



MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**GRH VERDE E DESEMPENHO AMBIENTAL: ESTUDO
NUMA EMPRESA DE SERVIÇOS ESPECIALIZADOS**

MARGARIDA CONSTANTINO LOURENÇO

OUTUBRO 2022

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**GRH VERDE E DESEMPENHO AMBIENTAL: ESTUDO
NUMA EMPRESA DE SERVIÇOS ESPECIALIZADOS**

MARGARIDA CONSTANTINO LOURENÇO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

OUTUBRO 2022

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vi
Abstract.....	vii
Lista de Abreviaturas	viii
Introdução.....	1
Capítulo 1 - Revisão da Literatura	3
1.1. Gestão de Recursos Humanos Verde	3
1.1.1. Recrutamento e Seleção Verdes	4
1.1.2. Formação Verde	6
1.1.3. Gestão de Desempenho Verde	7
1.1.4. Recompensas e Benefícios Verdes.....	8
1.1.5. Envolvimento Verde	9
1.2. GRH Verde e Desempenho Ambiental das Empresas	10
1.3. GRH Verde, Vida Pessoal-Profissional e Desempenho Ambiental das Empresas	11
1.4. GRH Verde, Comunicação Corporativa e Desempenho Ambiental das Empresas	12
1.5. Modelo de Investigação	14
Capítulo 2 – Metodologia do Estudo e Caracterização da Empresa.....	15
2.1. Instrumento	15
2.2. Recolha de Dados na Empresa.....	16
2.3. Caracterização da Amostra	17
Capítulo 3 - Análise e Discussão de Resultados.....	18
3.1. Análise da Fiabilidade das Escalas	18
3.2. Análise Descritiva das Variáveis	18

3.3. Análise Inferencial: Teste de Hipóteses	20
3.4. Discussão de Resultados	29
Capítulo 4 - Considerações finais	31
4.1. Conclusão e Contributos do Estudo	31
4.2. Limitações do Estudo e Sugestões para Investigações Futuras	32
Referências Bibliográficas	33
Anexo.....	38

Índice de Figuras e Tabelas

FIGURA 1 – Modelo de Investigação	14
TABELA I: Distribuição dos Dados Sociodemográficos dos Inquiridos	17
TABELA II: Alfas de <i>Cronbach</i> das Variáveis	18
TABELA III: Medidas de Tendência Central e de Dispersão das Variáveis.....	18
TABELA IV: Correlações de Pearson	20
TABELA V: Resumo do Modelo - H1	21
TABELA VI: ANOVA - H1	21
TABELA VII: Coeficientes - H1	21
TABELA VIII: Resumo do Modelo – H2a.....	22
TABELA IX: ANOVA – H2a	22
TABELA X: Coeficientes – H2a	22
TABELA XI: Resumo do Modelo – H2b	23
TABELA XII: ANOVA – H2b.....	23
TABELA XIII: Coeficientes – H2b	23
TABELA XIV: Coeficientes – H2c	24
TABELA XV: Resumo do Modelo – H3a.....	24
TABELA XVI: ANOVA – H3a.....	24
TABELA XVII: Coeficientes – H3a.....	25
TABELA XVIII: Resumo do Modelo – H3b.....	25
TABELA XIX: ANOVA – H3b	25

TABELA XX: Coeficientes – H3b	26
TABELA XXI: Coeficientes – H3c	26
TABELA XXII: Resumo do Modelo – H4a	27
TABELA XXIII: ANOVA – H4a	27
TABELA XXIV: Coeficientes – H4a	27
TABELA XXV: Resumo do Modelo – H4b.....	28
TABELA XXVI: ANOVA – H4b.....	28
TABELA XXVII: Coeficientes – H4b.....	28
TABELA XXVIII: Coeficientes – H4c.....	29

Agradecimentos

À Professora Helena Jerónimo, por ter aceitado o meu convite para orientar o meu TFM, por toda a disponibilidade, incentivo e partilha de conhecimentos, nomeadamente por me ter proposto investigar a GRH Verde aliada aos temas que eu tinha interesse.

À minha família, aos meus pais, que sempre me incentivam a seguir os meus sonhos e à minha irmã, que me ampara em todas as etapas da minha vida.

Aos meus amigos, especialmente à minha irmã do coração, por me encorajarem a não desistir e a acreditar em mim.

Aos meus colegas de trabalho, por terem tornado este TFM possível ao participarem neste estudo, e principalmente à minha equipa por todo o apoio.

Obrigada por terem tornado este sonho possível!

O Sonho

*Pelo sonho é que vamos,
Comovidos e mudos.
Chegamos? Não chegamos?
Haja ou não frutos,
Pelo Sonho é que vamos.*

*Basta a fé no que temos.
Basta a esperança naquilo
Que talvez não teremos.
Basta que a alma demos,
Com a mesma alegria,
Ao que desconhecemos
E ao que é do dia-a-dia.*

*Chegamos? Não chegamos?
-Partimos. Vamos. Somos.*

Sebastião da Gama

Resumo

Nos últimos anos a GRH passou a ter um papel preponderante na implementação de práticas de sustentabilidade social e ambiental, permitindo às empresas ter um impacto positivo no mundo que as rodeia. Essa área específica da GRH ganhou um sufixo “verde” e está focada na promoção de procedimentos, políticas e práticas verdes junto dos colaboradores e, por conseguinte, em contribuir para o desempenho ambiental das empresas. Em paralelo, a GRH Verde também tem impacto nos comportamentos pró-ambientais dos colaboradores, quer seja em contexto profissional ou pessoal, e na Comunicação Corporativa. Esta investigação tem como objetivo analisar se a GRH Verde influencia positivamente o Desempenho Ambiental de uma empresa de serviços especializados, na área de contabilidade, auditoria e consultoria fiscal e que possui certificação ambiental. De igual forma, pretende testar se esta relação é mediada pelas Práticas Verdes na Vida Profissional e Pessoal dos Colaboradores e pela Comunicação Corporativa. Os resultados obtidos, por intermédio da aplicação de um questionário a uma amostra de 237 participantes, permitem concluir que as Práticas Verdes na Vida Profissional e Pessoal dos colaboradores e a Comunicação Corporativa medeiam a relação positiva entre GRH Verde e Desempenho Ambiental da Empresa. Em termos de implicações práticas, os resultados mostram que as empresas devem valorizar mais a GRH Verde, devendo estar cientes de que as práticas sustentáveis assumidas internamente têm repercussões a nível interno, familiar e social. Por outro lado, as empresas precisam de estar mais atentas às perceções e atitudes dos colaboradores fora do ambiente de trabalho, uma vez que estas exercem influência no contexto laboral. Também a Comunicação Corporativa tem um papel fulcral na divulgação das práticas sustentáveis das empresas, daí o seu impacto no Desempenho Ambiental das Empresas.

Palavras-Chave: GRH Verde; Desempenho Ambiental das Empresas; Práticas Verdes na Vida Profissional; Práticas Verdes na Vida Pessoal; Comunicação Corporativa.

Abstract

In recent years HRM has come to play a leading role in the implementation of social and environmental responsibility practices, allowing companies to have a positive impact on the world around them. As a way of developing sustainable practices, Green HRM has emerged, which is focused on promoting green procedures, policies, and practices among employees and, therefore, on contributing to the companies' environmental performance. Simultaneously, Green HRM also impacts employees' pro-environmental behaviors, whether in a professional or personal context, and Corporate Communication. This research aims to analyze whether Green HRM positively influences the Environmental Performance of a specialized accounting, auditing and tax consulting services company that has environmental certification. Likewise, it intends to test whether this relationship is mediated by Green Practices in the Professional and Personal Life of Employees and by Corporate Communication. The results obtained, through the application of a questionnaire to a sample of 237 participants, allow us to conclude that Green Practices in the Work and Private Lives of Employees and Corporate Communication mediate the positive relationship between Green HRM and Environmental Performance of the Company. In terms of practical implications, the results are important for companies to further enhance the value of Green HRM, and they should be aware that all measures taken internally will have repercussions at the internal, family and social levels. On the other hand, companies need to be more aware of employees' perceptions and attitudes outside the work environment, as these have an influence on the work context. Corporate Communication also plays a central role in the dissemination of sustainable practices of companies, hence its impact on the Environmental Performance of Companies.

Keywords: Green HRM; Companies' Environmental Performance; Green Practices in Work Life; Green Practices in Private Life; Corporate Communication.

Lista de Abreviaturas

CC	Comunicação Corporativa
DAE	Desempenho Ambiental da(s) Empresa(s)
EV	Envolvimento Verde
FV	Formação Verde
GDV	Gestão de Desempenho Verde
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GRH Verde	Gestão de Recursos Humanos Verde
PVVPe	Práticas Verdes na Vida Pessoal
PVVPr	Práticas Verdes na Vida Profissional
RBV	Recompensas e Benefícios Verdes
RSV	Recrutamento e Seleção Verdes

Introdução

O mundo vive há já algumas décadas uma grave crise ambiental. A 28 de julho de 2022 assinalou-se o Dia da Sobrecarga da Terra, o que significa que ao fim de 208 dias a Humanidade já esgotou todos os recursos naturais da Terra disponíveis para o presente ano. Em Portugal esta data registou-se mais precocemente, a 7 de maio. Para que o planeta Terra conseguisse suportar o consumo atual, seriam necessárias 1,75 Terras e que o consumo de recursos fosse suspenso durante duas décadas para permitir uma regeneração terrestre (*Público*, 2022).

Uma vez que as questões ambientais afetam tanto as empresas como as famílias, pondo em causa a qualidade de vida e o futuro das próximas gerações, é responsabilidade de todos encontrar soluções. Devido à enorme influência que as empresas têm na sociedade, devem ser as primeiras a dar o exemplo e a implementar práticas ecológicas e de desenvolvimento sustentável. As certificações ambientais, como a ISO 14001 – Sistemas de Gestão Ambiental (APCER, 2016), são um selo de garantia e legitimidade das ações ecológicas das empresas. Muitas integram voluntariamente nas suas operações e na forma como interagem com os seus *stakeholders* questões sociais e ambientais, inculcando-lhes responsabilidade social (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). Internamente, podem instituir práticas verdes em vários departamentos: Gestão de Recursos Humanos (GRH), Marketing, Contabilidade e Finanças, Produção, Vendas, etc (Gilal *et al.*, 2019). A GRH Verde surge, portanto, da incorporação de sensibilidade e preocupação ecológicas nas práticas da GRH, “para melhorar o comportamento pró-ambiental dos colaboradores, satisfazer as expectativas dos colaboradores e atingir os objetivos organizacionais” (Shah, 2019, p.771).

