaram a casa de banho e puseram aquelas torneiras com sensor, automáticas, não há papel, apenas secador, portanto acho que até aí reduziram estão mais conscientes com a sustentabilidade”.</p>

	<p>Participante N°1: “Confesso que também trabalho remotamente e não estou enquadrado numa organização tenha estas práticas, mas é interessante, por exemplo há pouco tempo uma das ações de comunicação que fizemos foi associar o Dia Mundial do Ambiente ao curso pro-fissional de técnico de turismo ambiental e rural – um dos cursos que estamos a divulgar. Portanto acho que isso aí também é uma ideia interessante – obviamente que foi uma ideia em que utilizámos o Dia Mundial do Ambiente como mote para vender um curso, mas não deixade ser interessante celebrar esse dia e mostrar que estamos por dentro do assunto e que nos preocupamos de certa forma”.</p> <p>Participante N°9: “No meu caso a minha empresa é alemã, é uma multinacional apesar de em Portugal ter cerca de 40 pessoas. A empresa mãe é grande, e essas medidas acabam por demorar mais a chegar a Portugal. No caso das férias é tudo tratado por mail, não há papéis. É muito raro utilizar-se papelada, com os RH é tudo por mail”.</p> <p>Participante N°8: “Vou dar as minhas 2 últimas experiências: Penúltima, em Lisboa, só o meu contrato é que me foi dado em papel. A minha empresa atual infelizmente não é assim, inicialmente quando me deram-me uma garrafinha, mas sem o propósito sustentável como motivador dessa prática. “As outras empresas estão a fazer isto, nós também vamos fazê-lo”.</p> <p>Participante N°7: “Querida dizer que na minha faculdade praticamente tudo é feito em papel, mas em documentos assinamos digitalmente e a minha faculdade também instalou painéis solares”.</p> <p>Participante N°9: “Se calhar é um exemplo parvo, mas eu quando chego ao escritório a primeira coisa que faço é abrir os estores e desligar a luz, temos imensas janelas e está sempre tudo fechado. Sempre é uma forma de poupar um bocadinho. Não temos caixotes do lixo para fazer reciclagem, também é uma coisa que eu já disse que não faz sentido, temos tantas outras coisas e não temos o básico. Acho que nunca é suficiente, há sempre coisas a melhorar. É importante falarmos sobre isso, recordando, falando...”</p>
<p>Sugestões de práticas de GRH Verdes que consideram relevantes</p>	<p>Participante N°1: “Bem, eu vou roubar uma ideia que já foi transmitida, as ações de formação são cada vez mais importantes. No nosso espaço de trabalho, nós somos trabalhadores, mas antes disso somos pessoas, e podemos também beneficiar um pouco se houver formações de índole mais pessoal que nos façam crescer um pouco. E acho que isso é super importante, haver ações de formação sobre sustentabilidade, meio ambiente, de que forma é o que podemos fazer em contexto de trabalho, mas mesmo em casa. Concordo muito com o que a Sofia disse, se não fizermos em casa dificilmente o vamos fazer na nossa organização. Por isso, também é importante haver formação nesse sentido – comecem aos poucos a fazer em casa para depois automaticamente o fazerem na empresa. Esse tipo de formações é cada vez mais importante. Outra coisa que eu acho que também pode beneficiar e aqui também a ir um pouco à parte de GRH na parte de recrutamento e seleção é também tentar conhecer o candidato/a nesse sentido, tentar falar um sobre esses aspetos, de que forma é que a empresa está orientada para a sustentabilidade pois isso acaba por nos fixar um bocadinho e criar um pouco mais de vontade de trabalhar lá até. – Contextualização e mostrar de que forma a empresa atua no eixo da sustentabilidade”.</p> <p>Participante N°5: “Relativamente às formações até pode funcionar ao contrário, ao serem incutidas noções de sustentabilidade na empresa depois também o levam para casa, acho que sim que é um fator importante a adotar. Assim como o exemplo que a Marta referiu das</p>

	<p>torneiras, na nossa organização, por exemplo, deviam ser automáticas, se nos esquecermos daquilo aberto é um consumo de água gigante, e é nessas coisinhas que por mais pequenas que sejam, fazem uma diferença enorme”.</p> <p>Participante N°7: “Eu acho que o teletrabalho seria uma solução para montes de problemas, reduzia o problema das rendas para os mais jovens, tempo de commute (viagem de casa até ao trabalho), redução de poluição – combustíveis”.</p> <p>Participante N°10: “Eu ia só dizer que no meu caso estou em teletrabalho desde que praticamente comecei a trabalhar, sinto um pouco de falta de ir ao escritório. Uma medida que podia ser boa seria incentivar as pessoas a ter acesso a transportes de forma mais barata – o que também implicaria a existência de uma rede de transportes públicos melhor...”</p>
