

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DE GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS: SETOR HOTELEIRO**

INNA DOLOTYUK

OUTUBRO – 2018



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DE GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS: SETOR HOTELEIRO**

INNA DOLOTYUK

**ORIENTAÇÃO:
PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES
LOPES HENRIQUES**

OUTUBRO - 2018

Resumo

Atualmente, devido às preocupações com o ambiente, as empresas são cada vez mais pressionadas para implementar gestão verde (Prasad, 2013; Sharma e Gupta, 2015), por conseguinte quase todas as indústrias começaram a adotar práticas sustentáveis, por exemplo o setor hoteleiro tem a preocupação com a redução de consumo de energia e água e redução de resíduos (Bohdanowicz et al, 2011; Rahman et al, 2012; Kim et al, 2019).

Neste âmbito, as organizações ao adotar práticas sustentáveis podem obter valor económico, ambiental e social das principais atividades organizacionais (Porter e Kramer, 2011). No entanto, as organizações para atingir os objetivos de sustentabilidade precisam de ter apoio dos colaboradores. Assim, as organizações podem recorrer às práticas de gestão de recursos humanos para promover comportamento responsável dos colaboradores (Paillé et al, 2014).

Deste modo, este estudo consiste em analisar de que forma é que as práticas verdes e socialmente responsáveis de RH influenciam a identificação organizacional, envolvimento organizacional (*work engagement*) e a lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida (*perceived organizational rationale for sustainability*), na medida em que essas variáveis podem influenciar o comportamento dos colaboradores. Assim, também pretende-se analisar em que medida aquelas práticas influenciam o desempenho individual

Este estudo permitiu concluir que a formação dos colaboradores influencia a perceção dos mesmos sobre as razões que levam a organização a adotar práticas verdes.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos Verde, Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável, Identificação Organizacional, Envolvimento Organizacional, Lógica Organizacional sobre a sustentabilidade percebida, Desempenho Individual.

Abstract

Today, due to environmental concerns, companies are increasingly pressured to implement green management (Prasad, 2013, Sharma and Gupta, 2015), therefore almost all industries have started to adopt sustainable practices, for example the hotel sector has the concern with reducing energy and water consumption and reducing waste (Bohdanowicz et al, 2011; Rahman et al, 2012; Kim et al, 2019).

In this context, organizations adopting sustainable practices can obtain economic, environmental and social value from the main organizational activities (Porter and Kramer, 2011). However, organizations to achieve sustainability goals need to have employee support. Thus, organizations can use human resource management practices to promote responsible employee behavior (Paillé et al, 2014).

Thus, this study consists of analyzing the impact of green and socially responsible practices of HR on organizational identification, organizational involvement and organizational logic about perceived sustainability, insofar as these variables can influence employee behavior. Thus, it is also intended to analyze to what extent those practices influence individual performance.

This study allowed us to conclude that the training of employees influences the employees' perception of the reasons that lead the organization to adopt green practices.

Keywords: Green Human Resource Management, Socially Responsible Human Resource Management, Organizational Identification, Work Engagement, Rationale for Perceived Organizational Sustainability, Employee Performance.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer à minha família pela preocupação, apoio e motivação que me prestaram ao longo de todo processo acadêmico.

Agradeço ao Professor Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques, orientador desta dissertação, pelo tempo dispensado, paciência e rigor ao longo da investigação.

A todas as pessoas que se disponibilizar para preencher e divulgar o questionário. Agradeço a ajuda e colaboração de todos que permitiram a realização desta investigação.

Índice

| | |
|---|----|
| Introdução..... | 11 |
| Capítulo I – Revisão de Literatura | 13 |
| 1.1. <i>Envolvimento, identificação organizacional e lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida</i> | 13 |
| 1.2. <i>Práticas verdes de Gestão de Recursos Humanos</i> | 15 |
| 1.2.1. <i>Saúde e Segurança no Trabalho</i> | 16 |
| 1.2.2. <i>Diversidade e Igualdade</i> | 17 |
| 1.2.3. <i>Formação e Desenvolvimento</i> | 18 |
| 1.2.4. <i>Recrutamento e Seleção Verde</i> | 19 |
| 1.2.5. <i>Formação e Envolvimento Verde</i> | 21 |
| 1.2.6. <i>Gestão de Desempenho e Compensação Verde</i> | 22 |
| Capítulo II – Metodologia | 24 |
| 2.1. <i>Delineamento</i> | 24 |
| 2.2. <i>Caracterização da Amostra</i> | 24 |
| 2.3. <i>Instrumento de Recolha de Dados</i> | 25 |
| Capítulo III – Análise de Resultados | 26 |
| Capítulo IV - Discussão de resultados..... | 33 |
| Capítulo V – Conclusões, Limitações e Investigação Futura | 38 |
| Referências Bibliográficas | 40 |
| Anexos | 47 |

Lista de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela I - Dados Demográficos | 25 |
| Tabela II - Estatística Descritiva | 26 |
| Tabela III - Correlação de Pearson | 27 |
| Tabela IV - Regressão Linear | 28 |
| Tabela V – Variação do Sinal dos β 's dos Modelos..... | 31 |
| Tabela VI - IPV - <i>proxy</i> para a importância dada pela amostra às práticas verdes da sua organização | 32 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Modelo de Equações Estruturais 1 | 29 |
| Figura 2 - Modelo de Equações Estruturais 2 | 30 |
| Figura 3 - Modelo de Equações Estruturais 3 | 30 |

Lista de Anexos

| | |
|---|----|
| Anexo I - A minha empresa assegura a implementação dos princípios da diversidade e da igualdade de oportunidades em todas as políticas, práticas e processos de gestão de recursos humanos da empresa | 47 |
| Anexo II - A avaliação dos empregados inclui objetivos de desempenho ambiental | 47 |
| Anexo III - A minha empresa pratica incentivos não monetários para o desempenho ambiental | 47 |
| Anexo VI - A minha empresa faz a seleção de empregados baseada em critérios ambientais (ou seja, seleciona aqueles que estão comprometidos com as questões ambientais) | 48 |
| Anexo VII - A minha empresa cria um ambiente de trabalho que estimula a aprendizagem, autonomia, ambição e melhoria contínua..... | 48 |
| Anexo VIII - Questionário | 49 |