Através da GRH Verde, as empresas comprometem os seus colaboradores a desenvolver comportamentos sustentáveis no contexto de trabalho e isso contribui para a sua competitividade no mercado global. A GRH Verde, além de incentivar escolhas em prol do meio ambiente no domínio profissional, também o faz, direta ou indiretamente, no domínio pessoal dos colaboradores. Os colaboradores, como seres sociais que são, desenvolvem uma permuta de informação e práticas verdes entre os âmbitos profissional e pessoal, o que, conseqüentemente, impacta o desempenho ambiental das empresas. A GRH Verde serve-se dos meios de comunicação da empresa para divulgar novas políticas, levando os colaboradores a adaptar os seus comportamentos em conformidade com os

valores da empresa, o que também tem repercussões no desempenho ambiental da empresa (Dumont *et al.*, 2017; Kuuyelleh *et al.*, 2021; Muster & Schrader, 2011).

O presente Trabalho Final de Mestrado (TFM), composto por quatro capítulos, tem como desiderato responder às seguintes questões de investigação: *Qual a influência da GRH Verde no Desempenho Ambiental de uma empresa de serviços especializados? Que influência têm as Práticas Verdes na Vida Profissional e Pessoal dos colaboradores e a Comunicação Corporativa na relação entre a GRH Verde e o Desempenho Ambiental?* Primeiramente, é apresentada uma revisão da literatura acerca dos conceitos *core* desta dissertação, bem como as hipóteses e o modelo de investigação. O segundo capítulo apresenta a metodologia do estudo, na qual são introduzidos: o instrumento utilizado, o processo de recolha dos dados e, por fim, é feita a caracterização da amostra. No terceiro capítulo, é realizada uma análise e discussão dos resultados, tendo por base análises como a fiabilidade das escalas, a descrição das variáveis e a estatística inferencial, nomeadamente através de um teste de hipóteses. No quarto e último capítulo são apresentados as considerações gerais e os contributos deste estudo, assim como as suas limitações e as sugestões para investigações futuras.

Capítulo 1 - Revisão da Literatura

1.1. Gestão de Recursos Humanos Verde

Com o despertar das empresas para temas como a sustentabilidade, sobretudo na sua vertente ambiental, começaram a ser implementadas práticas verdes aliadas à GRH, de forma a garantir uma vantagem competitiva (Gilal *et al.*, 2019). Uma vez que a GRH potencia “o alinhamento sistemático e planeado das práticas de RH com os objetivos organizacionais” (Kim *et al.*, 2019, p. 84) e é responsável por gerir o recurso mais importante das empresas, as pessoas, é determinante para um bom desempenho ambiental que as suas práticas ambientais estejam ligadas à GRH (Saeed *et al.*, 2019). De acordo com Mandip (2012) e Shah (2019), a GRH Verde promove práticas sustentáveis, de forma que os colaboradores desenvolvam um compromisso e uma maior consciencialização, através de medidas tais como: incorporação de elementos de gestão verde nas práticas habituais de GRH, o teletrabalho, espaços de trabalho energeticamente mais eficientes, o incentivo à partilha de carros, a preferência por arquivos digitais, etc.

O principal objetivo da GRH Verde “é desenvolver a sensibilidade ambiental dos colaboradores e torná-los conscientes de como os seus comportamentos afetam o ambiente” (Gilal *et al.*, 2019, p. 1581). Esta promoção de comportamentos pró-ambientais deve estar alinhada com a estratégia ambiental da empresa, o que permite alcançar um bom desempenho ambiental e, conseqüentemente, uma vantagem competitiva, reduzir o desperdício e desenvolver práticas de responsabilidade social nas empresas (Saeed *et al.*, 2019; Shah, 2019; Yong *et al.*, 2020). A GRH Verde contribui para atingir os objetivos ambientais das empresas, que têm como missão contribuir para a sustentabilidade ambiental, implementando para tal “políticas, práticas e sistemas que tornam os colaboradores da empresa verdes em benefício do indivíduo, da sociedade, do meio ambiente, e da empresa” (Opatha & Arulrajah, 2014, p.104).

De acordo com a literatura, a GRH Verde inclui várias práticas de pessoal com cunho “verde”: integração de elementos ambientais na análise e descrição de funções, recrutamento e seleção verde, formação e desenvolvimento verdes, avaliação de desempenho verde, compensação e benefícios verdes, envolvimento verde, capacitação verde, relações laborais, e a saída verde (Ari *et al.*, 2020; Mishra 2017; Renwick *et al.*, 2013; Saeed *et al.*, 2019). Várias destas práticas serão explicitadas nos pontos subsequentes.

A GRH Verde, quando implementada numa empresa e bem acolhida pelos seus colaboradores, gera inúmeros benefícios. Ao nível dos colaboradores, tendem a desenvolver um maior compromisso ambiental, sentindo-se mais motivados e satisfeitos com a sua atividade profissional, o que conduz a um aumento da retenção de talento verde. Ao nível da empresa, melhora a sua imagem de marca, o que atrai candidatos, que se regem pelos mesmos valores. A gestão ambiental, agregada à existência de colaboradores verdes, permite que as empresas consigam controlar melhor os custos e o desperdício e, por conseguinte, atingir uma vantagem competitiva (Gilal *et al.*, 2019; Opatha & Hewapathirana, 2019).

Além dos benefícios, a GRH Verde também acarreta alguns desafios para as empresas, nomeadamente: morosidade no processo de desenvolvimento de uma cultura verde, que requer um grande investimento inicial; dificuldade em encontrar candidatos com valores ambientais alinhados com os da empresa; discrepância em relação à motivação dos colaboradores para abraçar a GRH Verde e terem efetivamente comportamentos pró-ambientais; maior dificuldade em avaliar os colaboradores através da avaliação de desempenho verde; e dificuldade em desenvolver líderes verdes, de forma a que estes influenciem os restantes colaboradores (Hosain & Rahman, 2016).

Ao estabelecer uma cultura organizacional verde, baseada “no consumo verde, no uso de produtos amigos do ambiente, em atitudes (...) e atividades ambientais”, as empresas estão a estimular “a responsabilidade individual em despender mais esforços para proteger o ambiente” (Darvishmotevali & Altinay, 2022, p.9). Deste modo, a GRH Verde contribui para desenvolver nos colaboradores um comportamento pró-ambiental (Saeed *et al.*, 2019).

1.1.1. Recrutamento e Seleção Verdes

Grande parte do sucesso das práticas de GRH e dos bons resultados de uma empresa devem-se a um processo de recrutamento e seleção eficaz, que permite atrair e selecionar as pessoas certas (Mwita & Kinemo, 2018). O processo de recrutamento tem como objetivo atrair e motivar potenciais candidatos para preencher vagas disponíveis (Jabbour, 2011). O recrutamento pode ser feito interna ou externamente à empresa e tem como objetivo reunir uma grande variedade de candidatos adequados para um determinado cargo (Yusoff *et al.*, 2020). Por outro lado, o processo de seleção visa filtrar e eleger

perante vários candidatos aquele que é o mais adequado para o cargo, o que está mais alinhado com a cultura e os objetivos organizacionais e o que corresponde aos requisitos legais, tendo por base instrumentos específicos (Yong *et al.*, 2020).

Empresas com preocupações ambientais baseiam-se em critérios verdes para atrair e escolher os candidatos (Saeed *et al.*, 2019). Os candidatos com igual sensibilidade demonstram uma maior motivação e preferência em juntar-se a elas, ao invés de optarem por empresas que oferecem um salário semelhante, mas que não apresentam práticas socialmente responsáveis (Shah, 2019). Desta forma, o recrutamento e seleção verdes (RSV) são uma das práticas mais importantes da GRH Verde (Renwick *et al.*, 2013; Saeed *et al.*, 2019; Shah, 2019).

Na base do RSV, as empresas devem definir a Análise e Descrição das Funções, tendo por base os seus objetivos ecológicos (Mandip, 2012). Tal permite contratar colaboradores que apresentem conhecimentos e comportamentos ecológicos, o que facilitará a implementação de uma cultura verde (Mwita, 2019; Mwita & Kinemo, 2018). Segundo Renwick *et al.* (2013), o RSV regem-se por três aspetos: a consciência ecológica; o *employer branding* verde; e os critérios verdes. A consciência ecológica dos candidatos “envolve fatores de personalidade que permitem alcançar os objetivos ambientais organizacionais” (Saeed *et al.*, 2019, p.426). O *employer branding* verde ou, por outras palavras, a imagem de uma empresa ligada à gestão ambiental, é utilizado para atrair potenciais candidatos (Saeed *et al.*, 2019; Yong *et al.*, 2020), que por sua vez são “avaliados e selecionados com base em critérios verdes” (Saeed *et al.*, 2019, p.426).

Num processo de recrutamento verde as empresas podem optar por disponibilizar as suas candidaturas em formato *online*, divulgando-as através de mensagens de cariz ambiental. Por outro lado, o processo de seleção verde deve ser realizado preferencialmente à distância, para evitar deslocações, e as entrevistas podem incluir perguntas de cariz ecológico tendo como objetivo selecionar os candidatos com uma maior consciência ambiental (Mwita & Kinemo, 2018; Opatha & Arulrajah, 2014).

1.1.2. Formação Verde

Quando as empresas pretendem iniciar um processo de mudança, a formação é a uma das primeiras áreas de RH a sofrer alterações para promover a implementação das novas práticas (Yong *et al.*, 2020). Isto deve-se ao facto de a formação ter como principal objetivo educar os colaboradores, para que ao adquirirem novas competências consigam desenvolver novos comportamentos (Ari *et al.*, 2020; Veluchamy *et al.*, 2021).

Muitas empresas servem-se da formação para construir uma cultura ambiental, transmitindo através de atividades formativas os seus valores e alinhando a aquisição de novas competências com a avaliação e a gestão de desempenho (Yusoff *et al.*, 2020). Para além disso, a formação (formal e informal) não só é um fator determinante para a implementação eficaz das práticas de gestão ambiental como também para a implementação bem-sucedida da GRH Verde (Ari *et al.*, 2020; Yong *et al.*, 2020).

A formação verde (FV) tem o objetivo de motivar os colaboradores a desenvolver competências pró-ambientais, tornando-os mais sensíveis às questões ambientais e aptos a cumprir os objetivos verdes da empresa (Saeed *et al.*, 2019). Para Tang *et al.* (2018), a FV é constituída por 3 elementos: a gestão do conhecimento verde, a consciência ecológica e as atividades de proteção ambiental. A gestão do conhecimento verde direciona a FV de forma que todos os colaboradores desenvolvam conhecimentos, que lhes possibilitem ter um maior envolvimento na resolução de problemas complexos de gestão ambiental (Saeed *et al.*, 2019). Através das competências ambientais adquiridas na FV, os colaboradores desenvolvem uma consciência ecológica, que reforça o seu compromisso ambiental, pelo que se sentem incentivados a alterar os seus comportamentos, o que aumenta o seu desempenho ambiental (Xie & Zhu, 2020; Yong *et al.*, 2020). Consequentemente, as atividades de proteção ambiental promovidas pela FV têm impacto no desempenho sustentável empresarial, ou seja, na capacidade de uma empresa manter uma vantagem competitiva através de práticas verdes (Xie & Zhu, 2020).