<p>Principais Fontes de Motivação – Componente intrínseca</p>	<p>Participante N°1: “É sempre bom juntarmos o útil ao agradável, se nós ao final do mês tivermos a nossa remuneração e conseguirmos aliar isso com boas práticas é ótimo. Como é muito difícil encontrar empresas que ofereçam as duas coisas, eu pelo menos não tenho essa sorte, tenho sempre que me contentar com pouco, ou o dinheirito ou trabalho de borla numa empresa super sustentável e com todos os ideais e valores que quero, mas pronto acho que era ótimo nós aliarmos isso, se bem que no final do dia aquilo que nos motiva mais é a compensação monetária de meu trabalho, o que não invalida que no meu espaço de trabalho queira existam essas práticas, acho que é cada vez mais fundamental. Se nós trabalhamos numa organização com uma boa reputação social de direitos humanos, isso também nos dá um certo prazer, ficamos todos vaidosos/as com isso. O trabalhar numa organização sustentável com práticas de GRH Verde também poderá ser algo que me vai fazer feliz e fazer ir para o trabalho com outro tipo de motivação. Neste momento não é aquilo que me traz mais satisfação porque eu acho que isso é muito pouco implementado e eu ainda não vivi um ambiente profissional que me tenha proporcionado isso, mas acredito que é super importante e que até me poderei tornar mais produtivo enquanto profissional se conseguirmos juntar isto tudo.”</p> <p>Participante N°5: “O que me motiva também são as pessoas com que lidamos na empresa, é importante se nós nos identificamos com os valores da empresa e se tivermos gente à nossa volta que se identifica com os mesmos, e havendo espírito de união, torna-se mais fácil implementar políticas ambientais e tornar a empresa mais sustentável, sendo que os colaboradores unidos, e pessoas com que gostamos de trabalhar promovem uma melhor sustentabilidade na empresa, por serem pessoas que estão com o mesmo foco/objetivo.”</p> <p>Participante N°11: “Toda a gente trabalha um pouco por dinheiro, é um pouco óbvio. Mas por exemplo na nossa empresa estamos a trabalhar com clientes que são empresas socialmente responsáveis e eu acho que isto tem um impacto muito grande – eu tenho pessoas que neste momento querem trabalhar com esse tipo de empresas exatamente por causa disso. – Um impacto não só na parte do socialmente responsável, mas uma empresa com bom impacto no mundo, no que quer que seja. Isto é uma coisa que anteriormente não se valorizava nada, mas eu pessoalmente hoje em dia noto isso cada vez mais sentir que é um emprego útil e que não está a prejudicar acaba por ser por aí”.</p> <p>Participante N°8: “Sim porque acho que o dinheiro arranja-se em qualquer tipo de trabalho (à partida), mas o facto de nos levantarmos de manhã e percebermos okay estou a fazer a diferença, isto vai de encontro aos meus valores pessoais, não só a nível profissional, mas nós somos pessoas com valores, ideias e estar num trabalho que vá de encontro a faz toda a diferença e dá-nos uma vontade de trabalhar muito maior”.</p>

	<p>Participante N°9: “Eu ia apenas acrescentar que no meu caso se calhar não era bem isto que querias ouvir mas aquilo que gosto mais na minha empresa é o ambiente, porque há empresas muito agressivas, muito competitivas e muito difíceis em que acordas e não queres ir trabalhar e este é o meu primeiro emprego e está a correr super bem e aquilo que mais gosto é o facto de haver cooperação entre todos e não haver o passar por cima e tudo isso e eu creio que o ambiente de trabalho às vezes até é mais importante do que ganhas ao final do mês”.</p> <p>Participante N°10: “Eu ia dizer o que a disseram anteriormente. Acho que ter uma boa equipa é tudo, haver um alinhamento de valores, acima de tudo antes de termos as nossas funções temos os nossos valores, e acho que é fundamental”</p> <p>Participante N°11: “É haver competição, mas uma competição saudável, pessoas que nos motivem e que nos façam fazer as coisas melhor”.</p>