Lista de Acrónimos

GRH - Gestão de Recursos Humanos

GRHSR - Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável

GRHV - Gestão de Recursos Humanos Verde

IO - Identificação Organizacional

RH - Recursos Humanos

RSO - Responsabilidade Social Organizacional

SST - Saúde e Segurança no Trabalho

Introdução

Os países desenvolvidos e em desenvolvimento estão cada vez mais preocupados com o ambiente e o desenvolvimento sustentável (Sharma e Gupta, 2015), por conseguinte as empresas são pressionadas para desenvolver e implementar gestão verde (Prasad, 2013). É neste contexto que a sustentabilidade organizacional surge como conceito no léxico das organizações, orientando-se para a obtenção de valor económico, ambiental e social das principais atividades organizacionais e assim criar valor partilhado, ou seja, gerar valor para a sociedade e, por conseguinte, permitir satisfazer as necessidades ambientais e sociais (Porter e Kramer, 2011). Neste âmbito, surgiu o conceito de responsabilidade social organizacional (RSO) (Brunoro et al, 2016), que consiste num compromisso contínuo das empresas em agir eticamente e contribuir para o desenvolvimento económico, de forma a melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, bem como da sociedade em geral (Aminudin, 2013). Assim, as organizações, em termos de desempenho do negócio a longo prazo, sentem maior necessidade de aplicar práticas sustentáveis que permitem otimizar o triplo resultado, ou seja, resultados económicos, ambientais e sociais (Buller e Mcevoy, 2016).

A literatura sobre gestão ambiental reconhece que, para atingir os objetivos de sustentabilidade, as organizações podem recorrer às práticas de gestão de recursos humanos para promover comportamento responsável dos colaboradores, de forma a tornar a sua organização mais verde (Paillé et al, 2014). Neste contexto, surgiu outro conceito na literatura relacionada com a sustentabilidade, nomeadamente a Gestão de Recursos Humanos Verde (GRHV) (Renwick et al, 2008) e Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável (GRHSR) (Shen e Zhu, 2011). GRHV consiste num conjunto de práticas que promovem iniciativas verdes, de forma a aumentar a consciência e o comprometimento dos colaboradores em questões de sustentabilidade ambiental (Khurshid e Darzi, 2016) e a GRHSR encontra-se focada na Responsabilidade Social Organizacional (RSO) (Ehnert e Harry, 2012).

Bakker (2017), afirma que as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) estão relacionadas com o envolvimento (*work engagement*), que por sua vez é um dos

principais determinantes do desempenho individual (Gruman e Saks, 2011). Envolvimento no trabalho (*work engagement*) é um estado em que os colaboradores de uma organização se encontram emocionalmente, fisicamente e cognitivamente ligados à mesma (Kahn, 1990). Neste âmbito, os colaboradores experienciam maiores níveis de envolvimento quando se identificam com a sua organização (Zhang et al, 2017), na medida em que a identificação organizacional é definida como um estado cognitivo em que os colaboradores comparam as suas próprias características com os atributos que definem a organização (Buil et al, 2016). Por outro lado, a identificação organizacional é influenciada pela percepção dos colaboradores sobre o nível de responsabilidade social das organizações Glavas e Godwin (2013), isto é, a lógica das organizações sobre a sustentabilidade representa o grau em que os colaboradores percebem que a sua organização apoia a sustentabilidade (Tosti-Kharas et al, 2017).

Neste quadro, quase todos os setores adotaram práticas sustentáveis (Kim et al, 2019), por exemplo os esforços verdes do setor hoteleiro incluem redução de resíduos, poupança de energia e água nas suas operações e educação dos colaboradores sobre questões ambientais (Bohdanowicz et al, 2011; Rahman et al, 2012). No entanto, existe falta de pesquisa sobre a relação existente entre práticas sustentáveis presentes na atividade hoteleira e a função de recursos humanos (Glavas e Godwin, 2013). Neste âmbito, este estudo consiste em estudar o impacto que as práticas verdes e socialmente responsáveis de GRH têm sobre os colaboradores a nível da identificação organizacional, envolvimento organizacional (*work engagement*), desempenho individual e lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida (*perceived organizational rationale for sustainability*), na medida em que é importante a participação dos colaboradores na implementação das práticas verdes (Robertson e Barling, 2017) e esse processo pode ser influenciado por aquelas variáveis.

Capítulo I – Revisão de Literatura

1.1. Envolvimento, identificação organizacional e lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida

Robertson e Barling (2017), afirmam que as organizações que pretendem adotar iniciativas ambientais devem envolver os seus colaboradores nas mesmas, de forma a obter sucesso na gestão ambiental. Envolvimento organizacional (*work engagement*) é reconhecido por académicos e profissionais como uma componente chave na determinação da competitividade organizacional (Lee e Ok, 2015). Segundo Karumuri (2016), o envolvimento dos colaboradores é o nível de compromisso emocional e intelectual que os colaboradores possuem com a organização, bem como a vontade dos mesmos de aumentar o seu contributo no alcance dos objetivos organizacionais, ou seja, durante a execução do trabalho, os colaboradores envolvidos encontram-se fisicamente envolvidos e cognitivamente e emocionalmente ligados ao executar as suas tarefas (Simbula e Guglielmi, 2013).

O envolvimento organizacional (*work engagement*) encontra-se associado a diversos resultados favoráveis dos colaboradores (Buil et al, 2016), especificamente, no setor hoteleiro, o envolvimento influencia positivamente o desempenho individual (Karatepe et al, 2014; Paek et al, 2015). O desempenho dos colaboradores está relacionado com o alcance de resultados, objetivos ou padrões conforme as expectativas estabelecidas pela organização (Degago, 2014). Neste contexto, Karatepe (2013) sugere que o envolvimento organizacional (*work engagement*) leva a um maior desempenho, na medida em que colaboradores que estão mais concentrados no seu trabalho, são aqueles que lidam com os problemas e pedidos dos clientes com sucesso. Kahn (1990), também sustenta que colaboradores envolvidos são empenhados no desenvolvimento das suas tarefas e, por conseguinte, apresentam bom desempenho. Neste âmbito, vigor, dedicação e absorção são as três dimensões do envolvimento no trabalho (*work engagement*) (Karatepe, 2013).