Tendo em conta que os colaboradores são pessoas sociais, a mudança de comportamentos estimulada pela FV tem efeito tanto na sua vida pessoal como na sua vida profissional (Veluchamy *et al.*, 2021), como explicitaremos mais adiante. Para tal, a FV engloba um conjunto de atividades pró-ambientais, abordando temas como: eficiência energética, gestão de resíduos, utilização de materiais renováveis e/ou reciclados, menor

consumo de água e de energia, utilização de equipamento mais limpo e avaliação do ciclo dos produtos (Ari *et al.*, 2020; Hosain & Rahman, 2016; Xie *et al.*, 2020).

1.1.3. Gestão de Desempenho Verde

O desempenho organizacional, fruto do desenvolvimento do desempenho dos colaboradores e das equipas, é melhorado através do processo de gestão de desempenho, que utiliza critérios para avaliar os indivíduos das empresas (Mwita, 2019). Com o intuito de capitalizar as competências dos colaboradores, a gestão de desempenho permite identificar as suas forças e fraquezas, dando-lhes a oportunidade de receber *feedback* e de ver o seu rendimento ajustado, conforme o seu desempenho (Yong *et al.*, 2020).

As empresas ao definirem objetivos pró-ambientais, prática recorrente em empresas certificadas pela ISO 14001, estão a incentivar um desempenho ambiental a nível individual, das equipas e organizacional (Mwita, 2019; Yong *et al.*, 2020). Nestes casos, a gestão de desempenho verde é parte integrante da GRH Verde (Tang *et al.*, 2018).

Após serem definidos os objetivos verdes da empresa, a Análise e Descrição das Funções também integra objetivos específicos verdes, de forma a construir indicadores para avaliar e gerir o desempenho verde (Mwita, 2019). De acordo com Jabbour *et al.* (2010, p. 1057), a gestão de desempenho verde (GDV) implica a “avaliação e registo do desempenho ambiental dos colaboradores ao longo da sua carreira numa empresa e fornece-lhes *feedback* sobre o seu desempenho para prevenir atitudes indesejáveis ou reforçar comportamentos exemplares”. Constituída por quatro elementos, a GDV impulsiona a definição de objetivos verdes, que permitem desenvolver indicadores verdes, que por sua vez são uma referência para definir os critérios-base da avaliação de desempenho, sendo que o resultado desta avaliação implica beneficiar ou sancionar os colaboradores (Shah, 2019). A eficácia, em todos os níveis hierárquicos, da GDV é atingida pelo facto de o resultado da avaliação de desempenho ter impacto no sistema de recompensas e benefícios (Saeed *et al.*, 2019). Isto porque os colaboradores que demonstram um comportamento pró-ambiental ao serem beneficiados tendem a reforçar este tipo de práticas, enquanto os colaboradores a quem são aplicadas sanções por não cumprirem os objetivos verdes tendem a esforçar-se para melhorar o seu comportamento no futuro (Saeed *et al.*, 2019; Shah, 2019).

Os objetivos e os critérios verdes têm como função desenvolver uma cultura em prol do desempenho ambiental (Yusoff *et al.*, 2020). Para isso as empresas podem definir objetivos de sensibilização e de encorajamento para a aprendizagem de práticas verdes, assim como estabelecer indicadores que avaliem a comunicação de políticas ambientais, a responsabilidade ambiental, os incidentes ambientais, a emissão de gases poluentes, entre outros (Hosain & Rahman, 2016; Saeed *et al.*, 2019).

1.1.4. Recompensas e Benefícios Verdes

Em geral, um sistema de recompensas e benefícios procura atrair, reter e motivar os colaboradores talentosos, incentivando-os a desenvolver competências, para serem colocadas ao serviço da empresa, e a ter um desempenho favorável, que permita atingir os objetivos pessoais e organizacionais (Mwita, 2019; Yong *et al.*, 2020). Quando esse sistema é desenhado para incentivar os colaboradores a ter comportamentos pró-ambientais, aumenta o compromisso e a consciência verdes, pois o que se pretende é atrair, reter e motivar os colaboradores a atingir os objetivos ambientais, sendo fulcral para a criação de uma cultura verde (Mwita, 2019; Saeed *et al.*, 2019; Yusoff *et al.*, 2020). Para que este processo seja bem-sucedido e conduza a um bom desempenho ambiental, é importante recompensar os colaboradores, que demonstram comportamentos sustentáveis, através da combinação de recompensas financeiras e não financeiras, tendo também em consideração as práticas e os valores da indústria (Mwita, 2019; Saeed *et al.*, 2019; Shah, 2019; Yusoff *et al.*, 2020).

Existem vários tipos de recompensas financeiras, como por exemplo bônus, incentivos e valores monetários, que permitem incentivar as pessoas, para que se sintam motivadas a continuar a ter um bom desempenho ambiental (Mwita, 2019; Veluchamy *et al.*, 2021). Por outro lado, as recompensas não financeiras desencadeiam sentimentos de orgulho e de realização nos colaboradores, quando estes são reconhecidos e elogiados pelos comportamentos pró-ambientais que apresentam. São sentimentos que surgem quando os colaboradores recebem, por exemplo: prémios; férias pagas; honorários; cheques-prenda; incentivos fiscais, nomeadamente isenções que promovem a utilização de bicicleta ou veículos menos poluentes; e benefícios nas viagens, com descontos nas suas deslocações em transportes públicos (Mwita, 2019; Saeed *et al.*, 2019; Shah, 2019; Veluchamy *et al.*, 2021).

1.1.5. Envolvimento Verde

A participação dos colaboradores nas decisões organizacionais induz ao aumento do seu comprometimento e, concomitantemente, a uma maior predisposição para colocar as suas capacidades ao serviço da melhoria e do sucesso da empresa (Tang *et al.*, 2018). Uma empresa que opte por definir objetivos ambientais sem envolver os colaboradores dificilmente consegue que os seus programas de gestão ambiental sejam bem-sucedidos (Ari *et al.*, 2020). Ao participar nas tomadas de decisão ambientais, mediadas pela GRH Verde, os colaboradores sentem-se mais motivados e responsáveis por garantir um bom desempenho ambiental (Mishra, 2017; Tang *et al.*, 2018). Para desenvolver uma cultura pró-ambiental é, portanto, necessário incentivar o apoio dos colaboradores na gestão ambiental, dando-lhes a oportunidade de dar sugestões para melhorar as práticas existentes e de tomarem conhecimento da forma como as novas práticas afetam o seu local de trabalho (Mishra, 2017; Renwick *et al.*, 2013). Neste sentido, o envolvimento verde (EV) tem um impacto positivo na gestão ambiental das empresas (Renwick *et al.*, 2013; Tang *et al.*, 2018).

Existem cinco critérios que permitem identificar o EV dos colaboradores: uma visão verde que seja clara, que direcione e envolva os colaboradores na gestão ambiental; um clima de aprendizagem verde, estimulado pela preocupação da consciência ecológica entre colegas; vários canais de comunicação formais e informais para difundir uma cultura verde; práticas verdes, que possibilitam a correta utilização dos recursos, reduzindo os resíduos e a poluição no local de trabalho; e encorajamento para o envolvimento verde, dando a oportunidade dos colaboradores participarem na resolução de problemas e na melhoria da qualidade (Tang *et al.*, 2018).

Para que o EV dos colaboradores seja alcançado, é necessário que as práticas de formação verde estejam alinhadas com as práticas de envolvimento verde, tendo em conta que os colaboradores se servem dos conhecimentos verdes previamente adquiridos para contribuir para um melhor desempenho ambiental (Guerci *et al.*, 2016). Como práticas de EV as empresas podem, por exemplo, formar equipas focadas nas iniciativas pró-ambientais; ter grupos de resolução de problemas para apresentar soluções ecológicas; definir esquemas de sugestões; divulgar boletins informativos; destacar os “campeões” de boas práticas (como baixas emissões de carbono); incentivar o trabalho remoto e a

partilha de transporte doméstico quando há deslocação ao escritório; desenvolver esquemas de reciclagem baseados na função (Renwick *et al.*, 2013; Tang *et al.*, 2018).

1.2. GRH Verde e Desempenho Ambiental das Empresas

Já são muitas as empresas que incorporam o desempenho ambiental na sua estratégia, conscientes de que ao fazê-lo não só estão a ser mais competitivas no mercado, o que lhes permite garantir uma vantagem competitiva, como também estão a desenvolver práticas de responsabilidade social. As empresas podem implementar várias técnicas para monitorizar o desempenho ambiental, nomeadamente: relatórios ambientais; *scorecards* ambientais; medir a aquisição, a utilização e o circuito dos recursos; pedir auditorias e *feedback* ambientais recorrentes; entre outras. Para garantir que as empresas estão efetivamente a ter um bom desempenho ambiental, devem assegurar que cumprem todos os parâmetros estipulados pela ISO 14001. Assim, as práticas inovadoras, que são desenvolvidas para atingir um bom desempenho ambiental, permitem reduzir a emissão de gases poluentes e o consumo de recursos naturais e de recursos perigosos, o que, consequentemente, conduz a um melhor desempenho empresarial (Yusoff *et al.*, 2020).

A eficácia do desempenho ambiental nas empresas apenas é possível caso os colaboradores estejam dispostos a apresentar um comportamento desejado, tendo como base as práticas de GRH Verde (Veluchamy *et al.*, 2021). É, por isso, determinante que as empresas tenham as práticas de GRH alinhadas com os objetivos estratégicos e que integrem componentes verdes nas práticas de GRH, encorajando assim os colaboradores para um bom desempenho ambiental (Veluchamy *et al.*, 2021; Yusoff *et al.*, 2020). Através da GRH Verde, as empresas conseguem atrair colaboradores com consciência ambiental e conseguem moldar as suas competências e comportamentos, envolvendo-os em programas de desempenho ambiental (Yusoff *et al.*, 2020). Nestas circunstâncias, em termos agregados, as práticas verdes de GRH desempenham um papel positivo no desempenho ambiental das empresas (Bangwal *et al.*, 2017; Kularathne, 2020). Surge, assim, de acordo com a literatura, a primeira hipótese desta investigação:

H1) A GRH Verde influencia positivamente o Desempenho Ambiental da Empresa.

1.3. GRH Verde, Vida Pessoal-Profissional e Desempenho Ambiental das Empresas

É facilmente compreensível que os comportamentos verdes na vida profissional sejam influenciados positivamente pelas práticas da GRH Verde das empresas. Mas a literatura atesta igualmente que os comportamentos verdes na vida pessoal também são influenciados positivamente pelas práticas verdes das empresas (Bangwal *et al.* 2017). Tais relações são corroboradas por Dumont *et al.* (2017), cujo estudo conclui uma influência positiva direta da GRH Verde na vida profissional e indireta na vida pessoal dos colaboradores. Neste sentido, a definição de políticas e práticas de GRH Verde deve ter em conta que as iniciativas para incentivar os colaboradores a adotar comportamentos pró-ambientais conduzirão a uma mudança de atitude por parte dos colaboradores não só na sua vida profissional, mas também a sua vida pessoal (Piligrimiene *et al.*, 2019).

