



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO FATOR DE  
DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS AMBIENTAIS NA  
ORGANIZAÇÃO

MARIANA MACHADO GONZALEZ DA CONCEIÇÃO E SILVA

OUTUBRO - 2017



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO**

## **CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **DISSERTAÇÃO**

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO FATOR DE  
DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS AMBIENTAIS NA  
ORGANIZAÇÃO**

**MARIANA MACHADO GONZALEZ DA CONCEIÇÃO E SILVA**

**ORIENTAÇÃO:**

**PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES HENRIQUES**

**OUTUBRO – 2017**

## **Resumo**

A constatação de que os processos produtivos das organizações contribuíram, e contribuem, para os problemas ambientais atuais, levaram a que muitos estudos se realizassem em torno do impacto ambiental por parte das empresas, e de que forma as mesmas podem melhorar o seu desempenho ambiental e diminuir a sua pegada ecológica. Neste contexto, a gestão de recursos humanos ganha uma responsabilidade acrescida, uma vez que tem a capacidade de promover padrões de comportamento dos funcionários respeitadores do ambiente.

A presente investigação procura compreender de que forma a gestão de recursos humanos pode contribuir eficazmente para o desempenho ambiental da organização, permitindo o cumprimento dos objetivos traçados pela gestão ambiental. Foi realizado um estudo de caso numa organização multinacional no setor energético com o objetivo de analisar o efeito da estratégia corporativa da organização na adoção de práticas ambientais em recursos humanos. Posteriormente, procurou-se avaliar a forma como a adoção destas práticas contribui para o desenvolvimento do nível de consciência ambiental dos funcionários e para o seu comportamento ecológico no local de trabalho, de forma a promover a melhoria do desempenho organizacional.

O estudo permitiu concluir que as preocupações ambientais tidas em conta na delineação da estratégia corporativa, permitem à gestão de recursos humanos um sucesso acrescido no desenvolvimento das suas iniciativas e práticas ambientais.

**Palavras-chave:** Gestão Ambiental em Recursos Humanos; Gestão Ambiental; Gestão de Recursos Humanos; Estratégia Corporativa; Comportamento Ecológico; Consciência Ambiental

## **Abstract**

The realization that the productive processes of organizations have contributed and contribute to the current environmental problems have led many studies to be carried out on environmental impact by companies and how they can improve their environmental performance and reduce their ecological footprint. In this context, the human resources management gains an increased responsibility since it has the ability to promote behavior patterns of environmentally friendly employees.

The environmental management of human resources therefore presupposes the adoption of environmental initiatives and practices in their processes, in order to respond to environmental policies based on an ecological organizational culture. A research was carried out on a multinational organization in the energy sector, in which 26 employees were interviewed at one of the headquarters in Portugal. This study had the purpose of analyzing the effect of the organization's corporate strategy on the adoption of environmental practices in human resources and, afterwards, how its adoption contributes to the employees' environmental awareness and ecological behavior in the workplace.

The study concluded that the environmental concerns included in the delineation of the corporate strategy allow human resources management to be more successful in the development of their initiatives and environmental practices.

**Keywords:** *Green Human Resources Management*; Environmental Management; Human Resources Management; Corporate Strategy; Ecological Behaviour; Environmental Awareness

## **Agradecimentos**

Obrigada à família, por todos os dias.

Obrigada aos amigos, por todos os momentos.

Obrigada às colegas, pela partilha.

Obrigada ao professor Paulo Lopes Henriques pelo apoio, disponibilidade e paciência.

Obrigada à Ana Ruivo, por todo o suporte.

Obrigada ao ISEG, por me lançar para o mundo com toda a confiança.

## **Índice**

<b>Resumo</b>	i
<b>Abstract</b>	ii
<b>Agradecimentos</b>	iii
<b>Introdução</b>	1
<b>Capítulo 1 – A Gestão de Recursos Humanos como Fator de Desenvolvimento de Práticas Ambientais na Organização</b>	2
1.1 Alterações Climáticas – Mudanças nas Organizações	2
1.2 Estratégia Corporativa e o Ambiente	3
1.3 Gestão Ambiental Corporativa	6
1.4 Gestão Ambiental de Recursos Humanos	7
1.5 Modelo de Investigação	12
<b>Capítulo 2 – Orientações Metodológicas</b>	13
2.1 Estudo de Caso	13
<b>Capítulo 3 – Análise e Discussão dos Resultados</b>	15
3.1 Caracterização da Amostra	15
3.2. Análise da Fiabilidade das Escalas	16
3.3. Análise de Correlações entre Variáveis	18
3.4. Regressão Linear	20
3.5 Considerações Finais	21
3.6 Discussão dos Resultados com base na Revisão de Literatura	23
<b>Conclusão, Contributos, Limitações e Investigação Futura</b>	24
<b>Bibliografia</b>	26
<b>Anexos</b>	31

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Modelo de Investigação	12
Figura 2: Caracterização da Amostra por Género	15
Figura 3: Caracterização da Amostra por Idade	15
Figura 4: Caracterização da Amostra por Habilitações Literárias	16
Figura 5: Caracterização da Amostra por Função desempenhada na organização	16

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1: Consistência interna das escalas – Alphas de Cronbach ( $\alpha$ )	17
Tabela 2: Correlações entre Variáveis	19
Tabela 3: Regressão Linear	20
Tabela 4: Confirmação de Hipóteses	22

## **Introdução**

Nos tempos atuais, as organizações já não se podem focar apenas no seu desempenho financeiro (Hosain & Rahman, 2016). Os aspetos sociais e ambientais ganham destaque no mundo das empresas, uma vez que podem afetar ou serem afetados pelas mesmas, e criam ameaças e/ou oportunidades para as empresas; logo, não podem ser ignorados pelos gestores (Hosain & Rahman, 2016).

Apesar da *gestão ambiental de recursos humanos* (tradução livre de *Green Human Resources Management*) ser uma pesquisa recente, a sensibilização para as questões ambientais tem ganho espaço nas empresas, e estas começam a adotar práticas amigas do ambiente (Ahmad, 2015). Gestão ambiental de recursos humanos pode ser definida como a aplicação de políticas e práticas da gestão de recursos humanos que promovam a sustentabilidade dos recursos das organizações, e, no geral, a sustentabilidade ambiental (Mandip, 2012). Para além de muitos outros benefícios, estas práticas têm proporcionado às empresas uma maior eficiência, assim como uma redução nos custos e melhor produtividade (Ahmad, 2015). Contudo, nem todas as organizações têm a capacidade de incluir estas práticas nas áreas funcionais da gestão de recursos humanos devido aos desafios a que estão associadas (Deshwal, 2015).

A gestão ambiental de recursos humanos depende de determinados fatores para que seja implementada com sucesso (Arulrajah, et al., 2016). Nesta investigação propõe-se identificar quais os mecanismos presentes na gestão de recursos humanos que podem contribuir eficazmente para o desempenho ambiental da organização, permitindo o cumprimento dos objetivos traçados pela gestão ambiental.

A presente dissertação está dividida em três capítulos principais, organizados da seguinte forma: no primeiro capítulo surge uma Revisão de Literatura, onde é feita uma

contextualização do tema principal *a gestão ambiental de recursos humanos*, e onde são explorados e relacionados os conceitos-chave do atual estudo; no segundo capítulo são apresentadas as orientações metodológicas; no terceiro capítulo é apresentada a análise e a discussão dos resultados.