De acordo com Zhang et al (2017), os colaboradores mais envolvidos são aqueles que se identificam com a sua organização, na medida em que a identificação organizacional (IO)

é definida como um estado cognitivo em que os colaboradores comparam as suas próprias características com os atributos que definem a organização (Buil et al, 2016). IO pode ser definida como a "percepção de união ou pertença a um grupo" de um indivíduo (Ashforth e Mael, 1989, p.21). De acordo com Park e Levy (2014), quando um colaborador sente que pertence a uma organização, é mais provável que ele se esforce para atingir os objetivos do grupo com o qual ele se identifica, isto é, a identificação organizacional aumenta a disposição dos colaboradores para desempenhar bem as suas tarefas e realizar comportamentos voluntários que vão além das exigências do trabalho, pois os colaboradores tendem a internalizar o sucesso da organização como seu próprio sucesso (Liu et al, 2017). Assim, os colaboradores podem, por exemplo, classificar-se como membros de uma organização socialmente responsável, pelo que este processo de identificação organizacional pode tornar mais claro sobre a forma como os colaboradores devem se comportar, ou seja, os colaboradores ao se identificarem como membros de uma organização socialmente responsável, vão pensar e realizar comportamentos de acordo com os valores da organização (Newman et al, 2015). Neste contexto, o papel do departamento de Recursos Humanos (RH) consiste em transmitir os valores da organização aos colaboradores, uma vez os colaboradores ao obterem conhecimento claro sobre os valores organizacionais, estão mais propensos para se envolverem intelectualmente e emocionalmente com os mesmos (Martin et al, 2005; Thomson et al, 1999).

Glavas e Godwin (2013) afirmam que a percepção dos colaboradores sobre o nível de responsabilidade social das organizações é mais relevante do que o comportamento real das mesmas em termos de determinação da identificação organizacional e influencia também o comportamento sustentável dos colaboradores. Assim, Tosti-Kharas et al (2017), criaram um conceito designado por Lógica Organizacional sobre a Sustentabilidade percebida, isto é, a percepção dos colaboradores sobre a lógica das organizações sobre a sustentabilidade representa o grau em que os colaboradores percebem que a sua organização apoia a sustentabilidade. De acordo com Lamm et al (2015) os colaboradores experienciam maiores níveis de identificação organizacional, quando percebem que a organização apoia as suas iniciativas ambientais. Neste estudo,

é abordada a lógica organizacional sobre a sustentabilidade centrada na organização, isto é, as motivações que levam a organização a adotar práticas verdes compreendem melhorar a imagem da organização ou simplesmente reduzir custos através da redução de consumo de recursos (Thomas e Lamm, 2012).

1.2. Práticas verdes de Gestão de Recursos Humanos

Jackson et al (2011), afirma que todas as iniciativas de gestão ambiental exigem envolvimento dos indivíduos que trabalham para a empresa, por conseguinte se uma organização pretende ser ambientalmente correta, as suas atividades devem ser apoiadas por práticas de recursos humanos. Por outras palavras, novas políticas de sustentabilidade dificilmente serão implementadas com sucesso sem o envolvimento dos colaboradores de toda a organização, na medida em que o processo de gestão ambiental requer iniciativa e responsabilidade por parte dos mesmos (Lülf e Hahn, 2013, p. 84). Neste contexto, surgiu o conceito de Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável (GRHSR) (Shen e Zhu, 2011) e Gestão de Recursos Humanos Verde (GRHV) (Renwick et al, 2008). De acordo com Shen e Zhu (2011), GRHSR compreende práticas que melhorem o bem-estar e atendam às preocupações dos colaboradores, por exemplo, garantir que as empresas cumpram a legislação sobre igualdade de oportunidades e saúde e segurança no trabalho (Bhattacharya et al, 2008). Por outro lado, GRHV consiste em recorrer às práticas tradicionais de GRH com o intuito de promover iniciativas verdes, de forma a aumentar a consciência e o comprometimento dos colaboradores em questões de sustentabilidade ambiental (Khurshid e Darzi, 2016; Masri e Jaaron, 2017).

Gholami et al, (2016), indicam que as práticas de gestão de recursos humanos sustentável consistem em unir práticas RH tradicionais alinhadas com metas ambientais e dimensões de GRH estratégico (Gholami et al, 2016). Jackson et al (2014, p.2), definem GRH estratégico como "sistemas de GRH e suas inter-relações com outros elementos que compõem um sistema organizacional, incluindo os ambientes externos e internos da organização, os diversos participantes que implementam sistemas de GRH e as várias

partes interessadas que avaliam a eficácia da organização e determinam a sua sobrevivência a longo prazo ". Masri e Jaaron (2017), afirmam que GRHV implica o uso de práticas de RH ambientalmente amigáveis, como o aumento da eficiência nos processos, a redução e eliminação de resíduos ambientais e a renovação de produtos, ferramentas e procedimentos de RH para produzir comportamentos verdes, resultando em maior eficiência e custos mais baixos. Exemplos de comportamentos verdes são: arquivo digital, teleconferências e entrevistas virtuais, reciclagem, desenvolvimento de espaços de escritório mais eficientes em termos energéticos e redução de produção de resíduos (Sharma e Gupta 2015; Singh et al, 2014).

A gestão de recursos humanos socialmente responsável está envolvida na realização de várias funções, como saúde e segurança no trabalho (Barrena-Martínez et al, 2016; Klimkiewicz e Beck-Krala, 2017), promoção de igualdade e diversidade, formação e desenvolvimento (Barrena-Martínez et al, 2016). Por outro lado, a gestão de recursos humanos verde compreende funções como programas de recrutamento e seleção, formação e envolvimento, avaliação de desempenho e compensação (Guerci et al, 2016; Khurshid e Darzi, 2016).