Os colaboradores, aqueles que aderem e implementam as práticas verdes das empresas e os principais protagonistas do sucesso das mesmas, devem ser considerados em todos os seus domínios (Muster & Schrader, 2011). Para tal, a GRH Verde deve desenvolver práticas ambientais que possam ser ajustadas e utilizadas no contexto profissional e pessoal, de forma que os comportamentos sejam interiorizados (Veluchamy *et al.*, 2021). No âmbito profissional, os colaboradores, enquanto “produtores”, tomam decisões e agem conforme os valores ambientais que lhes foram transmitidos pela empresa (Muster & Schrader, 2011). No âmbito pessoal, embora os colaboradores assumam o papel de “consumidores”, a GRH Verde pode influenciá-los a optarem por um consumo e práticas sustentáveis (Piligrimiene *et al.*, 2019). As empresas, ao desenvolverem uma gestão ambiental eficaz, procuram apoiar os seus colaboradores na sua vertente pessoal, reforçando de forma ativa e consciente a adoção de comportamentos sustentáveis, ou seja, a fazer uma boa gestão dos recursos durante a seleção, aquisição e eliminação dos produtos (Muster, 2011; Muster & Schrader, 2011). Neste sentido, a GRH Verde pode, por exemplo, disponibilizar informação em relação à assistência em casa para a reciclagem e a gestão de resíduos, ou até colocar à disposição dos colaboradores a possibilidade de receberem na empresa ofertas especiais ou encomendas de agricultores biológicos locais (Muster, 2011).

Dada a interligação estreita entre dimensões profissional e pessoal na vida dos colaboradores, existe, segundo Muster & Schrader (2011), uma migração de práticas

verdes entre a vida profissional e a vida pessoal, pelo que ambos os domínios da vida de um colaborador afetam de forma positiva o desempenho ambiental da empresa. Esta linha de investigação foi desenvolvida por Bangwal *et al.* (2017), cujo estudo concluiu que apenas as práticas verdes na vida profissional afetam o desempenho ambiental da empresa, mas não as práticas verdes na vida pessoal. A já referida investigação de Bangwal *et al.* (2017) mostra também que o impacto positivo da GRH Verde no desempenho ambiental é mediado pelas práticas verdes na vida profissional, mas não pelas práticas verdes na vida pessoal dos colaboradores.

Os argumentos teóricos supramencionados permitem avançar o seguinte conjunto de hipóteses:

H2a) A GRH Verde influencia positivamente as Práticas Verdes na Vida Profissional;

H2b) As Práticas Verdes na Vida Profissional influenciam positivamente o Desempenho Ambiental da Empresa;

H2c) As Práticas Verdes na Vida Profissional medeiam a relação positiva entre a GRH Verde e o Desempenho Ambiental da Empresa;

H3a) A GRH Verde influencia positivamente as Práticas Verdes na Vida Pessoal;

H3b) As Práticas Verdes na Vida Pessoal influenciam positivamente o Desempenho Ambiental da Empresa;

H3c) As Práticas Verdes na Vida Pessoal medeiam a relação positiva entre a GRH Verde e o Desempenho Ambiental da Empresa.

1.4. GRH Verde, Comunicação Corporativa e Desempenho Ambiental das Empresas

A comunicação interna visa alinhar todos os colaboradores, para que em uníssono trabalhem em prol da estratégia da empresa, como se de uma única equipa se tratasse (Zaumane, 2019). Mais do que manter o contacto entre a gestão de topo e os colaboradores, para que todos estejam de igual forma informados acerca das novas práticas, a comunicação corporativa promove o envolvimento e abre espaço para uma eventual participação de todos e do seu contributo para as decisões organizacionais (Kuuyelleh *et al.*, 2021). Nos últimos anos, a comunicação interna das empresas sofreu algumas transformações relativamente ao formato dos meios de comunicação, do papel

para os canais *web* da empresa (Kuuyelleh *et al.*, 2021). Além disso, o âmbito da divulgação de informação deixou de ser meramente financeiro e passou a integrar de forma detalhada e transparente todas as áreas eminentes à atividade das empresas (gestão, financeira, social e ambiental), por exemplo através do Relatório Único (Salvioni & Bosetti, 2014).

Dado que a comunicação interna promove o envolvimento dos colaboradores nas iniciativas da empresa e os influencia a ter atitudes que vão ao encontro dos objetivos e dos valores organizacionais, o mesmo acontece em relação às questões ambientais. Desta forma, é importante que a GRH Verde seja incluída nas práticas comunicacionais da empresa, para que os colaboradores sejam estimulados e sensibilizados para as práticas verdes da empresa. Kuuyelleh *et al.* (2021) defende que a GRH Verde influencia o conteúdo que é divulgado através dos canais formais e informais de comunicação da empresa. Também de acordo com Kuuyelleh *et al.* (2021), a comunicação interna da empresa ao fomentar o envolvimento verde dos colaboradores, promovendo uma visão, valores e comportamentos verdes, está a contribuir para o bom desempenho ambiental da empresa. Por fim, é relevante averiguar se a relação entre a GRH Verde e o desempenho ambiental é mediada pela comunicação interna, pois é algo que ainda não foi verificado em estudos anteriores. Assim, surgem mais três hipóteses para serem testadas:

H4a) A GRH Verde influencia positivamente a Comunicação Corporativa;

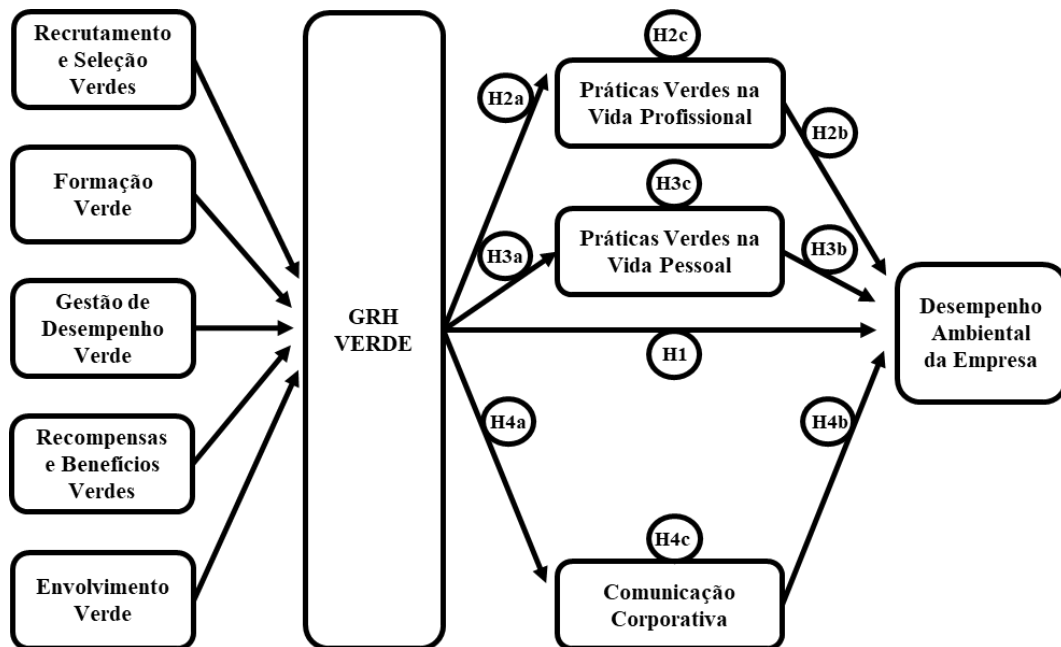
H4b) A Comunicação Corporativa influencia positivamente o Desempenho Ambiental da Empresa;

H4c) A Comunicação Corporativa medeia a relação positiva entre a GRH Verde e o Desempenho Ambiental da Empresa.

1.5. Modelo de Investigação

Este estudo pretende verificar o impacto da GRH Verde no Desempenho Ambiental da Empresa, através das Práticas Verdes na Vida Profissional e Pessoal dos colaboradores e da Comunicação Corporativa (Bangwal *et al.*, 2017; Kuuyelleh *et al.*, 2021). Neste caso, a GRH Verde é composta por cinco práticas: o Recrutamento e Seleção Verdes, a Formação Verde, a Gestão de Desempenho Verde, as Recompensas e Benefícios Verdes e o Envolvimento Verde (Tang *et al.*, 2018). Na FIGURA 1 é possível observar o modelo da presente investigação.

FIGURA 1 – Modelo de Investigação



Fonte: Elaboração Própria

Capítulo 2 – Metodologia do Estudo e Caracterização da Empresa

2.1. Instrumento

Para o desenvolvimento desta investigação é utilizada uma metodologia quantitativa, com o objetivo de solucionar um problema relevante para a comunidade científica, através da definição de hipóteses testáveis e não ambíguas, procurando sempre mitigar erros de enviesamento (Duckett, 2021). Para tal, foi aplicado um questionário de autopreenchimento, enviado por email, numa empresa de serviços especializados.

O questionário é composto por 3 grupos de questões. O Grupo A apresenta uma breve introdução do estudo em causa e duas questões gerais: a primeira para confirmar que os inquiridos compreendem as condições para participar no estudo e a segunda que autorizam que a informação por eles disponibilizada no preenchimento do questionário possa ser utilizada na presente investigação. O Grupo B inclui um bloco de questões sobre os dados sociodemográficos dos inquiridos: género, idade, filhos, antiguidade, departamento, função e se chefia uma equipa. De forma a salvaguardar o anonimato dos participantes, a empresa solicitou que não fossem acrescentadas mais questões sociodemográficas. O Grupo C é composto por questões sobre GRH Verde, Desempenho Ambiental da Empresa, Práticas Verdes na Vida Profissional e na Vida Pessoal dos colaboradores e Comunicação Corporativa (2 itens, a pedido da empresa). A GRH Verde foi medida através da escala de Tang *et al.* (2018) e inclui itens para testar o *Recrutamento e Seleção Verdes* (3 itens); a *Formação Verde* (3 itens); a *Gestão de Desempenho Verde* (4 itens); as *Recompensas e Benefícios Verdes* (3 itens); e o *Envolvimento Verde* (5 itens). O Desempenho Ambiental da Empresa (5 itens), as Práticas Verdes na Vida Profissional (5 itens) e as Práticas Verdes na Vida Pessoal (5 itens) foram medidos através das escalas de Bangwal *et al.* (2017) (Anexo). As respostas foram dadas de acordo com uma escala de *Likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), havendo também a opção de resposta “Não sei/Não respondo”. De acordo com Kock *et al.* (2021), um questionário quando apresenta questões seguidas para a mesma variável induz os inquiridos a dar respostas idênticas em todos os itens, o que viabiliza o *Common Method Bias*. Para combater este problema, os itens foram alternados entre si.