Prevê-se um futuro onde todas as organizações adotem práticas ambientais, uma vez que, cada vez mais, existe essa pressão por parte de diversas partes interessadas (Hosain & Rahman, 2016). Cabe às gerações atuais serem uma fonte de inspiração para os princípios da sustentabilidade, contribuindo para que todos disfrutem de um ambiente favorável, tanto no local de trabalho como fora dele (Ahmad, 2015).

## **Capítulo 1 - A Gestão de Recursos Humanos como Fator de Desenvolvimento de Práticas Ambientais na Organização**

### **1.1 Alterações Climáticas – Mudanças nas Organizações**

As questões ambientais estão no foco da atualidade, e o mundo organizacional é um dos principais interessados nesta discussão, pois desempenha um papel crucial na prática de soluções para o perigo ambiental (Ahmad, 2015). A sociedade atual está a tornar-se cada vez mais consciente do ambiente; não só os consumidores estão mais sensíveis às questões ambientais, como também os governos colocam exigências e políticas no que diz respeito à redução da poluição (Dai & Zhang, 2017). São exemplos: a criação de departamentos específicos de controlo de emissão de gases poluentes por parte dos governos (Dai & Zhang, 2017), a aplicação de tarifas do carbono que permite controlar as emissões do gás (Dai & Zhang, 2017), ou a implementação do Sistema de Comércio de Emissões da União Europeia, que procura regulamentar o impacto ambiental

das importações e das exportações (Doganova & Karnøe, 2015). Esta situação do contexto atual leva as organizações a incluir práticas ambientais no ambiente de trabalho (Deshwal, 2015).

Estudos confirmam que a aplicação de práticas ambientais pode contribuir significativamente para o aumento do lucro das empresas, e conseqüentemente para o crescimento dos negócios (Deshwal, 2015). É importante encontrar um equilíbrio entre as preocupações ao nível do negócio e a preservação do ambiente, ao criar uma cultura com base na sustentabilidade (Deshwal, 2015). Este equilíbrio permite a adoção de Sistemas de Gestão Ambiental, que, segundo Ahmad (2015), são fortes ferramentas que envolvem os recursos humanos na estratégia ambiental da organização. Este ponto será desenvolvido mais à frente no capítulo 1.3.

## **1.2 Estratégia Corporativa e Ambiente**

Segundo Brătian (2014), uma organização é um sistema institucional autónomo com objetivos internos, onde se estabelecem relações entre os mesmos. Não há uma forma ideal de gerir uma organização, sendo sim necessário ter em consideração os contextos externo e interno em que a mesma opera (Brocke, Zelt, & Schmiedel, 2016).

O mundo organizacional começa a preocupar-se com discussões que vão para lá das questões financeiras, nomeadamente com temas ambientais, que, na verdade, têm estado no foco da atualidade por desempenharem um papel crucial na prática de soluções para o perigo ambiental (Ahmad, 2015). Os governos dos países da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) têm vindo a implementar diversas políticas ambientais para a melhoria do meio ambiente, que acabam por afetar direta e

indiretamente as empresas e o seu desempenho, quer ambiental quer económico, uma vez que implicam um acréscimo nas obrigações das organizações (Albrizio et al., 2017).

As preocupações ambientais têm ganho, assim, mais relevância, com muitas organizações a adotar práticas ambientais no seu dia-a-dia (Ahmad, 2015). Isto porque, para as organizações da atualidade, alcançar o sucesso passa não só por ter em atenção os fatores económicos, mas também os fatores sociais e ambientais (Ahmad, 2015; Nijhawan, 2014).

Neste contexto, Tayşir e Pazarcık (2013) argumentam que as organizações do século XXI são cada vez mais pressionadas pelo ambiente em que se inserem no que diz respeito ao desempenho de papéis sociais. Banerjee (2002), assume que as mudanças ao nível do ambiente externo têm efeito nas estratégias das organizações, que levam à integração de questões ambientais. Uma vez que as empresas hoje em dia estão ligadas à economia mundial, estas têm maior necessidade de ser socialmente responsáveis para, conseqüentemente, poderem ser mais rentáveis (Tayşir e Pazarcık, 2013). Neste sentido, é importante que as organizações alterem as suas estratégias corporativas (Tayşir & Pazarcık, 2013), que devem ir para além das preocupações com os lucros financeiros: as organizações devem considerar os impactos sociais e ambientais dos seus negócios, garantindo assim a sustentabilidade dos mesmos (Deshwal, 2015). De facto, o tema da sustentabilidade tem estado em foco na última década (Paillé & Raineri, 2015), sendo esta considerada a capacidade de uma organização apresentar soluções eficazes que consideram o presente sem comprometer as questões que poderão surgir no futuro (Deshwal, 2015).

As organizações preocupam-se em fomentar comportamentos *eco-friendly* nos seus funcionários, através do desenvolvimento das capacidades individuais e coletivas

presentes numa cultura ambiental (Mampira, 2013; Muster & Schrader, 2011). Cultura ambiental pode ser definida como “(...) um padrão de suposições básicas partilhadas sobre o meio ambiente e problemas ambientais” (Muster & Schrader, 2011). Para que a organização vá ao encontro da estratégia ambiental traçada, é necessário estabelecer uma cultura ambiental na empresa para que sejam esperados comportamentos *verdes* por parte dos funcionários (Muster & Schrader, 2011). Este processo originará um aumento na motivação dos trabalhadores para a participação em iniciativas ambientais (Muster & Schrader, 2011). Neste sentido, surge a primeira hipótese de pesquisa do estudo:

**H<sub>1</sub>** – *A estratégia corporativa da organização influencia a adoção de práticas ambientais em recursos humanos.*

Por outro lado, Hosain & Rahman (2016) acreditam que o incentivo à participação nestas iniciativas facilita o desenvolvimento da consciência ambiental dos funcionários. Consciência ambiental pode ser definida como a posição em que um indivíduo se coloca perante assuntos relacionados com o ambiente (Teodósio et al., 2009). Indivíduos com maior consciência ambiental, tendem a considerar o impacto que as decisões do dia-a-dia têm no meio ambiente (Teodósio et al., 2009). As práticas ambientais permitem o desenvolvimento da consciência ambiental dos colaboradores, desenvolvendo padrões de comportamentos ecológicos nas suas vidas privadas e laborais (Hosain & Rahmam, 2016). Surge, neste sentido, a segunda hipótese de pesquisa:

**H<sub>2</sub>** – *As práticas ambientais em recursos humanos influenciam positivamente o nível de consciência ambiental dos funcionários.*

### **1.3 Gestão Ambiental Corporativa**

O conceito de gestão ambiental corporativa pode ser compreendido como o planeamento e implementação de estratégias ambientais através do uso sustentável dos recursos (Arulrajah, et al., 2016). A gestão ambiental procura implementar práticas de gestão ecológica nas organizações para a proteção do ambiente, tendo como princípio base o desenvolvimento sustentável (Hosain & Rahman, 2016). O objetivo é, assim, melhorar o desempenho ambiental da organização (Razab, et al., 2015). Desempenho ambiental pode ser definido como a forma como uma organização opera no sentido de promover a sustentabilidade dos recursos, assim como minimizar o impacto ambiental negativo das suas atividades (Razab, et al., 2015).

Equilibrar esta gestão ambiental com as estratégias globais é um desafio para as organizações, pois para que a implementação destas práticas tenha um impacto positivo e seja uma fonte de vantagem competitiva, é necessário um grau elevado de competências técnicas e de gestão (Hosain & Rahman, 2016).