<p>Opinião relativamente a uma organização que demonstre cuidado e uma postura ativa na vertente de sustentabilidade ambiental.</p>	<p>Participante N°2: “A mim, interessa-me mais uma organização que esteja virada para isso, mas lá, parte muito da pessoa, uma pessoa que não tem hábitos sustentáveis se calhar para ela é um pouco indiferente se a organização tem este cuidado ou esta preocupação, porque ela também”.</p> <p>Participante N°3: “Para ser sincera, não tem muito a ver com o tema, mas eu penso que se eles teem sensibilidade para a sustentabilidade ambiental também teem a sensibilidade de cuidar dos seus colaboradores, de os tratar bem, e por aí para mim é um fator de atratividade ver se eles são sustentáveis com o ambiente da mesma forma também deverão ter o mesmo apreço e a mesma preocupação com as pessoas que lá trabalham”.</p> <p>Participante N°1: “Eu tenho uma visão um pouco mais pessimista, sabes que o pessoal do Marketing e da comunicação vê isto com outros olhos, e às vezes ações de divulgação e assim aquilo é tudo “peta” e não há assim tanto interesse e consciência, daí a minha visão mais pessimista. Respondendo à tua pergunta, faz-me todo o sentido e dá-me imensa vontade de enviar o meu currículo quando vejo uma empresa assim (se bem que, lá está, nunca sei até que ponto é fidedigno). Mas também concordo muito com o eu procuro esse tipo de abordagem porque o pratico em casa e tenho esse tipo de valores. Fiquei agora muito satisfeito com as intervenções da participante N° 3 quando ela disse que esta perspetiva de sustentabilidade a faz perceber que a empresa também se preocupa com as suas pessoas, porque eu de facto nunca pensado nisso e provavelmente agora vou passar a tomar isso em conta – aquela empresa vai-me tratar melhor, e se calhar não vou apenas considerar trabalhar nela porque me identifico com aqueles valores mas porque vou pensar que vou ser bem tratado pelo simples facto de haver esta consciência ambiental.”</p> <p>Participante N°9: “Acho que é importante como referimos anteriormente dividir aqueles que empresas que fazem isso por ser essa a sua essência e a sua missão e os outros que vão um bocado atrás, e é um bocado superficial – isso também deve ser tido em conta”.</p> <p>Participante N°11: “Queria só comentar uma coisa em relação a isso, percebo perfeitamente o que estão a dizer, mas, concordo, mas mesmo que seja para irem atrás dos outros isso muitas vezes acaba por ter impacto, mesmo que as razões não sejam as certas, se isso trouxer um impacto positivo acho que acaba sempre por ser bom”.</p>
<p>Impacto da GRH Verdes na reputação e imagem de uma organização</p>	<p>Participante N°2: “Transmite uma imagem mais consciente”;</p> <p>Participante N°5: “Associo a maior eficiência, melhor eficiência ambiental, redução da pegada ecológica”.</p> <p>Participantes N°6: “Criatividade num certo sentido também”.</p>

	<p>Participante N°8 “Eu acho e algumas empresas ou muitas delas já perceberam que também é uma questão de Marketing. E é uma questão de Marketing que muitas empresas até aos dias de hoje passaram ao lado de forma gritante. Nós enquanto consumidores temos essa preocupação, e o facto de uma empresa quase que passar ao lado porque é mais fácil continuar o que estava a fazer antes é gritante e ainda bem que as pessoas estão a abrir os olhos e a perceber que a nossa geração é preocupada com isso, sendo que nós também somos consumidores”.</p> <p>Participante N°10: “Estando num processo de recrutamento em mais do que um sítio, é um fator diferenciador e eu por exemplo a título pessoal este seria um fator que me levaria a escolher uma em detrimento da outra”.</p>
Principais fatores que motivam o contacto com uma organização	<p>Participante N°3: “Para mim é essencialmente o bom nome, o reconhecimento e o prestígio”</p> <p>Participante N°5: “Pesquisar a empresa e analisar os valores da mesma, acho que é algo que é importante de nós vermos.”</p> <p>Participante N°8: “Se nós conseguirmos perceber que a empresa tem objetivos para além do lucro, faz com que nós entremos nessa empresa a perceber okay, eles não se preocupam apenas com o que produzimos mas connosco também – sustentabilidade pessoal – haver a consciência de que nós somos trabalhadores e pessoas, é uma questão muito importante, não é só a questão do dinheirito mas também a qualidade de trabalho e que ao eles mostrarem sustentabilidade naquilo que fazem também fazem com que nos sintamos mais seguros ao entrar na empresa”.</p> <p>Participante N°9: “Eu neste momento, fiquei neste mês efetiva, portanto diria que estou num trabalho estável, mas continuo a mandar CVs precisamente quando vejo oportunidades que me parecem ter um propósito melhor comparando com aquilo que estou a fazer neste momento, portanto acho que isso faz toda a diferença. Quando estive, cheguei a estar em layoff e cheguei a candidatar-me a coisas em que sabia que ia ganhar menos do que estou a ganhar agora, mas eram organizações que me faziam mais sentido – Portanto acho que isso vai ser sempre um fator a considerar daqui em diante”.</p> <p>Participante N°11: “Fugindo aqui um pouco à parte do verde, obviamente área em que a empresa atua existem setores nos quais não tenho interesse nenhum em trabalhar e outros que acho que são muito interessantes e pronto, acho que estas políticas e que geralmente qualquer pessoa quando envia um CV vai sempre procurar, perceber o tipo de equipa, o tipo de empresa, eu por exemplo não me identifico com empresas muito grandes tenho sempre interesse em trabalhar em empresas um pouco mais pequenas, isto também acaba por ser uma motivação”.</p>