2.2. Recolha de Dados na Empresa

Neste estudo é utilizada uma técnica de amostragem não-probabilística e por conveniência, uma vez que a base de amostragem selecionada para aplicar o questionário abrange os 1660 colaboradores dos escritórios situados em Portugal (neste sentido, excluíram-se propositadamente da amostragem os 172 colaboradores dos escritórios que não se encontram em solo português).

A empresa na qual se realizou o estudo já está há mais de 60 anos em Portugal e pertence ao CAE 69200 - Atividades de contabilidade e auditoria; consultoria fiscal (INE, 2007). Internamente, está organizada em quatro departamentos: *Advisory* (consultoria em diferentes áreas de negócio); *Assurance* (auditoria em diversos serviços); *Tax & Legal Services* (serviços de contabilidade e fiscalidade); e *Internal Firm Services* (serviços internos de GRH e IT). Foi eleita para esta investigação por integrar práticas pró-ambientais e a sustentabilidade fazer parte do ADN dos seus valores e da sua estratégia, sendo, por isso, certificada pela ISO 14001 – Sistemas de Gestão Ambiental. A empresa apresenta práticas de GRH Verde, que preferiu manter em sigilo, e algumas práticas pró-ambientais, tais como: existência de zonas de carregamento para carros elétricos; possibilidade de protocolos e descontos em *leasing* de carros híbridos e elétricos; contratos de energia verde e colocação de luzes led nos escritórios; oferta de canecas e uma garrafa de vidro a todos os colaboradores, com o propósito de eliminar a utilização de descartáveis no escritório; entre outras. A empresa pediu para se manter anónima, para sua proteção e dos seus colaboradores.

Antes do questionário ser aplicado foi sujeito a um pré-teste, de modo a salvaguardar a boa compreensão e a não ambiguidade das questões, bem como determinar o tempo de preenchimento do mesmo. O pré-teste foi realizado a quatro pessoas, respostas essas que não integraram depois a amostra. Como resultado do pré-teste foram efetuadas pequenas modificações em termos de escrita e verificou-se que o tempo de preenchimento foi de cerca de 12 minutos.

O questionário esteve disponível, através do Qualtrics, entre 7 e 28 de abril de 2022. Durante este período foi enviado um lembrete a 18 de abril de 2022, via email. A análise dos dados foi realizada através do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

2.3. Caracterização da Amostra

Foram obtidas 345 respostas, mas 106 não completaram o questionário e 2 inquiridos não autorizaram a análise da informação por si disponibilizada no questionário. Deste modo, a amostra considerada contempla um total de 237 inquiridos, pelo que se obteve uma taxa de resposta de 14,3%. Em relação ao género, a maioria da amostra (59%) são mulheres. Em termos etários, as idades dos inquiridos oscilam entre os 21 e os 68 anos, sendo a média de 31 anos. Em relação à antiguidade a média é de cerca de 5 anos. Apenas 24% dos inquiridos têm filhos. Os departamentos de *Advisory*, *Assurance* e *TLS* foram os mais responsivos ($\approx 30\%$ da amostra), algo previsível por abrangerem um maior número de colaboradores. Na TABELA I também é possível verificar que os *Associates*, denominação dada aos estagiários da empresa, foram os que mais participaram no estudo ($\approx 40\%$ da amostra), pelo que apenas 32% dos inquiridos têm uma função de chefia.

TABELA I
Distribuição dos Dados Sociodemográficos dos Inquiridos

Variável	Itens	Frequência	Percentagem	Média	Mínimo	Máximo
Género	Feminino	139	58,6			
	Masculino	98	41,4			
Idade				30,6	21,0	68,0
Filhos	Sim	58	24,5			
	Não	179	75,5			
Antiguidade				4,7	0,0	34,0
Departamento	Advisory	68	28,7			
	Assurance	68	28,7			
	Internal Firm Services (IFS)	29	12,2			
	Tax & Legal Services (TLS)	72	30,4			
Função	Administrative	13	5,5			
	Intern / Trainee	38	16,0			
	Specialist	11	4,6			
	Associate	94	39,7			
	Senior Associate	43	18,1			
	Manager	18	7,6			
	Senior Manager	8	3,4			
	Director	7	3,0			
	Partner	5	2,1			
Função de Chefia	Sim	76	32,1			
	Não	161	67,9			

$n = 237$

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 3 - Análise e Discussão de Resultados

3.1. Análise da Fiabilidade das Escalas

O Alfa de *Cronbach*, uma medida de consistência interna, permite aferir a fiabilidade das escalas. Através da TABELA II é possível confirmar que os valores do Alfa de *Cronbach* obtidos nesta investigação são todos superiores a 0,7, o que é considerado aceitável. Acima de 0,8 é tido como bom (George & Mallery, 2019).

TABELA II

Alfas de *Cronbach* das Variáveis

Variável	Alfa de <i>Cronbach</i>	Nº de Itens
GRH Verde	,896	18
DAE	,892	5
PVVPr	,767	5
PVVPe	,761	5
CC	,878	2

Fonte: Elaboração Própria

3.2. Análise Descritiva das Variáveis

Neste estudo, as variáveis em análise são: a GRH Verde (constituída pelo RSV, a FV, a GDV, as RBV e o EV), o DAE, as PVVPr, as PVVPe e a CC. De forma a realizar a análise descritiva, cada uma das variáveis anteriores foi criada através do cálculo da média dos itens correspondentes, previamente criados (considerando a opção de resposta “Não sei / Não respondo” como *Missing Values*) (Anexo).

Na TABELA III é possível analisar que todas as variáveis em estudo apresentam uma média entre 3 e 4 valores, o que significa que os inquiridos optaram frequentemente pelas opções de resposta “Nem concordo nem discordo” e “Concordo. A GRH Verde é a variável em estudo com menor média, pois alguns dos seus componentes apresentam uma média entre 2 e 3 valores, nomeadamente a GDV e as RBV.

TABELA III

Medidas de Tendência Central e de Dispersão das Variáveis

	RSV	FV	GDV	RBV	EV	GRH Verde	DAE	PVVPr	PVVPe	CC	
N	Válido	214	230	226	203	237	237	215	237	237	237
	Omisso	23	7	11	34	0	0	22	0	0	0
Média		3,324	3,520	2,841	2,276	3,586	3,164	3,724	3,478	3,618	3,568
Desvio Padrão		1,026	,978	1,121	1,145	,839	,875	,843	,786	,809	,937

Fonte: Elaboração Própria

Antes de proceder aos testes das hipóteses é também importante analisar a correlação entre as variáveis em estudo e os dados sociodemográficos analisados, tendo por base os Coeficientes de Correlação de Pearson¹, uma vez que se trata de variáveis contínuas (TABELA IV).

Ao observar as componentes da GRH Verde é possível constatar que demonstram ter uma correlação positiva com todas as variáveis em estudo. Além disso, as componentes da GRH Verde apresentam uma correlação moderada entre si, exceto a FV e o EV, que apresentam uma correlação forte. O DAE apresenta uma correlação moderada com as componentes da GRH Verde, exceto com as RBV com as quais estabelece uma correlação fraca. Existe também uma correlação moderada entre todas as componentes da GRH Verde e as PVVPr e entre algumas componentes da GRH Verde (RSV, FV e EV) e as PVVPe, pelo que as restantes componentes, GDV e RBV, mantêm uma relação fraca com as PVVPe. A correlação entre a CC e as RBV é muito fraca, entre a CC e o RSV, a GDV e a FV é fraca e entre a CC e o EV é moderada. Em relação aos dados sociodemográficos, Idade e Antiguidade, as correlações que estabelecem com as componentes da GRH Verde são quase nulas. Ainda assim, existe uma correlação positiva e muito fraca entre a Idade e as componentes da GRH Verde, excetuando a GDV, com a qual tem uma correlação negativa e muito fraca. Já a Antiguidade tem uma correlação positiva e muito fraca com as componentes da GRH Verde, exceto com a FV e a GDV, com as quais tem uma correlação negativa e muito fraca.

A variável da GRH Verde, criada através do cálculo da média das respetivas componentes (RSV, FV, GDV, RBV e EV), estabelece uma correlação positiva com todas as variáveis em estudo, sendo que essa relação é moderada com o DAE, as PVVPr e as PVVPe e é fraca com a CC. No que diz respeito à relação entre a GRH Verde e os dados sociodemográficos (Idade e Antiguidade), a correlação é positiva e muito fraca.

O DAE tem uma correlação positiva e moderada com as PVVPr e as PVVPe e uma correlação positiva e fraca com a CC. O DAE manifesta ter uma correlação positiva e muito fraca com ambos os dados sociodemográficos, a Idade e a Antiguidade.

¹ De acordo com Sarantakos (1998), o Coeficiente de Correlação de Pearson é utilizado para determinar a correlação entre duas variáveis contínuas, podendo esta ser classificada como: Muito Forte (>0,91); Forte ($\geq 0,71$ e $\leq 0,91$); Moderada ($\geq 0,41$ e $\leq 0,70$); Fraca ($\geq 0,21$ e $\leq 0,40$); Muito Fraca (>0 e $\leq 0,20$); ou Não existir Correlação (=0).

As PVVPr têm uma correlação positiva e forte com as PVVPe e uma correlação positiva e fraca com a CC. Também apresenta uma correlação positiva e muito fraca com a Idade e a Antiguidade. As PVVPe apresentam uma correlação positiva e fraca com a CC e uma correlação positiva e muito fraca tanto com a Idade bem como com a Antiguidade.

Por último, a variável CC tem uma correlação positiva e fraca com a Idade e uma correlação positiva e muito fraca com a Antiguidade.

TABELA IV
Correlações de Pearson

	GRH											
	RSV	FV	GDV	RBV	EV	Verde	DAE	PVVPr	PVVPe	CC	Idade	Antiguidade
RSV	1											
FV	,686**	1										
GDV	,592**	,692**	1									
RBV	,484**	,437**	,605**	1								
EV	,668**	,811**	,632**	,437**	1							
GRH Verde	,824**	,862**	,870**	,742**	,834**	1						
DAE	,561**	,562**	,450**	,332**	,606**	,596**	1					
PVVPr	,568**	,612**	,528**	,450**	,676**	,669**	,522**	1				
PVVPe	,423**	,415**	,402**	,278**	,462**	,473**	,445**	,727**	1			
CC	,247**	,400**	,343**	,190**	,427**	,391**	,399**	,397**	,309**	1		
Idade	,092	,047	-,007	,183**	,093	,086	,051	,169**	,139*	,222**	1	
Antiguidade	,074	-,004	-,095	,123	,043	,008	,036	,121	,096	,199**	,844**	1

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

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

Fonte: Elaboração Própria

3.3. Análise Inferencial: Teste de Hipóteses

No sentido de realizar os testes às hipóteses previamente definidas, é necessário proceder ao Modelo de Regressão Linear, sendo que as hipóteses sem variável mediadora foram testadas através de regressões lineares simples.

H1 – A GRH Verde influencia positivamente o Desempenho Ambiental da Empresa.