Como forma de reduzir o impacto ambiental, várias empresas viram-se obrigadas a fazer mudanças internas ao nível das políticas ambientais e do comportamento dos funcionários, através da implementação de Sistemas de Gestão Ambiental (Campos & Pol, 2010), como por exemplo, o EMAS ou a ISO 14001, que permitem às organizações implementarem atividades ambientais (Muster & Schrader, 2011). Organizações com elevadas expectativas de desempenho ambiental, incluem nestes sistemas, iniciativas de gestão ambiental de recursos humanos (Muster & Schrader, 2011).

Para que uma empresa seja gerida com base em princípios ambientais, tem que existir um compromisso por parte de toda a organização (Razab, et al., 2015). A gestão ambiental pressupõe, assim, o envolvimento de todos os funcionários na prática das suas

atividades (Razab, et al., 2015). O departamento de recursos humanos ganha um especial destaque, uma vez que tem a capacidade de alterar o comportamento dos seus colaboradores (Mikhaylova, et al., 2014), e também por ter uma grande responsabilidade na implementação de programas ambientais (Ahmad, 2015).

#### **1.4 Gestão Ambiental de Recursos Humanos**

Várias pesquisas têm-se debruçado sobre diversas iniciativas ambientais aplicadas por departamentos de recursos humanos de organizações que se regem por uma cultura ambientalmente responsável (Deshwal, 2015). Assumir uma cultura ambiental envolve dois princípios fundamentais: as práticas de recursos humanos amigas do ambiente integradas numa política de gestão ambiental corporativa e a preservação do capital intelectual (Deshwal, 2015).

Liao & Huang (2016) definem recursos humanos como bens tangíveis e valiosos, capacitados de conhecimentos, habilidades e experiência que podem ser utilizados para fortalecer o desempenho organizacional. Para Liao & Huang (2016) a gestão de recursos humanos assenta sobretudo em políticas e ações que influenciam o comportamento e o desempenho dos funcionários. Estes são, também, responsáveis por atingir objetivos individuais e organizacionais em várias funções e atividades (Çınar & Karcıoğlu, 2013).

A gestão de recursos humanos tem, de facto, ganhado importância no seio das organizações, representando para a maioria das empresas uma estratégia-chave para alcançar o sucesso (Mikhaylova, et al., 2014). Tendo em conta que esta tem a capacidade de alterar comportamentos, acaba por ter também uma maior responsabilidade na implementação de estratégias de sustentabilidade que apoiem as práticas ambientais (Mikhaylova, et al., 2014). É neste contexto que surge a necessidade de integrar a

sustentabilidade ambiental na gestão de recursos humanos, pois é esta função que permitirá às organizações alinharem as suas políticas com os objetivos ambientais, incorporando as práticas ambientais na cultura organizacional (Mehta & Chugan, 2015). Esta ideia remete para um dos conceitos-chave desta investigação: gestão ambiental de recursos humanos (Mikhaylova, et al., 2014).

Gestão ambiental de recursos humanos pode ser definida como a utilização de práticas de gestão de recursos humanos para envolver todos os colaboradores na promoção do uso sustentável dos recursos com base nas preocupações ambientais (Razab, et al., 2015). Deshwal (2015) define gestão ambiental de recursos humanos como o recurso a políticas de gestão de recursos humanos para suportar a cultura de sustentabilidade ambiental de uma organização. Gestão ambiental de recursos humanos também pode ser definida como a gestão de recursos humanos que promove a proatividade da gestão ambiental, com o objetivo de melhorar o desempenho relacionado com a sustentabilidade ambiental (O'Donohue & Torugsa, 2016). Hosain & Rahman (2016) defendem que a gestão ambiental de recursos humanos passa pela utilização de políticas e práticas de gestão de recursos humanos assente na sustentabilidade dos recursos e na sensibilização para as questões ambientais, sendo que estas devem estar presentes em todas as áreas de recursos humanos: recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, recompensas e gestão e avaliação de desempenho (Hosain & Rahman, 2016).

A integração dos Recursos Humanos com a Gestão Ambiental exige que nos seus processos estejam incluídas iniciativas ambientais (Nijhawan, 2014). Para que a gestão de recursos humanos atinja a prática ecológica eficaz, é necessário que inclua nas suas funções, estratégias de consciencialização que permitam o desenvolvimento de

competências ambientais nos seus colaboradores (Mehta & Chugan, 2015). Numa organização ecológica, é esperado que os funcionários incluam atividades ambientais nas suas funções diárias, atingindo com sucesso os objetivos da gestão ambiental (Arulrajah, et al., 2016). Por outro lado, tomar medidas *eco-friendly*, pode proporcionar aos funcionários um ambiente mais seguro e sério no local de trabalho (Ashraf, et al., 2015).

A gestão ambiental de recursos humanos não deve ser vista como uma alteração completa da gestão de recursos humanos tradicional, mas sim como um alargamento (Hosain & Rahman, 2016). Neste contexto, as mesmas funções devem ser implementadas, mas desta vez envolvendo práticas ambientais. Partindo de uma base ecológica, as funções de gestão de recursos humanos sofrem algumas adaptações (Hosain & Rahman, 2016).

Segundo Renwick, et al. (2013), as grandes empresas multinacionais começam a adotar práticas ambientais em recursos humanos como forma de atraírem uma geração mais consciente e preocupada com as questões ambientais. A cultura ambiental da organização deve estar incluída nos processos de **recrutamento e seleção** de candidatos (Mehta & Chugan, 2015). As organizações devem preocupar-se em atrair e contratar funcionários que se identifiquem com os sistemas de gestão ambiental praticados, para que os novos colaboradores se sintam envolvidos com os valores da cultura ambiental da organização (Ahmad, 2015; Renwick, et al., 2013). Zibarras & Coan (2015) acrescentam que deve ser dada especial atenção à vertente ambiental nas descrições das funções e tarefas.

A **formação e desenvolvimento** de funcionários, traduz-se na aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competências necessárias para a prática de determinadas atividades inovadoras (Alsakarneh & Hong, 2015). A formação

dada aos colaboradores também pode incentivar as iniciativas ambientais e as melhores práticas dentro da empresa, treinando os funcionários para a poupança de energia, redução de desperdício, entre outros (Ahmad, 2015). Por exemplo, podem ser incluídos na formação programas, sessões e *workshops* em gestão ambiental (Deshwal, 2015).

Relativamente à gestão das **relações com os funcionários**, devem ser incentivadas iniciativas no âmbito ambiental que promovam a participação dos funcionários, originando uma melhor gestão ambiental. O objetivo é, assim, alinhar as metas ambientais da organização com a disposição e motivação dos funcionários para colaborar na criação de um clima favorável às práticas de gestão ambiental (Ahmad, 2015). Exemplos de iniciativas neste âmbito são a inclusão do sistema de esquemas de sugestões ecológicas, passes de transporte gratuitos ou com desconto para os funcionários, entre outros (Deshwal, 2015).

O desenvolvimento de iniciativas ambientais deve ser inserido no sistema de **recompensas** (Uddin, 2015). Apesar de ser difícil avaliar comportamentos *verdes*, as práticas ambientais podem ser incluídas no programa de recompensas, promovendo comportamentos esperados (Ahmad, 2015).