Consideração da existência de práticas de GRH Verdes no momento de procura de emprego, transição de empresa ou num momento de aceitar uma proposta de emprego	<p>Participante N°1: “Eu acabo por ter explorado isso num processo em particular para uma empresa que já estava direcionada para isso e então fui mesmo perceber de que forma eles atuam. De um modo geral, nem sempre procuro isso – acho que se justifica por ser novo, ainda não ter uma experiência profissional significativa e neste momento. Procuro primeiro o prestígio, bem deixa cá ver uma organização/empresa que consiga alavancar o meu currículo e espero um dia mais tarde poder olhar para esses aspetos também. Espero estar numa fase da minha vida em que consiga escolher com base nisso (restantes, acenam e concordam), não ter de ir para lá porque não tenho mais nada, poder escolher para onde quero ir e vou escolher aquela porque me identifico mais e em termos sustentáveis faz mais sentido e em termos sociais faz mais sentido para mim. Nesta fase da minha vida, como não tenho a possibilidade de escolher tenho de me contentar com o que há, e o que há nem sempre são organizações com esse tipo de práticas infelizmente.”</p>

	<p>Participante N°2: “Sim, também considero ter em conta no futuro. Claro que se estivermos na dúvida entre escolher entre duas em que uma delas é mais orientada para isso, eu acho que escolhemos essa. Funciona como fator de desempate.”</p> <p>Participante N°11 “No futuro diria que sim, até hoje ainda não. Ou seja, em termos de emprego nunca fiz isso”.</p> <p>Participante N°10: “A nível de emprego também nunca me aconteceu”.</p>
<p>Interferência das práticas de GRH Verdes na Motivação.</p>	<p>Participante N° 2: “Eu acho que me influencia muito pois considero que, falo pelo menos por mim, isto é um estilo de vida, o ser vegetariana (no meu caso) e tentar ser cada vez mais consciente no meu consumo – olho para o mundo de outra forma. Se existir essa consciência ecológica por parte da organização e se efetivamente começarem a usar este tipo de práticas, muito provavelmente vou sentir um engagement diferente até mesmo com a cultura da empresa. A mim causa-me imensa confusão certo tipo de comportamentos; acho que tenha esta consciência mais presente se as organizações adotarem este tipo de postura inevitavelmente vou sentir-me muito mais motivados pois há um encontro de valores que faz sentido.”</p> <p>Participante N°1: “Eu também vou abrir aqui uma questão que para mim nunca fez muito sentido – valores da empresa. O que sinto é que nos momentos de entrevista me são apresentados os valores da empresa e é expectável que ficando lá a trabalhar tenha de os adotar. Isso para mim é uma coisa um pouco absurda porque tenho os meus valores e acho que não tenho de mudar o chip sempre que mudo de empresa, e ser uma pessoa totalmente diferente. Neste sentido, sendo orientado para a sustentabilidade iria ficar mais motivado se tivesse num trabalho assim, não precisava de mudar o chip, ia estar a ser a pessoa que sou em casa. Para mim faria mesmo muito sentido, sentir-me-ia em casa porque isto são práticas que faço em casa e que iria fazer também na empresa. Não acredito realmente muito nesta questão dos valores, não acho que sejamos assim tão plásticos neste sentido. O nosso contexto profissional para mim faz sentido que seja o mais próximo do meu contexto familiar para me sentir mais confortável, e estando confortável com certeza que serei mais produtivo. Para mim traz benefício, mas na logica de já trazer comportamentos de casa.”</p> <p>Participante N°10: “Eu acho que por exemplo numa entrevista nos falarem logo daquelas que é a missão da empresa a nível de GRH Verde acho que me cativa logo, ficamos a achar que aquela empresa é bastante interessante e ao longo do tempo em que lá estamos – e.g formações e não digo só aquelas formações mais teóricas acho que também nos vão alimentando a nossa motivação ao longo do tempo que estamos na empresa e até nós próprios podermos sugerir algum tipo de área específica em que gostaríamos de ter mais conhecimento também é muito importante”.</p> <p style="text-align: center;">Fonte: Elaboração Própria</p>