A TABELA V permite verificar que a GRH Verde explica 35,5% (R^2) da variação do DAE. Por outro lado, tendo em conta a TABELA VI pode afirmar-se, com 95% de confiança, que o modelo é estatisticamente significativo ($Z=117,126$; $p<0,001$). Também com 95% de confiança, é possível afirmar que a GRH Verde tem significância estatística na variação do DAE ($t=10,822$; $p<0,001$) (TABELA VII). Por último, a TABELA VII permite igualmente constatar que a GRH Verde tem um impacto positivo e moderado no DAE ($\beta=0,596$), confirmando-se assim a H1.

TABELA V
Resumo do Modelo - H1

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Desvio Padrão da estimativa
1	,596 ^a	,355	,352	,679

a. Preditores: (Constante), GRH Verde

Fonte: Elaboração Própria

TABELA VI
ANOVA^a - H1

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	53,954	1	53,954	117,126	<,001 ^b
Resíduo	98,118	213	,461		
Total	152,073	214			

a. Variável Dependente: DAE

b. Preditores: (Constante), GRH Verde

Fonte: Elaboração Própria

TABELA VII
Coeficientes^a - H1

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Desvio Padrão	Beta		
1	(Constante)	1,879	,177		10,637	<,001
	GRH Verde	,583	,054	,596	10,822	<,001

a. Variável Dependente: DAE

Fonte: Elaboração Própria

H2a – A GRH Verde influencia positivamente as Práticas Verdes na Vida Profissional.

Através da TABELA VIII pode constatar-se que a GRH Verde explica 44,8% (R²) da variação das PVVPr. Além disso, tendo por base a TABELA IX pode afirmar-se, com 95% de confiança, que o modelo é estatisticamente significativo (Z=190,605; $p < 0,001$). Do mesmo modo, é possível afirmar, com 95% de confiança, que a GRH Verde tem significância estatística na variação das PVVPr (t=13,806; $p < 0,001$) (TABELA X). Esta última tabela também permite concluir que a GRH Verde tem um impacto positivo e moderado no DAE ($\beta=0,669$), confirmando-se assim a H2a.

TABELA VIII
Resumo do Modelo – H2a

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Desvio Padrão da estimativa
1	,669 ^a	,448	,445	,585

a. Preditores: (Constante), GRH Verde

Fonte: Elaboração Própria

TABELA IX
ANOVA^a – H2a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	65,227	1	65,227	190,605	<,001 ^b
	Resíduo	80,419	235	,342		
	Total	145,646	236			

a. Variável Dependente: PVVPr

b. Preditores: (Constante), GRH Verde

Fonte: Elaboração Própria

TABELA X
Coeficientes^a – H2a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Desvio Padrão	Beta		
1	(Constante)	1,577	,143		11,037	<,001
	GRH Verde	,601	,044	,669	13,806	<,001

a. Variável Dependente: PVVPr

Fonte: Elaboração Própria

H2b – As Práticas Verdes na Vida Profissional influenciam positivamente o Desempenho Ambiental da Empresa.

A partir da TABELA XI é possível constatar que as PVVPr apenas explicam 27,3% (R^2) da variação do DAE. No entanto, pode afirmar-se, com 95% de confiança, que o modelo é estatisticamente significativo ($Z=79,962$; $p<0,001$) (TABELA XII). Através da TABELA XIII é possível afirmar, com 95% de confiança, que as PVVPr têm significância estatística na variação do DAE ($t=8,942$; $p<0,001$). Por outro lado, a TABELA XIII também permite constatar que as PVVPr têm um impacto positivo e moderado no DAE ($\beta=0,522$), sendo deste modo confirmada a H2b.

TABELA XI
Resumo do Modelo – H2b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Desvio Padrão da estimativa
1	,522 ^a	,273	,270	,720

a. Preditores: (Constante), PVVPr

Fonte: Elaboração Própria

TABELA XII
ANOVA^a – H2b

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	41,507	1	41,507	79,962	<,001 ^b
	Resíduo	110,565	213	,519		
	Total	152,073	214			

a. Variável Dependente: DAE

b. Preditores: (Constante), PVVPr

Fonte: Elaboração Própria

TABELA XIII
Coeficientes^a – H2b

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Desvio Padrão	Beta		
1	(Constante)	1,771	,224		7,908	<,001
	PVVPr	,561	,063	,522	8,942	<,001

a. Variável Dependente: DAE

Fonte: Elaboração Própria

H2c – As Práticas Verdes na Vida Profissional medeiam a relação positiva entre a GRH Verde e o Desempenho Ambiental da Empresa.

Através dos coeficientes não padronizados da GRH Verde da TABELA X (regressão linear simples) e dos coeficientes não padronizados das PVVPr da TABELA XIV (regressão linear múltipla) é possível proceder ao Teste de Sobel ($z=3,111$; $p=0,002$). Dado que o valor de z é superior a 1,96 e o valor de p é inferior a 0,05 pode confirmar-se a H2c (Preacher, 2022).

TABELA XIV
Coeficientes^a – H2c

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Desvio Padrão	Beta		
1	(Constante)	1,491	,211		7,053	<,001
	GRH Verde	,435	,070	,444	6,195	<,001
	PVVP _r	,246	,077	,229	3,193	,002

a. Variável Dependente: DAE

Fonte: Elaboração Própria

H3a - A GRH Verde influencia positivamente as Práticas Verdes na Vida Pessoal.

A TABELA XV permite apurar que a GRH Verde apenas explica 22,3% (R²) da variação das PVVPe. Ainda assim, através da TABELA XVI pode afirmar-se, com 95% de confiança, que o modelo é estatisticamente significativo ($Z=67,630$; $\rho<0,001$). Também com 95% de confiança, é possível afirmar que a GRH Verde tem significância estatística na variação das PVVPe ($t=8,224$; $\rho<0,001$) (TABELA XVII). Através da TABELA XVII também se pode concluir que a GRH Verde tem um impacto positivo e moderado nas PVVPe ($\beta=0,473$), confirmando-se assim a H3a.

TABELA XV
Resumo do Modelo – H3a

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Desvio Padrão da estimativa
1	,473 ^a	,223	,220	,714

a. Preditores: (Constante), GRH Verde

Fonte: Elaboração Própria

TABELA XVI
ANOVA^a – H3a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	34,508	1	34,508	67,630	<,001 ^b
	Resíduo	119,907	235	,510		
	Total	154,415	236			

a. Variável Dependente: PVVPe

b. Preditores: (Constante), GRH Verde

Fonte: Elaboração Própria

TABELA XVII
Coeficientes^a – H3a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Desvio Padrão	Beta		
1	(Constante)	2,235	,174		12,812	<,001
	GRH Verde	,437	,053	,473	8,224	<,001

a. Variável Dependente: PVVPe

Fonte: Elaboração Própria

H3b – As Práticas Verdes na Vida Pessoal influenciam positivamente o Desempenho Ambiental da Empresa.

Na TABELA XVIII é possível verificar que as PVVPe somente explicam 19,8% (R²) da variação do DAE. Ainda assim, pode afirmar-se, com 95% de confiança, que o modelo é estatisticamente significativo ($Z=52,469$; $\rho<0,001$) (TABELA XIX). Além disso, também se pode afirmar, com 95% de confiança, que as PVVPe têm significância estatística na variação do DAE ($t=7,244$; $\rho<0,001$) (TABELA XX). Pode, então, concluir-se que as PVVPe têm um impacto positivo e moderado no DAE ($\beta=0,445$), confirmando-se a H3b (TABELA XX).

TABELA XVIII
Resumo do Modelo – H3b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Desvio Padrão da estimativa
1	,445 ^a	,198	,194	,757

a. Preditores: (Constante), PVVPe

Fonte: Elaboração Própria

TABELA XIX
ANOVA^a – H3b

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	30,056	1	30,056	52,469	<,001 ^b
	Resíduo	122,016	213	,573		
	Total	152,073	214			

a. Variável Dependente: DAE

b. Preditores: (Constante), PVVPe

Fonte: Elaboração Própria

TABELA XX
Coeficientes^a – H3b

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	
	B	Desvio Padrão	Beta			
1	(Constante)	2,044	,238	8,601	<,001	
	PVVPe	,466	,064	,445	7,244	<,001

a. Variável Dependente: DAE

Fonte: Elaboração Própria

H3c – As Práticas Verdes na Vida Pessoal medeiam a relação positiva entre a GRH Verde e o Desempenho Ambiental da Empresa.

Os coeficientes não padronizados da GRH Verde da TABELA XVII (regressão linear simples) e dos coeficientes não padronizados das PVVPe da TABELA XXI (regressão linear múltipla) permitem testar a H3c, utilizando o Teste de Sobel ($z=3,210$; $\rho=0,001$). Tendo em conta que o valor de z é superior a 1,96 e o valor de ρ é inferior a 0,05, pode confirmar-se a H3c (Preacher, 2022).

TABELA XXI
Coeficientes^a – H3c

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	
	B	Desvio Padrão	Beta			
1	(Constante)	1,383	,223	6,207	<,001	
	GRH Verde	,486	,059	,496	8,180	<,001
	PVVPe	,223	,064	,213	3,506	<,001

a. Variável Dependente: DAE

Fonte: Elaboração Própria

H4a – A GRH Verde influencia positivamente a Comunicação Corporativa.

Na TABELA XXII verifica-se que a GRH Verde somente explica 15,3% (R^2) da variação da CC. Contudo, tendo em conta a TABELA XXIII pode afirmar-se, com 95% de confiança, que o modelo é estatisticamente significativo ($Z=42,356$; $\rho<0,001$). De igual forma, com 95% de confiança, é possível afirmar que a GRH Verde tem significância estatística na variação da CC ($t=6,508$; $\rho<0,001$) (TABELA XXIV). A TABELA XXIV também permite constatar que a GRH Verde tem um impacto positivo e fraco na CC ($\beta=0,391$). Ainda assim a H4a é confirmada.

TABELA XXII

Resumo do Modelo – H4a

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Desvio Padrão da estimativa
1	,391 ^a	,153	,149	,865

a. Preditores: (Constante), GRH Verde

Fonte: Elaboração Própria

TABELA XXIII

ANOVA^a – H4a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	31,676	1	31,676	42,356	<,001 ^b
	Resíduo	175,744	235	,748		
	Total	207,420	236			

a. Variável Dependente: CC

b. Preditores: (Constante), GRH Verde

Fonte: Elaboração Própria

TABELA XXIV

Coeficientes^a – H4a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Desvio Padrão	Beta		
1	(Constante)	2,243	,211		10,620	<,001
	GRH Verde	,419	,064	,391	6,508	<,001

a. Variável Dependente: CC

Fonte: Elaboração Própria

H4b – A Comunicação Corporativa influencia positivamente o Desempenho Ambiental da Empresa.