Para alcançar os objetivos ambientais, é necessário que o comportamento dos funcionários se adapte à cultura ambiental da organização e que existam métodos de avaliação de desempenho também adaptados a esta realidade (Arulrajah, et al., 2016). A gestão e avaliação de desempenho devem incluir nos seus critérios o desempenho e comportamento ecológicos dos funcionários, incentivando-os à aprendizagem e envolvimento em iniciativas ambientais (Prasad, 2013). Zibarras & Coan (2015), assumem que adicionar indicadores de desempenho de gestão ambiental na avaliação dos funcionários facilita o desempenho ambiental da organização. A implementação de várias

iniciativas ambientais já é uma realidade em muitas organizações, contudo, existe a necessidade de valorizar, desenvolver e medir o desempenho ecológico dos funcionários (Arulrajah, et al., 2016). É importante que os funcionários recebam *feedback* para que estejam conscientes sobre o seu desempenho e progressão ao nível dos objetivos ambientais (Jabbar & Abid, 2014). A avaliação de desempenho permite, por outro lado, que a gestão monitorize o desempenho dos funcionários, oferecendo ferramentas que permitam aumentar os comportamentos ecológicos (Jabbar & Abid, 2014). As avaliações de desempenho dos funcionários devem incluir uma categoria ambiental e que, de acordo com as avaliações, devem ser oferecidos incentivos, motivando a participação de todos nas iniciativas ambientais (Arulrajah, et al., 2016).

A gestão ambiental de recursos humanos fornece os recursos necessários que permite aos colaboradores adotarem comportamentos ecológicos, que, por sua vez, aumenta a motivação dos colaboradores em agir em prol do ambiente (Paillé & Raineri, 2015). Na verdade, o desenvolvimento de iniciativas ambientais individuais é um dos fatores que permite às organizações colocarem em prática os princípios da cultura ambiental (Ahmad, 2015), assim como cumprirem os objetivos traçados pelas políticas ambientais (Paillé & Raineri, 2015). Surge assim a última hipótese de pesquisa:

**H<sub>3</sub>** – *As práticas ambientais em recursos humanos têm um efeito positivo no comportamento ecológico dos funcionários no local de trabalho.*

### **1.5 Modelo de Investigação**

Para dar resposta à questão de partida da presente investigação, e com base na revisão de literatura, será assumida como variável dependente as *práticas ambientais em*

*recursos humanos*. Como variáveis independentes assumem-se a *consciência ambiental* do indivíduo, o *comportamento ecológico* do mesmo no local de trabalho, e a *estratégia corporativa* com enfoque nas preocupações ambientais.

Sintetizando, serão, apuradas as seguintes hipóteses nesta investigação:

- **H<sub>1</sub>** – A *estratégia corporativa* da organização influencia a *adoção de práticas ambientais em recursos humanos*.
- **H<sub>2</sub>** – As *práticas ambientais em recursos humanos* influenciam positivamente o nível de *consciência ambiental* dos funcionários.
- **H<sub>3</sub>** – As *práticas ambientais em recursos humanos* têm um efeito positivo no *comportamento ecológico* dos funcionários no local de trabalho.

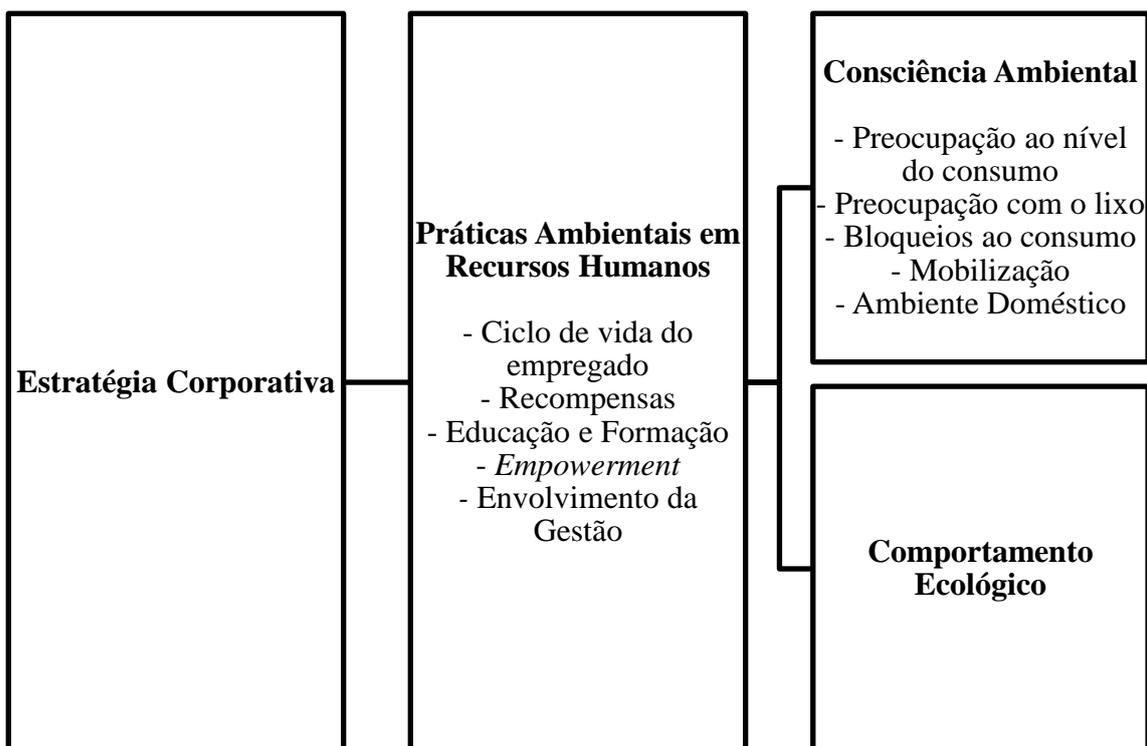


Figura 1: Modelo de Investigação (Elaboração Própria)

## Capítulo 2 – Orientações Metodológicas

### 2.1 Estudo de Caso

Foi realizado um estudo de caso com o objetivo de adquirir conhecimento acerca do tema em investigação numa realidade em específico. A opção metodológica justifica-se devido à simplicidade do procedimento, assim como à facilidade de análise das variáveis e das relações entre as mesmas (Ventura, 2007). Foi utilizada uma metodologia quantitativa, aplicando um inquérito exploratório por questionário. A escolha do questionário justifica-se pois permite uma sistematização dos dados, maior rapidez na recolha e simplicidade na análise (Carmo & Ferreira, 2015).

O estudo foi aplicado numa organização multinacional, líder de mercado no setor energético, contando com 11 992 colaboradores, destes, 6 469 em Portugal. A organização é uma referência ao nível da gestão ambiental do negócio, implementando e promovendo as boas práticas neste domínio. A organização assume na sua estratégia e cultura organizacionais princípios e valores, atividades e iniciativas, consistentes com a responsabilidade ambiental.

A divulgação do inquérito foi realizada por um colaborador da organização através do *e-mail*, estando o mesmo disponível *online* através da plataforma *Google Forms*. Este foi aplicado aos colaboradores de uma das sedes da organização e foram obtidas 26 respostas. Os dados estatísticos foram apurados através do programa informático SPSS 22 (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Na primeira parte do inquérito surgem as questões demográficas: sexo, idade, habilitações literárias e função desempenhada na organização. Nas seguintes partes, surgem as escalas das variáveis em análise, que, em conjunto, contam com 54 afirmações.