1.2.1. Saúde e Segurança no Trabalho

A saúde e segurança no Trabalho (SST) consiste em estabelecer uma cultura de prevenção que minimize os riscos, danos físicos e emocionais derivados do trabalho, bem como implementar atividades para estabelecer um nível apropriado de bem-estar para os colaboradores (Barrena-Martínez et al, 2016). A GRH demonstra ter, cada vez mais, uma preocupação com a SST, uma vez que os colaboradores, ao realizar as suas tarefas em condições seguras, aumentam o seu desempenho, facilitando coordenação e o alcance dos objetivos organizacionais (Barrena-Martínez et al, 2016). De acordo com *Green Paper* (2001), a saúde e segurança no trabalho, como parte integrante da gestão de recursos humanos, é uma dimensão da RSO. SST, como prática socialmente responsável, consiste em realizar ações e programas de formação direcionadas à

prevenção, saúde e segurança entre os colaboradores. Além disso, é fundamental garantir a adequada divulgação de informação sobre a prevenção, saúde e segurança no trabalho, por conseguinte é necessário nomear um responsável pelo monitoramento dos colaboradores, a fim de garantir a adequada divulgação da informação (Barrena-Martínez et al, 2017). Por outras palavras, a SST refere-se, assim, à criação de um ambiente de trabalho seguro e de apoio, tanto no sentido material como no imaterial (Klimkiewicz e Beck-Krala, 2017). Newman et al (2016), indicam que as práticas de SST contribuem para o aumento dos níveis de identificação organizacional e, por conseguinte, promovem a adesão dos colaboradores às questões ambientais. Assim, entende-se formular as seguintes hipóteses:

H1.1. A Saúde e Segurança no Trabalho encontra-se positivamente relacionada com o Envolvimento Organizacional (*work engagement*)

H1.2. A Saúde e Segurança no Trabalho encontra-se positivamente relacionada com a Identificação Organizacional

H1.3. A Saúde e Segurança no Trabalho encontra-se positivamente relacionada com a Lógica Organizacional sobre a Sustentabilidade percebida (*perceived organizational rationale for sustainability*)

H1.4 A Saúde e Segurança no Trabalho encontra-se positivamente relacionada com o Desempenho Individual

1.2.2. Diversidade e Igualdade

Barrena-Martinez et al (2017), afirmam que para aumentar o envolvimento dos colaboradores (*work engagement*) é necessário promover práticas de diversidade e igualdade de oportunidades em todos os processos e práticas de gestão de recursos humanos. Assim, é necessário assegurar a justiça e a não discriminação em razão de raça, sexo, religião, crença, nacionalidade, idade ou deficiência na gestão de recursos humanos. Por outro lado, é fundamental a divulgação de informação relacionada com a

igualdade e diversidade, de forma a garantir que os colaboradores compreendem os benefícios que podem retirar dessas práticas. Neste âmbito, os colaboradores que compreendem o valor social dessas práticas são aqueles que estão mais envolvidos e comprometidos com a organização (Cooke e Saini, 2012). Neste quadro, entende-se formular as seguintes hipóteses:

H2.1. A Diversidade e Igualdade encontra-se positivamente relacionada com o Envolvimento Organizacional (*work engagement*)

H2.2. A Diversidade e Igualdade encontra-se positivamente relacionada com a Identificação Organizacional

H2.3. A Diversidade e Igualdade encontra-se positivamente relacionada com a Lógica Organizacional sobre a Sustentabilidade percebida (*perceived organizational rationale for sustainability*)

H2.4 A Diversidade e Igualdade encontra-se positivamente relacionada com o Desempenho Individual

1.2.3. Formação e Desenvolvimento

A formação exerce um papel importante na organização, visto que ajuda a garantir sucesso na implementação de iniciativas organizacionais em gestão de qualidade, diversidade e equidade, ética, segurança (Milliam, 2013). De acordo com Barrena-Martinez et al (2017), a formação e desenvolvimento exercem um papel fundamental no processo de crescimento e desenvolvimento contínuo dos colaboradores, o que leva a concretização e satisfação das suas expetativas pessoais e profissionais e melhora as atitudes em relação à organização. Assim, os programas de formação e desenvolvimento garantem que os colaboradores têm conhecimento e competências necessários para desempenhar, de forma eficiente, as suas tarefas (Aguinis e Kraiger, 2009). Neste âmbito, é fundamental garantir um ambiente de trabalho que promove aprendizagem contínua, na medida em que pode contribuir para o desenvolvimento profissional dos

colaboradores (Barrena-Martinez et al, 2017). Por outro lado, para garantir o desenvolvimento contínuo dos colaboradores as organizações podem promover a rotatividade dos mesmos. Por último, é importante, através de avaliações periódicas ao conhecimento dos colaboradores, avaliar a qualidade das ações de formação, a fim de determinar objetivos de melhoria continua (Aguinis e Kraiger, 2009).

Neste âmbito, do ponto de vista dos colaboradores, a formação e o desenvolvimento são uma ferramenta importante para obter conhecimento e habilidades que podem aumentar as suas oportunidades de progresso na carreira e segurança no emprego, por conseguinte os mesmos tornam-se mais envolvidos e comprometidos no trabalho e são capazes de demonstrar excelente desempenho (Johari et al, 2013). As oportunidades adequadas de formação e desenvolvimento desempenham um papel importante na determinação do envolvimento dos colaboradores (Johari et al, 2013). Assim, entende-se formular as seguintes hipóteses:

H3.1. Formação e Desenvolvimento encontram-se positivamente relacionada com o Envolvimento Organizacional (*work engagement*)

H3.2. Formação e Desenvolvimento encontram-se positivamente relacionada com a Identificação Organizacional

H3.3. Formação e Desenvolvimento encontram-se positivamente relacionada com a Lógica Organizacional sobre a Sustentabilidade percebida (*perceived organizational rationale for sustainability*)

H3.4. Formação e Desenvolvimento encontram-se positivamente relacionada com o Desempenho Individual

1.2.4. Recrutamento e Seleção Verde

As organizações devem focar-se em procurar colaboradores que se encontram dispostos a participar nas atividades de gestão ambiental (Renwick et al, 2013). Assim, as mensagens de recrutamento devem incluir critérios ambientais (Arulrajah et al, 2015),

por exemplo, na descrição da função é necessário indicar os aspetos ambientais, as concretizações ecológicas e explicar o que é esperado do futuro colaborador em termos ambientais (Mandip, 2012; Renwick et al, 2013). Em relação aos instrumentos de comunicação, as organizações devem utilizar instrumentos mais ecológicos, como por exemplo podem recorrer à *internet* para publicar as vagas de emprego existentes, bem como currículos, cartas de apresentação, cartas de motivação e todas as outras formas de notificações e respostas podem ser enviadas e recebidas *online*. Esses métodos, além de serem ecológicos, garantem uma redução nos custos de publicidade e permitem aumentar o alcance dos anúncios (Khurshid e Darzi, 2016).