É possível confirmar que a CC apenas explica 15,9% (R²) da variação do DAE, tendo por base a TABELA XXV. Contudo, pode afirmar-se, com 95% de confiança, que o modelo é estatisticamente significativo (Z=40,228; $\rho < 0,001$) (TABELA XXVI). Também com 95% de confiança, pode afirmar-se que a CC tem significância estatística na variação do DAE (t=6,343; $\rho < 0,001$) (TABELA XXVII). A TABELA XXVII, embora permita verificar que a CC tem um impacto positivo e fraco no DAE ($\beta = 0,399$), confirma a H4b.

TABELA XXV

Resumo do Modelo – H4b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Desvio Padrão da estimativa
1	,399 ^a	,159	,155	,775

a. Preditores: (Constante), CC

Fonte: Elaboração Própria

TABELA XXVI

ANOVA^a – H4b

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	24,158	1	24,158	40,228	<,001 ^b
	Resíduo	127,914	213	,601		
	Total	152,073	214			

a. Variável Dependente: DAE

b. Preditores: (Constante), CC

Fonte: Elaboração Própria

TABELA XXVII

Coeficientes^a – H4b

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Desvio Padrão	Beta		
1	(Constante)	2,454	,207		11,842	<,001
	CC	,355	,056	,399	6,343	<,001

a. Variável Dependente: DAE

Fonte: Elaboração Própria

H4c - A Comunicação Corporativa medeia a relação positiva entre a GRH Verde e o Desempenho Ambiental da Empresa.

Com base nos coeficientes não padronizados da GRH Verde da TABELA XXIV (regressão linear simples) e nos coeficientes não padronizados da CC da TABELA XXVIII (regressão linear múltipla), é possível utilizar o Teste de Sobel ($z=2,966$; $\rho=0,003$) para testar a H4c. Considerando que o valor de z é superior a 1,96 e o valor de ρ é inferior a 0,05, é possível confirmar a H4c (Preacher, 2022).

TABELA XXVIII
Coeficientes^a – H4c

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Desvio Padrão	Beta		
1	(Constante)	1,496	,208		
	GRH Verde	,508	,057	,519	8,878
	CC	,173	,052	,195	3,328

a. Variável Dependente: DAE

Fonte: Elaboração Própria

3.4. Discussão de Resultados

A presente dissertação foi desenvolvida através de um questionário aplicado a uma empresa de serviços especializados e certificada pela ISO 14001 – Sistemas de Gestão. A análise estatística dos dados permitiu confirmar todas as hipóteses.

A **H1** pretende avaliar se a GRH Verde influencia positivamente o DAE. Através do teste de hipóteses verificou-se que a existência de práticas de GRH Verde contribui para um aumento no DAE, o que está em linha com a literatura que atesta que integrar componentes verdes às suas práticas, procedimentos e políticas, nomeadamente ao nível da gestão de pessoas, conduz a melhores desempenhos ambientais (Bangwal *et al.*, 2017; Kularathne, 2020; Veluchamy *et al.*, 2021; Yusoff *et al.*, 2020).

A **H2a** sugere que a GRH Verde influencia positivamente as PVVPr dos colaboradores. À semelhança dos estudos de Bangwal *et al.* (2017), Dumont *et al.* (2017) e Muster & Schrader, 2011 foi possível confirmar esta hipótese, pelo que as empresas que apresentam práticas de GRH Verde desencadeiam um aumento de PVVPr nos seus colaboradores. A **H2b**, que pretende constatar se as PVVPr influenciam positivamente o DAE, foi confirmada, pelo que se conclui que as PVVPr dos colaboradores despoletam um aumento no DAE. Tal conclusão está em linha com a literatura (Bangwal *et al.*, 2017; Muster & Schrader, 2011). A **H2c**, sobre se as PVVPr medeiam a relação positiva entre a GRH Verde e o DAE, foi igualmente confirmada, o que fortalece as conclusões de Bangwal *et al.* (2017).

A **H3a** tem o objetivo de averiguar se a GRH Verde influencia positivamente as PVVPe dos inquiridos. Na presente investigação, e diferente do que se constatou no estudo de Dumont *et al.* (2017), verificou-se que as empresas ao desenvolverem práticas de GRH Verde estão a influenciar as escolhas dos seus colaboradores, no seu papel enquanto “consumidores” (PVVPe). Isto é, a par dos estudos de Bangwal *et al.* 2017 e

Muster & Schrader, 2011, também esta hipótese foi comprovada. A **H3b** prevê que as PVVPe influenciam positivamente o DAE. A literatura apresenta conclusões divergentes quanto a esta relação. É comprovada por Muster & Schrader (2011), mas não suportada pelo estudo de Bangwal *et al.* (2017). No entanto, a hipótese foi verificada, sendo que também se pode afirmar que as PVVPe dos colaboradores conduzem a um aumento no DAE. A **H3c** pretende comprovar se as PVVPe mediam a relação positiva entre a GRH Verde e o DAE. Ao contrário do que a literatura prevê (Bangwal *et al.*, 2017), a presente investigação conseguiu confirmar esta hipótese.

A **H4a** tenciona testar se a GRH Verde influencia positivamente a CC. Dado que a literatura apenas defende que existe uma influência da GRH Verde na CC das empresas, é importante analisar se esta é positiva ou negativa (Kuuyelleh *et al.*, 2021). A hipótese foi verificada, embora a influência não seja muito significativa, o que se deve ao facto de a variável CC não ter uma vertente “verde”. Pode-se então concluir que a informação disponibilizada nos meios de comunicação das empresas é positivamente influenciada pela GRH Verde. A **H4b** tem o objetivo de analisar se a CC influencia positivamente o DAE. Tal como Kuuyelleh *et al.* (2021) defende, verificou-se que a CC contribui para um bom DAE, apesar deste contributo não ser muito expressivo. Ou seja, este estudo está alinhado com a literatura, pelo que conseguiu verificar que uma empresa ao divulgar informação sobre práticas, procedimentos e políticas sustentáveis está a estimular um comportamento pró-ambiental o que terá um impacto positivo no DAE. Por último, a **H4c** foi desenvolvida nesta dissertação para verificar se a CC media a relação positiva entre a GRH Verde e o DAE. Embora a variável CC seja influenciada de forma positiva e pouco significativa pela GRH Verde e influencie positivamente e com pouca significância o DAE, medeia a relação positiva entre as duas variáveis, comprovando-se a hipótese.

Capítulo 4 - Considerações finais

4.1. Conclusão e Contributos do Estudo

O principal objetivo deste TFM era verificar a relação entre a GRH Verde e o DAE e a possibilidade de esta ser mediada pelas PVVPr, as PVVPe e a CC. Todas as hipóteses em estudo foram confirmadas. Isto é, foi comprovado que a GRH Verde influencia positivamente o DAE, as PVVPr, as PVVPe e a CC. Também se verificou que as PVVPr, as PVVPe e a CC influenciam positivamente o DAE. E, mais importante ainda, foi confirmado que as PVVPr, as PVVPe e a CC medeiam a influência positiva da GRH Verde no DAE. Significa, portanto, que as PVVPr, as PVVPe e a CC são condutores relevantes para que a GRH Verde contribua para um bom DAE.

Com este estudo foi possível entender que a responsabilidade da GRH Verde é acrescida porque tem a dupla função de inculcar valores e comportamentos pró-ambientais no contexto profissional e pessoal. Os colaboradores, como pessoas sociais, tenderão a difundir na sua família e em ambientes extralaborais os conhecimentos que receberam por parte da empresa. Caso as atitudes e crenças pelos colaboradores interiorizadas a nível da gestão ambiental estejam corretamente alinhadas com a empresa, terão um impacto positivo no DAE. Neste sentido, as empresas devem estar mais atentas às práticas desenvolvidas pela GRH Verde, pois estas não irão apenas mudar os comportamentos dos colaboradores no contexto laboral, mas também fora do ambiente de trabalho. Por outro lado, as empresas devem ter uma maior perceção das atitudes sustentáveis que os colaboradores desenvolvem na sua vida pessoal, uma vez que esses comportamentos também influenciam o DAE. Para isso as empresas poderão, por exemplo, realizar uma avaliação mais profunda relativamente à sensibilidade face à sustentabilidade dos candidatos durante o processo de recrutamento e seleção, de forma a evitar contratar pessoas com valores contrários aos da empresa.

Neste estudo verificou-se também que a GRH Verde tem de transmitir de forma correta as suas políticas, práticas e procedimentos à CC, para que a CC divulgue da melhor forma a toda a empresa as medidas implementadas pela GRH Verde. Desta forma, a CC é o gatilho final para que os colaboradores adequem os seus comportamentos aos valores da empresa. Concomitantemente, os colaboradores ao consultarem a informação disponibilizada pela CC e ao integrarem na sua vida as novas práticas estarão a contribuir para um bom DAE. Dada a importância da CC para o DAE, as empresas necessitam de

repensar se os meios de comunicação internos estão a passar de forma correta a mensagem pretendida, visto que a CC tem o poder de divulgar e congratular resultados sustentáveis, o que serve como incentivo e *reminder* para que os colaboradores desenvolvam práticas sustentáveis.

4.2. Limitações do Estudo e Sugestões para Investigações Futuras

No decorrer da elaboração do presente TFM foram encontradas algumas limitações, que influenciaram os resultados obtidos. Uma primeira prende-se com o questionário e potencial perda de riqueza de informação. Para garantir a privacidade e o anonimato dos participantes, a empresa não permitiu manter todas as questões sociodemográficas, pois, quando conjugadas, permitiam facilmente identificar os inquiridos. Outra limitação a assinalar diz respeito à baixa taxa de resposta do questionário (14,3%), algo que pode ser explicado pelo facto de ter sido divulgado próximo da época festiva da Páscoa, que coincide com as férias de muitos colaboradores. Por fim, o facto de 40% das respostas serem de *Associates* (estagiários) pode explicar a razão pela qual as opções de resposta “Não sei / Não respondo” e “Nem concordo nem discordo” terem sido bastante escolhidas, o que também poderá ter influenciado os resultados em relação à CC.

No futuro, seria interessante que se realizasse um estudo semelhante em empresas de vários setores e com dimensões diferentes, de forma a analisar se as conclusões retiradas seriam semelhantes entre si. Para além disso, como ainda não existem estudos quantitativos relevantes acerca da relação entre a GRH Verde, a Comunicação Corporativa e o Desempenho Ambiental das Empresas seria relevante desenvolver um estudo com maior enfoque nestas três variáveis, procurando desenvolver uma nova variável: Comunicação Corporativa Verde. Uma vez que se verificou uma correlação positiva e muito fraca entre praticamente todas as variáveis em estudo (GRH Verde, DAE, PVVPr, PVVPe e CC) e os dados sociodemográficos (Idade e Antiguidade) seria também interessante realizar um estudo focado no impacto da Idade e Antiguidade dos colaboradores na execução de Práticas Verdes na sua Vida Profissional e Pessoal, bem como no Desempenho Ambiental das Empresas. Isto porque, pessoas de gerações diferentes têm perceções diferentes acerca dos comportamentos pró-ambientais, pelo que será interessante analisar de que forma cada geração acolhe as práticas da GRH Verde.