A segunda parte do inquérito apresenta 17 afirmações referentes às variáveis *ciclo de vida do empregado* (afirmações 1 a 4), *recompensas* (afirmações 5 a 8), *educação e formação* (afirmações 9 a 11), *empowerment* (afirmações 12 e 13) e *envolvimento da gestão* (afirmações 14 a 17), que resultaram na variável dependente *práticas ambientais em recursos humanos*, retiradas do inquérito de Zibarras & Coan (2015); a terceira parte é constituída por 16 afirmações que exploram a variável independente *consciência ambiental* do indivíduo, presentes no inquérito de Teodósio et al. (2009), onde estão incluídas as seguintes escalas: *preocupações ao nível do consumo* (afirmações 18 a 22), *preocupações com o lixo* (afirmações 23 a 25), *bloqueios ao consumo* (afirmações 26 e 27), *mobilização* (afirmações 28 a 30) e *ambiente doméstico* (afirmações 31 a 33); a quarta parte refere-se à variável independente *comportamento ecológico* do indivíduo no local de trabalho, cujas 13 afirmações (34 a 46) foram retiradas do inquérito de Medina (2008); por fim, a quinta parte é constituída por 8 afirmações relativas à variável independente *estratégia corporativa* (afirmações 47 a 54), representando uma parte do inquérito de Banerjee (2002). Foi utilizada a Escala de Likert de (1) “Nunca” a (5) “Sempre”; na quinta parte a escala é de (1) “Discordo totalmente” a (5) “Concordo totalmente”. Podem ser consultadas no anexo 1 as tabelas com os itens das escalas mencionadas.

## Capítulo 3 – Análise e Discussão dos Resultados

### 3.1 Caracterização da Amostra

Os resultados desta investigação foram recolhidos de uma das sedes da organização em estudo. A amostra da investigação é composta por 26 indivíduos, dos quais 61,5% do sexo feminino e 38,5% é do sexo masculino.

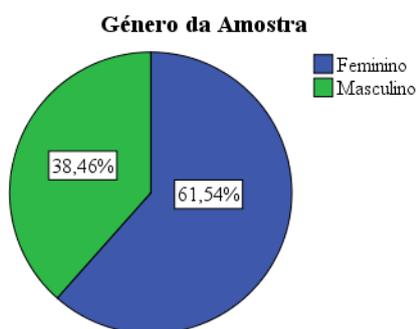


Figura 2: Caracterização da Amostra por Género

Os participantes desta amostra têm idade compreendidas entre os 22 e os 49 anos, seguindo-se a distribuição da mesma:

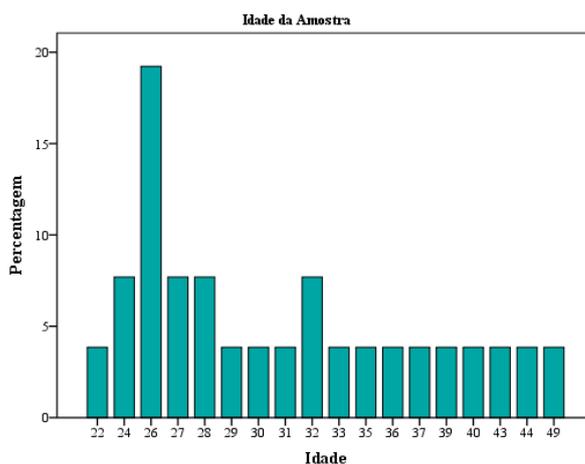


Figura 3: Caracterização da Amostra por Idade

No que diz respeito às habilitações literárias, o grau de Mestrado corresponde a 46,2% dos inquiridos, sendo o valor mais elevado, seguindo-se do grau de Licenciatura Pré-Bolonha, com 23%.

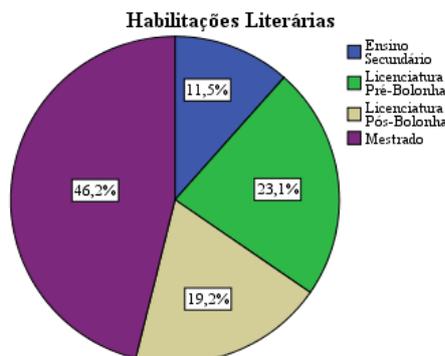


Figura 4: Caracterização da Amostra por Habilitações Literárias

Por fim, no que diz respeito à posição hierárquica, 84,6% dos inquiridos ocupam cargos mais baixos, sendo que os restantes 15,4% ocupam cargos de chefia.



Figura 5: Caracterização da Amostra por Função desempenhada na organização

### 3.2. Análise da Fiabilidade das Escalas

A análise da fiabilidade das escalas foi realizada com base no critério de recomendação de fiabilidade estimada pelo Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ). Estatisticamente, e segundo Murphy & David (1988), um instrumento tem uma *fiabilidade inaceitável* quando  $\alpha < 0.6$ , *baixa* quando  $\alpha = 0.7$ , *moderada a elevada* quando  $0.8 \leq \alpha < 0.9$  e *elevada* quando  $\alpha > 0.9$  (Murphy & David, 1988, cit. in Maroco & Garcia-Marques, 2006).

**Tabela 1: Consistência interna das escalas – Alphas de Cronbach ( $\alpha$ )**

Variável	Questões	Nº Itens	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )
<b>Práticas Ambientais em RH</b>	1-17	17	<b>,945</b>
Ciclo de vida do empregado	1 - 4	4	,924
Recompensas	5 - 8	4	,893
Educação e Formação	9 - 11	3	,943
<i>Empowerment</i>	12 - 13	2	,901
Envolvimento da gestão	14 - 17	4	,901
<b>Consciência Ambiental</b>	18 - 25; 28 - 33	14	<b>,681</b>
Preocupações ao nível do consumo	18 - 22	5	,759
Preocupações com o lixo (retirada a questão 25: $\alpha = 0,542$ )	23 - 25	3	,685
Bloqueios ao consumo (questão 26 invertida) (retirada a variável)	26 - 27	2	<b>,340</b>
Mobilização	28 - 30	3	,866
Ambiente Doméstico (questões invertidas)	31 - 33	3	,844
<b>Comportamento Ecológico</b> (questões 34 e 44 invertidas)	34 - 46	13	<b>,808</b>
<b>Estratégia Corporativa</b>	47 - 54	8	<b>,957</b>

Fonte: Elaboração Própria

Na presente investigação, a variável *ciclo de vida do empregado* apresentou um  $\alpha = 0,924$ , o que lhe confere uma fiabilidade elevada. Relativamente às *recompensas*, a variável apresenta um  $\alpha = 0,893$ , com uma fiabilidade moderada a elevada, a *educação e formação* um  $\alpha = 0,943$  e o *empowerment* demonstrou um  $\alpha = 0,901$ . O *envolvimento da gestão* teve como resultado um  $\alpha = 0,901$ . O conjunto das variáveis acima mencionadas referem-se às *práticas ambientais em recursos humanos*. Foi criada, assim, uma única variável constituída pelos 17 itens, que apresentou um  $\alpha = 0,945$ , conferindo-lhe uma fiabilidade elevada.

Relativamente às variáveis que compõem a *consciência ambiental* dos indivíduos, a variável *preocupações ao nível do consumo* demonstrou um  $\alpha = 0,759$ . Na variável *preocupações com o lixo*, foi retirada a afirmação 25 “Ajudo a manter as ruas limpas.” de

forma a obter o coeficiente de fiabilidade desejado. Os itens 23 e 24 garantiram uma fiabilidade baixa, onde  $\alpha = 0,685$ . A variável *bloqueios ao consumo* foi retirada do modelo, uma vez que a fiabilidade demonstrou ser inaceitável, com o  $\alpha = 0,340$ . À variável pertencem os itens 26. “Compro produtos de uma empresa mesmo sabendo que a mesma polui o meio ambiente” e 27. “Evito usar produtos fabricados por empresas que poluem o meio ambiente.”, e a inconsistência da escala pode justificar-se através da falta de conhecimento dos indivíduos em relação às empresas que poluem mais ou menos durante os seus processos produtivos.