Neste âmbito, as organizações que adotam práticas verdes de GRH, através do recrutamento e seleção, podem atrair um grupo mais amplo de candidatos de alta qualidade e obter uma força de trabalho mais ecológica (Zibarras e Coan, 2015). Por outro lado, Bakker (2017) argumenta que as organizações, ao selecionar candidatos que se adequam ao trabalho e se encaixam na cultura da organização, podem aumentar o envolvimento dos colaboradores. Assim, entende-se a formulação das seguintes hipóteses:

H4.1. Recrutamento e Seleção Verde encontra-se positivamente relacionada com o Envolvimento Organizacional (*work engagement*)

H4.2. Recrutamento e Seleção Verde encontra-se positivamente relacionada com a Identificação Organizacional

H4.3. Recrutamento e Seleção Verde encontra-se positivamente relacionada com a Lógica Organizacional sobre a Sustentabilidade percebida (*perceived organizational rationale for sustainability*)

H4.4 Recrutamento e Seleção Verde encontra-se positivamente relacionada com o Desempenho Individual

1.2.5. Formação e Envolvimento Verde

Sammalisto e Brorson (2008), afirmaram que a formação verde tem dois propósitos, isto é, ensinar aos colaboradores a política ambiental da empresa e incentivar comportamentos individuais, conscientes e permanentes relacionados com o meio ambiente. Assim, os programas de formação e desenvolvimento devem incluir palestras, demonstrações e sessões que demonstrem a importância das questões ambientais, bem como informar sobre as diversas atitudes e iniciativas individuais e de equipa que podem garantir uma vida sustentável (Khurshid e Darzi, 2016). Esses programas podem ser usados para chamar atenção aos colaboradores sobre questões ambientais como, por exemplo, gestão de resíduos, poupança de energia, redução de pegadas de carbono, reciclagem (Khurshid e Darzi, 2016; Renwick et al, 2013), bem como promover o envolvimento dos colaboradores na solução de problemas ambientais (Zoogah, 2011). Ao desenvolver e implementar programas de formação e desenvolvimento, as organizações devem escolher, caso seja possível, a formação *online* em vez de formação *offline*. Por outro lado, o material a usar na formação, por ser parte essencial das ações de formação, deve ser disponibilizado *online*, de forma a reduzir o consumo de papel (Khurshid e Darzi, 2016). Neste âmbito, entende-se formular as seguintes hipóteses:

H5.1. Formação e Envolvimento Verde encontram-se positivamente relacionada com o Envolvimento Organizacional (*work engagement*)

H5.2. Formação e Envolvimento Verde encontram-se positivamente relacionada com a Identificação Organizacional

H5.3. Formação e Envolvimento Verde encontram-se positivamente relacionada com a Lógica Organizacional sobre a Sustentabilidade percebida (*perceived organizational rationale for sustainability*)

H5.4 Formação e Envolvimento Verde encontram-se positivamente relacionada com o Desempenho Individual

1.2.6. *Gestão de Desempenho e Compensação Verde*

O sistema de gestão de desempenho é composto por diversos processos (eg., descrição de funções, *feedback* sobre o desempenho, avaliação de desempenho e recompensas), onde é necessário garantir que cada processo inclui considerações ambientais (Milliam, 2013). As descrições de funções devem incluir objetivos relacionados com o meio ambiente e devem ser traduzidos em objetivos e deveres específicos dos colaboradores (Milliam, 2013). Desta forma, é necessário estabelecer padrões de desempenho e formas de medição do mesmo, bem como as iniciativas verdes dos colaboradores também devem ser avaliadas (Khurshid e Darzi, 2016). A criatividade e flexibilidade demonstradas pelos colaboradores em assumir a responsabilidade ecológica da organização devem ser reconhecidos pela organização, isto é, o esforço individual e de equipa dos colaboradores, para criar consciência sobre os problemas ambientais e a capacidade de gerar soluções ecológicas para tais problemas, devem ser valorizados e reforçados positivamente para assegurar a repetição daqueles comportamentos (Khurshid e Darzi, 2016). Por outro lado, os diretores de diversos departamentos podem, nas sessões de *feedback* sobre o desempenho, incluir a discussão sobre os objetivos ambientais, por exemplo discutir sobre os objetivos de consumo de água e energia (Milliam, 2013). Por último, na fase final do processo de gestão de desempenho, o departamento de RH deve recompensar os colaboradores que alcançaram os objetivos verdes (eg. conhecimento da legislação ambiental e redução de resíduos) (Milliam, 2013; Renwick et al, 2013).

De acordo com Taufek et al, (2016), as recompensas são importantes na determinação do envolvimento dos colaboradores. O comportamento verde dos colaboradores pode ser recompensado através de recompensas monetárias e não monetárias, a fim de incentivar e motivar os colaboradores a manter uma atitude verde nas suas atividades. Recompensas monetárias podem assumir forma de aumento de salário, prémios em dinheiro, bónus, descontos especiais na compra de produtos da empresa (Khurshid e Darzi, 2016), enquanto as recompensas não financeiras incluem promoção, autoridade e responsabilidade, educação, participação em decisões, férias, atividades sociais,

feedback, horário de trabalho flexível, reconhecimento, entre outros (Güngör, 2011). Assim, o alcance de objetivos ambientais da organização pode ser melhorado ao recompensar os colaboradores pelo seu compromisso com as práticas ambientais (Jabbour e Jabbour, 2016). Assim, entende-se a formulação das seguintes hipóteses:

H6.1. Gestão de Desempenho e Compensação Verde encontram-se positivamente relacionada com o Envolvimento Organizacional (*work engagement*)

H6.2. Gestão de Desempenho e Compensação Verde encontram-se positivamente relacionada com a Identificação Organizacional

H6.3. Gestão de Desempenho e Compensação Verde encontram-se positivamente relacionada com a Lógica Organizacional sobre a Sustentabilidade percebida (*perceived organizational rationale for sustainability*)

H6.4. Gestão de Desempenho e Compensação Verde encontram-se positivamente relacionada com o Desempenho Individual

Masri e Jaroon (2017), indicam que GRH verde inclui práticas que promovem a preocupação com o bem-estar dos colaboradores, bom desempenho económico (e.g. sustentar lucros) e ambiental (e.g. redução de resíduos). Isso demonstra que GRH verde contribui para a concretização do objetivo da sustentabilidade organizacional, isto é, GRH verde envolve práticas alinhadas com os três pilares de sustentabilidade do equilíbrio ambiental, social e económico (Yusoff et al, 2015). Por outro lado, os colaboradores demonstram, cada vez mais, que se preocupam com a sustentabilidade ambiental, por conseguinte eles estão mais envolvidos e satisfeitos com organizações que participam proactivamente na gestão ambiental (Kim e Choi, 2013). Assim, Klimkiewicz e Beck-Krala (2017), afirmam que a política de RSO e GRH tem um papel importante na construção do envolvimento dos colaboradores (*work engagement*).