Referências Bibliográficas

- APCER. (2016). *Guia Do Utilizador ISO 14001:2015*. Consultado em 24 abril 2022.
Disponível em
https://www.apcergroup.com/images/site/downloads/Guias/APCER_Guia_ISO_14001_PT.pdf
- Ari, E., Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H. & Avci, T. (2020). A Conceptual Model for Green Human Resource Management: Indicators, Differential Pathways, and Multiple Pro-Environmental Outcomes. *Sustainability*, 12(17), 1-18.
<https://doi.org/10.3390/su12177089>
- Bangwal, D., Tiwari, P. & Chamola, P. (2017). Green HRM, work-life and environment performance. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 4(3), 244-268. <http://dx.doi.org/10.1504/IJEWE.2017.087808>
- Comissão das Comunidades Europeias. (2001). *LIVRO VERDE - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas: s.n.
- Darvishmotevali, M. & Altinay, L. (2022). Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership, *Tourism Management*, 88, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104401>
- Duckett, L. J. (2021). Quantitative Research Excellence: Study Design and Reliable and Valid Measurement of Variables. *Journal of Human Lactation: Official Journal of International Lactation Consultant Association*, 37(3), 456–463.
<https://doi.org/10.1177/08903344211019285>
- Dumont, J., Shen, J. & Deng, X. (2017). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
- George, D. & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference* (16^a ed.). New York: Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780429056765>
- Gilal, F. G., Ashraf, Z., Gilal, N. G., Gilal, R. G. & Channa, N. A. (2019). Promoting environmental performance through green human resource management practices in higher education institutions: A moderated mediation model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1579-1590.

<https://doi.org/10.1002/csr.1835>

- Guerci, M., Longonib, A. & Luzzinic, 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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1065431>
- Hosain, Md. S. & Rahman, Md. S. (2016). Green Human Resource Management: A Theoretical Overview. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(6), 54-59. <https://ssrn.com/abstract=2799537>
- INE. (2007). *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev.3*. Lisboa: INE.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A. & Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: Methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049–1089. <https://doi.org/10.1080/09585191003783512>
- Jabbour, C. J. C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98–105. <https://doi.org/10.1108/001978511111108926>
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M. & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76(Part A), 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Kock, F., Berbekova, A. & Assaf, A. G. (2021). Understanding and managing the threat of common method bias: Detection, prevention and control. *Tourism Management*, 86(5), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104330>
- Kularathne, H. M. R. D. (2020). Does Green Employee Empowerment Mediate the Relationship between Green HRM and Environmental Performance?. *Asian Journal of Social Science and Management Technology*, 2(6), 173-180.
- Kuuyelleh, E. N., Ayentimi, D. T. & Ali Abadi, H. (2021). Green People Management, Internal Communications and Employee Engagement. In R. E. Hinson *et al.* (Eds.), *Green Marketing and Management in Emerging Markets* (Cap. 10, pp.151-165). Switzerland: Palgrave Studies of Marketing in Emerging Economies. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-73007-9>

- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1(ISC-2011), 244-252.
- Mishra, P. (2017). Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 762–788.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2016-1079>
- Muster, V. (2011). Companies Promoting Sustainable Consumption of Employees. *Journal of Consumer Policy*, 34(1), 161–174.
<https://doi.org/10.1007/s10603-010-9143-4>
- 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.
<https://doi.org/10.1177/239700221102500205>
- Mwita, K. M. & Kinemo, S. M. (2018). The Role of Green Recruitment and Selection on Performance of Processing Industries in Tanzania: A Case of Tanzania Tobacco Processors Limited (TTPL). *International Journal of Human Resource Studies*, 8(4), 35-46. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i4.13356>
- Mwita, K. M. (2019). Conceptual Review of Green Human Resource Management Practices. *East African Journal of Social and Applied Sciences*, 1(2), 13-20.
- Opatha, H. H. D. N. P. & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), 101-112.
- Opatha, H. H. D. N. P. & Hewapathirana, R.A. (2019). Defining Green and Green Human Resource Management: A Conceptual Study. *International Journal of Arts and Commerce*, 8(5), 1-10.
- Piligrimiene, Z., Banyte, J. & Virvilaite, R. (2019). Work-Life Balance and Sustainable Consumption: Is there a Relation?. *Transformations in Business & Economics*, 18(3), 116-127.
- Preacher, Kristopher. J. (2022). *Calculation for the Sobel Test*. Consultado em 22 julho 2022. Disponível em <https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>
- Público. (2022). *Hoje, 28 de Julho de 2022, atingimos o Dia da Sobrecarga da Terra*. Consultado em 31 julho 2022. Disponível em <https://www.publico.pt/2022/07/28/azul/noticia/hoje-28-julho-2022-atingimos-dia-sobrecarga-terra-2015376>

- Renwick, D., Redman, T. & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M. & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26 (2), 424-438. <https://doi.org/10.1002/csr.1694>
- Salvioni, D. M. & Bosetti, L. (2014). Sustainable Development and Corporate Communication in Global Markets *. *Symphony Emerging Issues in Management*, 1(1), 1-19.
- Sarantakos, S. (1998). *Social Research* (2^a ed.). South Melbourne: MacMillan Education Australia.
- Shah, M. (2019). Green human resource management: Development of a valid measurement scale. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 771-785. <https://doi.org/10.1002/bse.2279>
- 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. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Veluchamy, R., Srikumar, A. & Mk, A. (2021). Green Human Resource Management Practices for Environment-Friendly Organizations: Future-Proofing Human Resource Management. *Journal of Chengdu University of Technology (Science and Technology Edition)*, 26(8).
- Xie, X. & Zhu, Q. (2020). Exploring an innovative pivot: How green training can spur corporate sustainability performance. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2432-2449. <https://doi.org/10.1002/bse.2512>
- Xie, X., Zhu, Q. & Qi, G. (2020). How can green training promote employee career growth?. *Journal of Cleaner Production*, 259, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120818>
- Yong, J. Y., Yusliza, M-Y., Ramaya, T., Jabbour, C. J. C., Sehnem, S. & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212-228. <https://doi.org/10.1002/bse.2359>

Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H. & Amran A. (2020). Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry. *Global Business Review*, 21(3), 663-680.

<https://doi.org/10.1177/0972150918779294>

Zaumane, I. (2019). The Internal Communication Crisis and Its Impact on an Organization's Performance. *Journal of Business Management*, 5(2), 24–33.

Anexo

Referências Bibliográficas	Variáveis		Itens do Questionário
Tang <i>et al.</i> (2018)	GRH Verde	Recrutamento e Seleção Verdes (RSV)	RSV1: A minha empresa utiliza um <i>employer branding</i> verde para atrair colaboradores com preocupações ambientais.
			RSV2: A minha empresa recruta colaboradores com consciência ambiental.
			RSV3: A minha empresa atrai candidatos a empregos verdes e que utilizam critérios ambientais para selecionar empresas.
		Formação Verde (FV)	FV1: A minha empresa desenvolve programas de formação em gestão ambiental para aumentar a consciência, as competências e os conhecimentos ambientais dos colaboradores.
			FV2: A minha empresa tem uma gestão do conhecimento verde (que liga a educação e o conhecimento ambientais aos comportamentos para desenvolver soluções preventivas).
			FV3: A minha empresa tem formação integrada para criar o envolvimento emocional dos colaboradores na gestão ambiental.
		Gestão de Desempenho Verde (GDV)	GDV1: A minha empresa estabelece metas, objetivos e responsabilidades verdes para gestores e colaboradores.
			GDV2: Na minha empresa, os gestores estabelecem objetivos para alcançar resultados ambientais, que são incluídos nas avaliações de desempenho.
			GDV3: A minha empresa utiliza indicadores de desempenho verdes no nosso sistema de gestão e avaliação de desempenho.
			GDV4: Na minha empresa existem sanções no sistema de gestão de desempenho por inconformidade ou incumprimento dos objetivos de gestão ambiental.
		Recompensas e Benefícios Verdes (RBV)	RBV1: A minha empresa tem recompensas baseadas no reconhecimento na gestão ambiental para os colaboradores (reconhecimento público, prémios, férias pagas, folgas, vouchers).
			RBV2: A minha empresa disponibiliza benefícios ambientais (transporte/viagem) ao invés de oferecer cartões pré-pagos para a compra de produtos verdes.
			RBV3: Na minha empresa existem incentivos financeiros ou fiscais (empréstimos de bicicleta, utilização de carros menos poluentes).
		Envolvimento Verde (EV)	EV1: A minha empresa tem uma clara visão de desenvolvimento para guiar as ações dos colaboradores na gestão ambiental.
			EV2: Existe um clima de aprendizagem mútua entre os colaboradores sobre comportamentos e consciência ambientais na minha empresa.
			EV3: Na minha empresa, os colaboradores estão envolvidos na melhoria da qualidade e na resolução de problemas sobre questões ambientais.
			EV4: Existem vários canais de comunicação formais ou informais para difundir a cultura verde na minha empresa.
			EV5: A minha empresa dispõe de práticas para os colaboradores participarem na gestão ambiental, tais como <i>newsletters</i> , sistemas de recolha de sugestões, grupos de resolução de problemas, "campeões" das baixas emissões de carbono e equipas de ação verde.

Referências Bibliográficas	Variáveis	Itens do Questionário
Bangwal <i>et al.</i> (2017)	Desempenho Ambiental das Empresas (DAE)	A GRH Verde da minha empresa tem:
		DAE1: Reduzido significativamente a criação de materiais perigosos (ou aqueles que causam degradação) no ambiente.
		DAE2: Incentivado a reutilização e reciclagem interna e externa dos resíduos.
		DAE3: Reduzido significativamente os problemas ambientais através de práticas verdes.
		DAE4: Reduzido significativamente o consumo de recursos (água, energia, matérias-primas, etc.).
		DAE5: Tornando o meu ambiente de trabalho mais confortável.
	Práticas Verdes na Vida Profissional (PVVPr)	PVVPr1: Posso expressar as minhas ideias verdes inovadoras no trabalho.
		PVVPr2: Recebo um forte apoio da supervisão em relação aos esforços ambientais.
		PVVPr3: Influencio os meus pares com o comportamento verde que tenho no trabalho.
		PVVPr4: Aprendo um comportamento amigo do ambiente no trabalho.
		PVVPr5: Realizo práticas verdes no trabalho.
	Práticas Verdes na Vida Pessoal (PVVPe)	Acredito que:
		PVVPe1: Sinto-me pessoalmente mais responsável pelo ambiente.
		PVVPe2: Prefiro produtos amigos do ambiente.
		PVVPe3: Falo com a minha família e amigos sobre as iniciativas ambientais no trabalho.
		PVVPe4: Estou mais consciente de como o meu comportamento pessoal tem impacto no ambiente.
		PVVPe5: Membros da minha família, amigos e conhecidos começaram a realizar práticas verdes em casa por minha causa.
	A pedido da empresa	Comunicação Corporativa (CC)
CC2: Presto atenção e tenho interesse pelo conteúdo disponível nos canais de informação da minha empresa.		