Em relação à *mobilização*, o  $\alpha = 0,866$  e o *ambiente doméstico* apresentou uma fiabilidade moderada a elevada com  $\alpha = 0,844$ . Foi criada uma única variável para a *consciência ambiental* composta pelos itens 18 a 25 e 28 a 33, que apresenta uma fiabilidade baixa com  $\alpha = 0,681$ .

No que diz respeito à variável *comportamento ecológico* composta por 13 itens, o  $\alpha = 0,808$  demonstrou uma fiabilidade moderada a elevada, sendo que a *estratégia corporativa* apresentou uma fiabilidade elevada com o  $\alpha = 0,957$ .

### **3.3. Análise de Correlações entre Variáveis**

De forma a medir a intensidade da associação entre as variáveis, optou-se por calcular os coeficientes de correlação de Pearson. A associação é calculada com base na variância comum entre duas variáveis. O coeficiente de correlação de Pearson (R) varia entre os valores -1 e 1 (Maroco, 2007). Quanto mais próximo estiver o coeficiente dos valores extremos, maior será a correlação entre as variáveis. Se  $R = 0$ , significa que não há correlação. Se  $0 < R < 0,5$  a correlação é *positiva fraca*, e se  $-0,5 < R < 0$ , a correlação é *negativa fraca*. Se  $R \geq 0,5$  as variáveis estão correlacionadas positivamente, e se  $R \leq -$

0,5 quer dizer que as variáveis estão correlacionadas negativamente. Os coeficientes de correlação de Pearson têm um nível de significância associado, que, sendo inferior a 0,05 a correlação entre as variáveis é significativa.

De seguida, é apresentada a tabela com as correlações das variáveis em estudo na presente investigação e respetiva análise:

**Tabela 2: Correlações entre Variáveis**

		Práticas Ambientais em RH	Consciência Ambiental	Comportamento Ecológico	Estratégia Corporativa
Práticas Ambientais em RH	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	1  26			
Consciência Ambiental	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	<b>,130</b> ,525 26	1  26		
Comportamento Ecológico	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	<b>,206</b> ,312 26	<b>,620**</b> ,001 26	1  26	
Estratégia Corporativa	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	<b>,698**</b> ,000 26	<b>,106</b> ,608 26	<b>,126</b> ,540 26	1  26

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

A tabela anterior apresenta as correlações entre as variáveis em estudo. Para a presente investigação, importa estudar as correlações entre a variável dependente *práticas ambientais em recursos humanos* e as restantes variáveis independentes: *consciência ambiental*, *comportamento ecológico* e *estratégia corporativa*.

Através da análise, verifica-se existir uma correlação positiva, ainda que fraca, entre a variável *práticas ambientais em recursos humanos* e a variável *consciência ambiental* ( $R = 0,130$ ). Contudo, o nível de significância diz-nos que a correlação não é significativa.

É visível uma correlação positiva fraca entre a variável *práticas ambientais em recursos humanos* e as variáveis *comportamento ecológico* ( $R = 0,206$ ), no entanto, o nível de significância é 0,312, o que demonstra que a correlação não é significativa. Por fim, verifica-se uma correlação positiva entre a variável *práticas ambientais em recursos humanos* e a variável *estratégia corporativa* ( $R = 0,698$ ).

Com base nas correlações observadas, é possível concluir que o aumento da adoção de *práticas ambientais em recursos humanos* na organização origina um aumento sem significância do nível de desenvolvimento da *consciência ambiental* dos indivíduos, assim como dos *comportamentos ecológicos* dos mesmos no local de trabalho. Por outro lado, é possível concluir que a *estratégia corporativa* baseada em preocupações ambientais influencia positivamente a adoção de *práticas ambientais em recursos humanos*.

### 3.4. Regressão Linear

**Tabela 3: Regressão Linear**

Variáveis	Base de dados Total		Modelo			
	Coeficientes Padronizados Beta	Sig.	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	Sig.
<b>Consciência Ambiental</b>	<b>- 0,027</b>	<b>0,891</b>	<b>,709</b>	<b>,503</b>	<b>,435</b>	<b>,001</b>
<b>Comportamento Ecológico</b>	<b>0,137</b>	<b>0,484</b>				
<b>Estratégia Corporativa</b>	<b>0,684</b>	<b>0,000</b>				

**Variável Dependente:** Práticas Ambientais em RH

Fonte: Elaboração Própria

Observamos os dados relativos ao coeficiente de correlação múltipla ( $R = 0,709$ ), coeficiente de determinação ( $R^2 = 0,503$ ) e coeficiente de determinação ajustado ( $R^2_a = 0,435$ ). Sendo  $R^2_a = 0,435$  podemos afirmar que **43,5%** da variabilidade total das *práticas ambientais em recursos humanos* é explicada pelo conjunto de variáveis independentes *consciência ambiental, comportamento ecológico e estratégia corporativa*. Se a variável *práticas ambientais em recursos humanos* aumentar **1**, o conjunto das restantes variáveis aumenta **0,435**.

Através da análise da tabela 3, é possível observar que não existe relação entre a variável *consciência ambiental* e a variável dependente *práticas ambientais em recursos humanos*, apresentando valores de  $\beta = -0,027$  com uma significância de 0,891. Em relação à variável *comportamento ecológico*, verifica-se que também não existe relação com a variável dependente *práticas ambientais em recursos humanos*, apresentando um  $\beta = 0,137$  com uma significância de 0,484. Desta forma, as variáveis foram excluídas do estudo.

Na relação entre a variável independente *estratégia corporativa* e a variável dependente *práticas ambientais em recursos humanos*, observamos valores de  $\beta = 0,684$  com uma significância de 0,000, ou seja, existe uma relação positiva entre esta variável e a variável dependente.

### **3.5 Considerações Finais**

Por forma a compreender se as hipóteses da investigação se confirmam, procedeu-se a uma sintetização das principais conclusões do estudo, presente neste capítulo.

**Tabela 4:** Confirmação de Hipóteses

<b>Hipóteses</b>	<b>Matriz de Correlações</b>	<b>Regressão Linear</b>
<b>H<sub>1</sub></b> – A <i>estratégia corporativa</i> da organização influencia a <i>adoção de práticas ambientais em recursos humanos</i> .	<b>Suportada</b>	<b>Suportada</b>
<b>H<sub>2</sub></b> – As <i>práticas ambientais em recursos humanos</i> influenciam positivamente o nível de <i>consciência ambiental</i> dos funcionários.	<b>Não Suportada</b>	<b>Não Suportada</b>
<b>H<sub>3</sub></b> – As <i>práticas ambientais em recursos humanos</i> têm um efeito positivo no <i>comportamento ecológico</i> dos funcionários no local de trabalho.	<b>Não Suportada</b>	<b>Não Suportada</b>

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à Hipótese 1, a matriz de correlações provou que quanto mais a estratégia corporativa englobar preocupações com questões ambientais, maior será a adoção de práticas ambientais nas funções da gestão de recursos humanos.

Em relação à Hipótese 2, a matriz de correlações mostra que aumentando a adoção de práticas ambientais em recursos humanos não tem significância no aumento do nível de consciência ambiental dos indivíduos.