Capítulo II – Metodologia

2.1. Delineamento

Este estudo tem como objetivo analisar em que medida as práticas verdes (recrutamento e seleção verde, formação e envolvimento verde e gestão de desempenho e compensação verde) e socialmente responsáveis (diversidade e igualdade, formação e desenvolvimento e segurança e saúde no trabalho) de Gestão de Recursos Humanos influenciam os colaboradores, a nível de envolvimento organizacional (*work engagement*), desempenho individual, identificação organizacional e lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida (*perceived organizational rationale for sustainability*). Assim, de forma a realizar o objetivo deste estudo, recorreremos a uma abordagem de pesquisa quantitativa (e.g. Johari, 2013) e o instrumento de pesquisa utilizado é o questionário.

2.2. Caracterização da Amostra

A recolha de dados começou em março de 2018 e terminou no início de setembro de 2018. Os questionários foram distribuídos via *e-mail* (foram enviados para diversos hotéis), através das redes sociais, sendo que era solicitado que o questionário fosse preenchido por alguém que se encontre a trabalhar no setor hoteleiro e, por último, o questionário foi entregue, presencialmente, em diversos hotéis.

A amostra é composta por 64 inquiridos, dos quais 40 são do sexo feminino (62,50%) e 24 do sexo masculino (37,50%), com idades compreendidas entre os 19 e 50 anos. A nível de habilitações literárias, 32,8% dos participantes têm Licenciatura e 20,30% têm o ensino secundário completo, bem como verificou-se que existe elevada parte de participantes com o Mestrado completo (26,60%). A maioria dos participantes encontra-se a trabalhar na empresa apenas há um ano (35,90%), têm contrato a termo certo (67,20%), são subordinados (84,40%) e administrativos (43,80%).

Tabela I – Dados demográficos

| | | |
|-------------------------|--------------------------|--------|
| N | | 64 |
| Idade | Máx. | 50 |
| | Min. | 19 |
| Gênero | Masculino | 37,50% |
| | Feminino | 62,50% |
| Habilitações Literárias | Ensino Secundário | 20,30% |
| | Licenciatura | 32,80% |
| | Mestrado | 26,60% |
| Antiguidade na empresa | 1 ano | 35,90% |
| | 2 anos | 26,60% |
| | 3 anos | 12,50% |
| Situação no emprego | Contrato a termo incerto | 67,20% |
| | Contrato sem termo | 32,80% |
| Posição na empresa | Supervisor | 15,60% |
| | Subordinado | 84,40% |
| Hierarquia | Administrativo | 43,80% |
| | Técnico Superior | 21,90% |

2.3. Instrumento de Recolha de Dados

O questionário é composto por 10 questões relacionadas com GRH socialmente responsável, que compreendem dimensões como formação e desenvolvimento, diversidade e igualdade e segurança e saúde no trabalho (Barrena-Martínez et al, 2016, 2017). Por outro lado, o questionário inclui 11 questões sobre GRH verde, que abrangem dimensões como recrutamento e seleção verde, formação e envolvimento verde e gestão de desempenho e compensação verde (Guerci et al, 2016). Neste âmbito, é pretendido analisar, através da escala de Likert de cinco pontos, que varia entre um (discordo totalmente) a cinco (concordo totalmente), a percepção que os colaboradores têm sobre aquelas práticas. Outras quatro questões estão relacionadas com a lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida (*perceived organizational rationale for sustainability*) (Tosti-Kharas et al, 2017), onde também foi aplicada a escala de Likert, que varia entre um (discordo totalmente) a cinco (concordo totalmente). De seguida, existem 6 questões relacionadas com a Identificação Organizacional (Mael e Ashforth, 1992). Por outro lado, é composto por 17 perguntas dedicadas ao envolvimento organizacional (*work engagement*), onde foi aplicada a escala de Envolvimento de

Trabalho de Utrecht. Esta secção também foi avaliada através de uma escala de Likert, que varia entre um (nunca) a cinco (sempre). Por último, o desempenho individual foi avaliado através de uma lista adaptada de dimensões de desempenho (Viswesvaran et al, 1996), que inclui qualidade do trabalho, quantidade de trabalho (ou produtividade), conhecimento da função, competência interpessoal e esforço.

Capítulo III – Análise de Resultados

Neste estudo foi usado o *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) para analisar os dados. A Tabela II mostra os resultados de confiabilidade. No geral, os valores dos Alfas de Cronbach estavam todos acima do limite aceitável de 0,70, ou seja, os itens são consistentes.

Tabela II – Estatística descritiva

| | Alpha de Cronbach | Média | Mediana | Moda | Desvio Padrão | Variância |
|--|-------------------|--------|---------|-------|---------------|-----------|
| Igualdade e Diversidade | 0,760 | 3,3125 | 3,3333 | 3,33a | 0,78987 | 0,624 |
| SST | 0,759 | 3,1354 | 3 | 3 | 0,8072 | 0,652 |
| Formação e desenvolvimento | 0,839 | 3,3633 | 3,5 | 3,25a | 0,90625 | 0,821 |
| Recrutamento e Seleção verde | 0,769 | 2,3672 | 2,5 | 3 | 0,93538 | 0,875 |
| Formação e envolvimento verde | 0,911 | 3,6016 | 3,75 | 3,75 | 0,73425 | 0,539 |
| Gestão de desempenho e compensação verde | 0,919 | 3,2875 | 3,4 | 3,4 | 0,8618 | 0,743 |
| LO | 0,904 | 3,3398 | 3,125 | 3 | 0,8266 | 0,683 |
| IO | 0,795 | 3,612 | 3,6667 | 3,67a | 0,66072 | 0,437 |
| EO | 0,801 | 3,421 | 3,4118 | 3,24a | 0,4458 | 0,199 |
| DI | 0,950 | 2,8415 | 2,5 | 2 | 0,84232 | 0,71 |

a- Há várias modas. O menor valor é mostrado

Nota: LO – Lógica Organizacional sobre a sustentabilidade percebida (*perceived organizational rationale for sustainability*); IO – Identificação Organizacional, EO – Envolvimento Organizacional (*work engagement*); DI – Desempenho individual.

Para medir a correlação entre as variáveis, isto é, para verificar se a mudança numa variável está associada a uma mudança proporcional na outra variável, recorreremos ao teste de correlação de Pearson (Tabela III). A variável “lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida” (*perceived organizational rationale for sustainability*) encontra-se, positivamente, correlacionada com a maioria das variáveis, no entanto a variável “identificação organizacional” é aquela que está menos correlacionada com a mesma ($r=0,329$). A “identificação organizacional” tem maior correlação positiva com a “formação e envolvimento verde” ($r=0,587$) e com o “envolvimento organizacional”

(*work engagement*) ($r=0,552$). Em relação ao “envolvimento organizacional” (*work engagement*), existe maior correlação positiva com a “segurança e saúde no trabalho” ($r=0,537$), ou seja, os colaboradores encontram-se mais envolvidos quando existem boas condições de trabalho. Por outro lado, o “envolvimento organizacional” (*work engagement*) é influenciado, positivamente, pela idade dos colaboradores ($r=0,401$). A variável “diversidade e igualdade” encontra-se mais correlacionada com a variável “formação e desenvolvimento” ($r=0,778$), “formação e envolvimento verde” ($r=0,745$) e “gestão de desempenho e recompensas verde” ($r=0,810$). A variável “recrutamento e seleção verde” tem correlação positiva com a “lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida” (*perceived organizational rationale for sustainability*) ($r=0,516$) e com a “saúde e segurança no trabalho” ($r=0,490$). A “saúde e segurança no trabalho” tem uma correlação positiva com a maioria das variáveis, no entanto encontra-se mais correlacionada com a “formação e envolvimento verde” ($r=0,753$) e menos correlacionada com a “identificação organizacional” ($r=0,348$).

Tabela III – Correlação de Pearson

| | | LO | IO | EO | DI | SST | Diverl | FD | SV | FEV | GDCV | Idade | AE | Género |
|--------|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| LO | Correlação de Pearson | 1 | ,329** | ,470** | 0,236 | ,493** | ,453** | ,474** | ,516** | ,542** | ,446** | 0,218 | 0,204 | 0,004 |
| | Sig. (bilateral) | | 0,008 | 0 | 0,061 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,083 | 0,106 | 0,977 |
| IO | Correlação de Pearson | ,329** | 1 | ,552** | 0,065 | ,348** | ,434** | ,351** | -0,014 | ,587** | ,327** | 0,237 | 0,244 | 0,024 |
| | Sig. (bilateral) | 0,008 | | 0 | 0,61 | 0,005 | 0 | 0,004 | 0,912 | 0 | 0,008 | 0,059 | 0,052 | 0,853 |
| EO | Correlação de Pearson | ,470** | ,552** | 1 | ,296* | ,537** | ,481** | ,509** | 0,212 | ,510** | ,501** | ,401** | 0,207 | -0,076 |
| | Sig. (bilateral) | 0 | 0 | | 0,018 | 0 | 0 | 0 | 0,092 | 0 | 0 | 0,001 | 0,1 | 0,55 |
| DI | Correlação de Pearson | 0,236 | 0,065 | ,296* | 1 | 0,188 | 0,053 | ,250* | 0,019 | 0,086 | 0,221 | 0,179 | 0,174 | -0,068 |
| | Sig. (bilateral) | 0,061 | 0,61 | 0,018 | | 0,137 | 0,678 | 0,047 | 0,882 | 0,499 | 0,079 | 0,157 | 0,169 | 0,592 |
| SST | Correlação de Pearson | ,493** | ,348** | ,537** | 0,188 | 1 | ,605** | ,579** | ,490** | ,753** | ,584** | 0,244 | 0,128 | 0,111 |
| | Sig. (bilateral) | 0 | 0,005 | 0 | 0,137 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,052 | 0,312 | 0,383 |
| Diverl | Correlação de Pearson | ,453** | ,434** | ,481** | 0,053 | ,605** | 1 | ,778** | ,315* | ,745** | ,810** | 0,091 | 0,078 | 0,007 |
| | Sig. (bilateral) | 0 | 0 | 0 | 0,678 | 0 | | 0 | 0,011 | 0 | 0 | 0,477 | 0,54 | 0,957 |
| FD | Correlação de Pearson | ,474** | ,351** | ,509** | ,250* | ,579** | ,778** | 1 | 0,17 | ,652** | ,974** | 0,09 | 0,093 | 0,028 |
| | Sig. (bilateral) | 0 | 0,004 | 0 | 0,047 | 0 | 0 | | 0,179 | 0 | 0 | 0,479 | 0,467 | 0,826 |
| SV | Correlação de Pearson | ,516** | -0,014 | 0,212 | 0,019 | ,490** | ,315* | 0,17 | 1 | ,289* | ,249* | 0,093 | 0,057 | 0,198 |
| | Sig. (bilateral) | 0 | 0,912 | 0,092 | 0,882 | 0 | 0,011 | 0,179 | | 0,021 | 0,047 | 0,466 | 0,653 | 0,117 |
| FEV | Correlação de Pearson | ,542** | ,587** | ,510** | 0,086 | ,753** | ,745** | ,652** | ,289* | 1 | ,629** | 0,188 | 0,136 | 0,014 |
| | Sig. (bilateral) | 0 | 0 | 0 | 0,499 | 0 | 0 | 0 | 0,021 | | 0 | 0,137 | 0,284 | 0,914 |
| GDCV | Correlação de Pearson | ,446** | ,327** | ,501** | 0,221 | ,584** | ,810** | ,974** | ,249* | ,629** | 1 | 0,044 | 0,102 | 0,064 |
| | Sig. (bilateral) | 0 | 0,008 | 0 | 0,079 | 0 | 0 | 0 | 0,047 | 0 | | 0,728 | 0,422 | 0,614 |
| Idade | Correlação de Pearson | 0,218 | 0,237 | ,401** | 0,179 | 0,244 | 0,091 | 0,09 | 0,093 | 0,188 | 0,044 | 1 | ,663** | 0,024 |
| | Sig. (bilateral) | 0,083 | 0,059 | 0,001 | 0,157 | 0,052 | 0,477 | 0,479 | 0,466 | 0,137 | 0,728 | | 0 | 0,852 |
| AE | Correlação de Pearson | 0,204 | 0,244 | 0,207 | 0,174 | 0,128 | 0,078 | 0,093 | 0,057 | 0,136 | 0,102 | ,663** | 1 | 0,156 |
| | Sig. (bilateral) | 0,106 | 0,052 | 0,1 | 0,169 | 0,312 | 0,54 | 0,467 | 0,653 | 0,284 | 0,422 | 0 | | 0,218 |
| Género | Correlação de Pearson | 0,004 | 0,024 | -0,076 | -0,068 | 0,111 | 0,007 | 0,028 | 0,198 | 0,014 | 0,064 | 0,024 | 0,156 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | 0,977 | 0,853 | 0,55 | 0,592 | 0,383 | 0,957 | 0,826 | 0,117 | 0,914 | 0,614 | 0,852 | 0,218 | |