A Hipótese 3 através da mesma matriz mostra que o aumento da adoção de práticas em ambientais em recursos humanos não é significativo no aumento do comportamento ecológico dos funcionários no local de trabalho, e, desta forma, não foi suportada no presente estudo.

Conclui-se, assim, que apenas a **Hipótese 1** foi confirmada através da matriz de correlações e da regressão linear.

### 3.6 Discussão dos Resultados com base na Revisão de Literatura

O presente capítulo pretende analisar, com base na revisão de literatura, os resultados obtidos no estudo.

Partindo da exploração do conceito-chave desta dissertação *gestão ambiental em recursos humanos*, foram encontrados uma série de fatores influenciadores do mesmo, e uma posterior análise da relação entre os mesmos.

Segundo os autores Tayşir & Pazarcık (2013) e Banerjee (2002), as mudanças ambientais levam as organizações a integrarem questões ambientais nas suas das estratégias corporativas. Razab, et al. (2015) pressupõem que a estratégia corporativa envolve toda a organização e funcionários, e que, sendo implementada pela gestão de recursos humanos, aumenta a motivação dos colaboradores para a participação nas iniciativas *verdes* (Muster & Schrader, 2011). De facto, o estudo realizado comprova que a *estratégia corporativa* leva, efetivamente à *prática ambiental em recursos humanos*.

Segundo os autores Hosain & Rahmam (2016), a adoção de práticas ambientais origina um desenvolvimento da consciência ambiental dos indivíduos. Contudo, este facto não ficou demonstrado no presente estudo. Compreende-se que as iniciativas implementadas pela gestão de recursos humanos da organização em estudo não desenvolvem nos seus colaboradores uma maior consciencialização e preocupação com as questões ambientais que afetam o planeta.

Apesar da organização em estudo desenvolver iniciativas ambientais ao nível do negócio, incluindo na gestão de recursos humanos, não ficou provado que essas mesmas iniciativas tenham efeito nos comportamentos ecológicos dos funcionários. Este facto vem corroborar a teoria de Paillé & Raineri (2015) que afirmam que as iniciativas

ambientais levam à adoção por parte dos colaboradores de comportamentos ecológicos no local de trabalho.

## **Conclusão, Contributos, Limitações e Investigação Futura**

A presente dissertação teve como principal objetivo compreender de que forma a gestão de recursos humanos pode contribuir eficazmente para o desempenho ambiental da organização.

As questões ambientais estão no foco da atualidade, e o mundo organizacional é um dos principais interessados nesta discussão, pois desempenha um papel crucial na prática de soluções para o perigo ambiental. A contribuição da gestão de recursos humanos na melhoria do desempenho ambiental nas organizações foi o destaque nesta investigação.

Sendo a gestão ambiental de recursos humanos uma abordagem recente, apenas grandes empresas demonstram conhecimento em relação a este tipo de iniciativas. Assim, pode ser sublinhado como limitação do estudo a dificuldade por parte de grandes empresas em Portugal em permitir estudos deste género. Por outro lado, surgem também como limitações o cumprimento de prazos e a fraca disponibilidade dos indivíduos em participarem na investigação, resultando numa amostra reduzida. As dificuldades encontradas ao longo deste estudo, podem comprometer a generalização dos resultados obtidos.

De forma a responder ao objetivo do estudo, foi realizada uma exploração das relações existentes entre as práticas ambientais em recursos humanos e uma série de fatores influenciadores das mesmas: a estratégia corporativa, a consciência ambiental do indivíduo e o comportamento ecológico do mesmo no local de trabalho. Os fatores

considerados estiveram na base da revisão de literatura, assim como na construção do questionário aplicado.

Para a realização da dissertação, procurou-se dar conhecimento da pertinência do tema, explorar os principais conceitos, assim como estabelecer uma relação entre eles. A análise da matriz de correlações e a regressão linear permitiram concluir que:

- Quanto mais a estratégia corporativa englobar preocupações com questões ambientais, maior será a adoção de práticas ambientais nas funções da gestão de recursos humanos;

Relacionando os fatores em estudo, podemos concluir que a estratégia corporativa tem efeito na adoção de práticas ambientais por parte da gestão de recursos humanos, contudo, não tem, obrigatoriamente, impacto na consciência e comportamento ambientais dos indivíduos.

## **Bibliografia**

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

Albrizio, S., Kozluk, T. & Zipperer, V. (2017). Environmental policies and productivity growth: Evidence across industries and firms. *Journal of Environmental Economics and Management*, 81, pp. 209–226.

Alsakarneh, A. A. A. & Hong, S. C. (2015). Effects of Human Resources Management on firm performance: conceptual framework. *International Journal of Science and Research*, 4, pp. 1419-1422.

Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P. & Nawaratne, N. N. J. (2016). Employee green performance of job: a systematic attempt towards measurement. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 6(1), pp. 37–62

Ashraf, F., Ashraf, I. & Anam, W. (2015). Green HR for Businesses. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(8), pp. 149-156.

Banerjee, S. B., (2002). Corporate environmentalism - the construct and its measurement. *Journal of Business Research*, 55, pp. 177-191.

Brătian, V. (2014). Defining the concepts of organization, economic organization and stabilizer from the perspective of complex systems. *Procedia Economics and Finance*, 16, pp. 540 – 547.

Brocke, J. V., Zelt, S., & Schmiedel, T. (2016). On the role of context in business process management. *International Journal of Information Management*, 36, pp. 486–495.

Campos, C. B. & Pol, E. (2010). As crenças ambientais de trabalhadores provenientes de empresa certificada por SGA podem prever comportamentos pró-ambientais fora da empresa? *Estudos de Psicologia*, 15(2), pp. 199-206.

Carmo, H., Ferreira, M. (2015). *Metodologia da investigação: guia para auto-aprendizagem*, 3ª Ed. Lisboa: Universidade Aberta.

Çınar, O., & Karcıoğlu, F. (2013). The relationship between strategic management, institutionalization and human resource management: a survey study with family businesses located in the northeast Anatolia sub economic region of Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, pp. 835 – 842.

Dai, R. & Zhang, J. (2017). Green process innovation and differentiated pricing strategies environmental concerns of South-North markets. *Transportation Research Part E*, 98, pp. 132–150.

Deshwal, P. (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of Applied Research*, 13(1), pp. 176-181.

Doganova, L. & Karnøe, P. (2015). Building markets for clean technologies: Controversies, environmental concerns and economic worth. *Industrial Marketing Management*, 44, p. 22–31.

Harvey, G., Williams, K. & Probert, J., (2013). Greening the airline pilot: HRM and the green performance of airlines in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), pp. 152-166.

Hosain, M. S. & Rahman, M. S. (2016). Green Human Resource Management: a theoretical overview. *Journal of Business and Management*, 18(6), pp. 54-59.

- Jabbar, M. H. & Abid, M. (2014). GHRM: Motivating employees towards organizational environmental performance. *MAGNT Research Report*, 2(4), pp. 267-278.
- Liao, K. H. & Huang, I. S. (2016). Impact of vision, strategy, and human resource on nonprofit organization service performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, pp. 20 – 27.
- Mampra, M. (2013). Green HRM: does it help to build a competitive service sector? A study. *Proceedings of tenth AIMS International Conference on Management*, pp. 1273–1281.
- Mandip, G. (2012). Green HRM: people management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1, pp. 244-252.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões Antigas ou Soluções Modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), pp. 65-90.
- Medina, S. (2008). Valores pessoais, crenças ambientais e comportamento ecológico em órgão público. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília.
- Mehta, K. & Chugan, P. K. (2015). Green HRM in pursuit of environmentally sustainable business. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3, pp. 74-81.
- Mikhaylova, F., Julia, K. & Eldarc, S. (2014). Current tendencies of the development of service of human resources management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, pp. 330 – 335.

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

Nijhawan, G. (2014). Green HRM - A requirement for sustainable organization. *Paripex - Indian Journal of Research*, 3(10), pp. 69-70.

O'Donohue, W. & Torugsa, N. (2016). The moderating effect of 'Green' HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), pp. 239-261.

Paillé, P. & Raineri, N. (2015). Linking perceived corporate environmental policies and employee's eco-initiatives: The influence of perceived organizational support and psychological contract breach. *Journal of Business Research*, 58, pp. 2404–2411.

Prasad, R. S. (2013). Green HRM - partner in sustainable competitive growth. *Journal of Management Sciences and Technology*, 1, pp. 16-18.

Razab, M. F. A., Udin, Z. M. & Osman, W. N. (2015). Understanding the role of GHRM towards environmental performance. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*, 1(2), pp. 118-125.

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

Tayşir, E. A. & Pazarçık, Y. (2013). Business ethics, social responsibility and corporate governance: Does the strategic management field really care about these concepts? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, pp. 294 – 303.

Teodósio, A., Silva, H., Carvalho, S. & Gonçalves-Dias, S. (2009). Consciência Ambiental: um estudo exploratório sobre suas implicações para o ensino de administração. *RAE-eletrônica*, 8(1).

Uddin, M. M. & Islam, R. (2015). Green HRM: Goal Attainment through Environmental Sustainability. *The Journal of Nepalese Bussiness Studies*, 9(1), pp. 13-19.

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

Zibarras, L. D. & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), pp. 2121-2142.

	Variáveis	Itens	Fonte
Práticas Ambientais em Recursos Humanos	Ciclo de vida do empregado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os critérios de recrutamento e seleção reconhecem o comportamento/compromisso ambiental.</li> <li>2. Os programas de integração dos novos colaboradores salientam questões/preocupações ambientais.</li> <li>3. Os indicadores de avaliação de desempenho dos colaboradores incluem comportamentos/metast ambientais.</li> <li>4. Os comportamentos ambientais são considerados nas decisões de promoção dos colaboradores.</li> </ol>	Zibarras & Coan (2015)
	Recompensas	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Os incentivos individuais e programas de recompensas estimulam o comportamento ambiental.</li> <li>6. Existem incentivos para o trabalho em equipa e programas de recompensas que estimulem o comportamento ambiental.</li> <li>7. Existem incentivos baseados no desempenho da organização ou de bónus que estimulem o comportamento ambiental.</li> <li>8. Existem penalizações por incumprimento das orientações sobre comportamentos ambientais.</li> </ol>	
	Educação e Formação	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. São dadas formações destinadas a desenvolver/incentivar o comportamento ambiental.</li> <li>10. Existem campanhas publicitárias interna orientadas para o desenvolvimento da consciência ambiental.</li> <li>11. É dada formação em liderança/gestão ambiental.</li> </ol>	
	<i>Empowerment</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. São oferecidos workshops ou fóruns de desenvolvimento do pessoal para melhorar o comportamento ambiental.</li> <li>13. É estimulado o envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento das práticas ambientais utilizando “campeões verdes” / “força-tarefa” / “equipa verde”, entre outros.</li> </ol>	
	Envolvimento da Gestão	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Os comportamentos ambientais são ativamente defendidos pela administração.</li> <li>15. Os gestores de linha incentivam os subordinados para melhorar o comportamento ambiental.</li> <li>16. O impacto ambiental é levado em consideração nos orçamentos de equipa/departamento.</li> <li>17. Os comportamentos ambientais estão presentes na visão organizacional/declaração de missão.</li> </ol>	

	Variáveis	Itens	Fonte
Consciência Ambiental	Preocupações ao nível do consumo	<p>18. Eu já paguei mais por produtos ambientalmente corretos.</p> <p>19. Eu procuro comprar produtos feitos de material reciclado.</p> <p>20. Eu já convenci outras pessoas a não comprarem produtos que prejudicam o meio ambiente.</p> <p>21. As preocupações com o meu ambiente interferem na minha decisão de compra.</p> <p>22. Leio o rótulo atentamente antes de decidir a compra.</p>	Teodósio et al. (2009)
	Preocupações com o lixo	<p>23. Quando não existe um caixote do lixo por perto, guardo o papel que não quero comigo.</p> <p>24. Evito atirar papel para o chão.</p> <p>25. Ajudo a manter as ruas limpas.</p>	
	Bloqueios ao consumo	<p>26. Compró produtos de uma empresa mesmo sabendo que a mesma polui o meio ambiente.</p> <p>27. Evito usar produtos fabricados por empresas que poluem o meio ambiente.</p>	
	Mobilização	<p>28. Falo sobre a importância do meio ambiente com outras pessoas.</p> <p>29. Mobilizo as pessoas para a conservação dos espaços públicos.</p> <p>30. Procuro reduzir o meu consumo de recursos naturais escassos.</p>	
	Ambiente Doméstico	<p>31. Tomo banhos demorados.</p> <p>32. Mantenho o frigorífico aberto muito tempo enquanto procuro o que quero.</p> <p>33. Quando estou em casa, deixo as luzes acesas em divisões que não estão a ser utilizadas.</p>	

Variável	Itens	Fonte
Comportamento Ambiental	<p>34. Coloco todo o tipo de lixo em qualquer caixote.</p> <p>35. Apago a luz quando sou o último a abandonar o local de trabalho.</p> <p>36. Procuro evitar o desperdício de água.</p> <p>37. Se vejo alguém a colocar o lixo no caixote errado, aviso para não o fazer.</p> <p>38. Quando abandono o local de trabalho, recolho o material reciclável que os meus colegas trouxeram de casa.</p> <p>39. Se vejo que alguém deixou o computador ligado quando abandonou o local de trabalho, desligo-o.</p> <p>40. Coloco no caixote correto os papéis que podem ser reciclados.</p> <p>41. Mobilizo os meus colegas a reduzirem o consumo de energia.</p> <p>42. Ao ver um papel no chão, apanho e coloco no caixote.</p>	Medina (2008)

	<p>43. Evito desperdiçar energia elétrica.</p> <p>44. Não me preocupo com o desperdício de papel.</p> <p>45. Só me sirvo da quantidade de água que vou beber.</p> <p>46. Converso com os meus colegas sobre a defesa do meio ambiente.</p>
--	--

<b>Variável</b>	<b>Itens</b>	<b>Fonte</b>
Estratégia Corporativa	<p>47. A nossa empresa integrou questões ambientais no nosso processo de planeamento estratégico.</p> <p>48. Na nossa empresa, a "qualidade" inclui a redução do nosso impacto ambiental.</p> <p>49. Na nossa empresa, relacionamos objetivos ambientais com os nossos outros objetivos corporativos.</p> <p>50. A nossa empresa está envolvida no desenvolvimento de produtos e processos que minimizam o impacto ambiental.</p> <p>51. As questões ambientais são sempre consideradas quando desenvolvemos novos produtos/serviços.</p> <p>52. Enfatizamos os aspetos ambientais dos nossos produtos e serviços nos nossos anúncios.</p> <p>53. As nossas estratégias de <i>marketing</i> têm sido influenciadas por preocupações ambientais.</p> <p>54. Na nossa empresa, as decisões de mercado são sempre influenciadas por preocupações ambientais.</p>	Banerjee (2002)