Nota: LO – Lógica Organizacional sobre a sustentabilidade percebida; IO – Identificação Organizacional, EO – Envolvimento Organizacional; DI – Desempenho individual; SST – Segurança e Saúde no Trabalho; Diverl – Diversidade e Igualdade; FD – Formação e Desenvolvimento; SV – Recrutamento e Seleção verde; FEV – Formação e Envolvimento verde; GDCV – Gestão de desempenho e compensação verde; AE – Antiguidade na empresa

De seguida procedeu-se à análise da regressão linear (tabela IV). Verificamos que existe uma relação positiva entre a “formação e desenvolvimento” e a “lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida” (*perceived organizational rationale for sustainability*), por conseguinte a Hipótese H3.3 foi comprovada ($\beta=0,378$, $\rho=0,009$), isto é, a “formação e desenvolvimento” influencia positivamente a “lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida” (*perceived organizational rationale for sustainability*). Por outro lado, também existe relação positiva entre a “formação e envolvimento verde” e a “lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida” (*perceived organizational rationale for sustainability*), por conseguinte a hipótese H5.3 foi comprovada ($\beta=0,622$, $\rho=0,001$), ou seja, a “formação verde” influencia positivamente a “lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida” (*perceived organizational rationale for sustainability*).

Tabela IV – Regressão Linear

| Variável independente | Lógica Organizacional para Sustentabilidade | | Identificação Organizacional | | Envolvimento Organizacional | | Desempenho Individual | |
|--|---|-------|------------------------------|-------|-----------------------------|-------|-----------------------|-------|
| | β | sig. | β | sig. | β | sig. | β | sig. |
| Diversidade e Igualdade | -0,089 | 0,536 | 0,415 | 0,032 | 0,086 | 0,617 | -0,433 | 0,047 |
| Saúde e Segurança no Trabalho | -0,071 | 0,582 | 0,134 | 0,431 | 0,248 | 0,114 | 0,144 | 0,454 |
| Formação e Desenvolvimento | 0,378 | 0,009 | -0,081 | 0,663 | 0,265 | 0,123 | 0,482 | 0,025 |
| Recrutamento e Seleção verde | -0,177 | 0,349 | -0,362 | 0,150 | -0,039 | 0,866 | -0,053 | 0,852 |
| Formação e Envolvimento verde | 0,622 | 0,001 | 0,483 | 0,039 | 0,068 | 0,746 | -0,008 | 0,974 |
| Gestão de desempenho e compensação verde | 0,230 | 0,282 | -0,275 | 0,330 | -0,005 | 0,984 | 0,082 | 0,797 |
| Idade | 0,067 | 0,568 | 0,057 | 0,710 | 0,360 | 0,013 | 0,064 | 0,713 |
| Género | -0,103 | 0,243 | 0,038 | 0,742 | -0,108 | 0,308 | -0,118 | 0,370 |
| Antiguidade na empresa | 0,090 | 0,435 | 0,156 | 0,307 | -0,081 | 0,560 | 0,117 | 0,495 |

A variável “desempenho individual” não se encontra correlacionada com nenhuma das variáveis, no entanto, eventualmente, algumas das variáveis dependentes poderão exercer papel de mediador entre as práticas socialmente responsáveis de GRH e GRH verde e o desempenho individual, por conseguinte construímos três modelos de equações estruturais. Ao comparar o modelo 1 (fig.1) e o modelo 2 (fig.2), verificamos que não existe efeito mediador da “lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida” (*perceived organizational rationale for sustainability*), visto que os β 's da “identificação organizacional”, do “envolvimento organizacional” (*work engagement*) e

do “desempenho individual”, melhoram quando aquela variável é retirada do modelo. Assim, poderia haver um efeito mediador se os β 's melhorassem e se o modelo tivesse um ajustamento melhor, o que não se verifica. Posto isto, a introdução da variável “lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida” (*perceived organizational rationale for sustainability*) piora os resultados, por conseguinte não existe efeito mediador. Ao analisarmos os modelos 1 (fig.1) e 3 (fig.3), verificamos que não existe efeito mediador do conjunto das variáveis “lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida” (*perceived organizational rationale for sustainability*) e a “identificação organizacional”, na medida em que com a presença dessas variáveis os β 's do “envolvimento organizacional” (*work engagement*) e do “desempenho individual” pioram. Por outro lado, o ajustamento do modelo é melhorado quando retiramos as variáveis “lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida” (*perceived organizational rationale for sustainability*) e a “identificação organizacional”. Assim, visto que a introdução dessas duas variáveis piora os resultados, não existe efeito mediador. Depois de observarmos os modelos 2 (fig.2) e 3 (fig.3), verificamos que não existe um efeito mediador da variável “identificação organizacional”, na medida em que se retirarmos essa variável os β 's do “envolvimento organizacional” (*work engagement*) e do “desempenho individual”, melhoram. Por outro lado, o ajustamento do modelo também melhora quando retiramos a variável “identificação organizacional”. Desta forma, não existe efeito mediador da “identificação organizacional”, pois a sua introdução piora os resultados.

Fig.1 – Modelo de Equações Estruturais 1

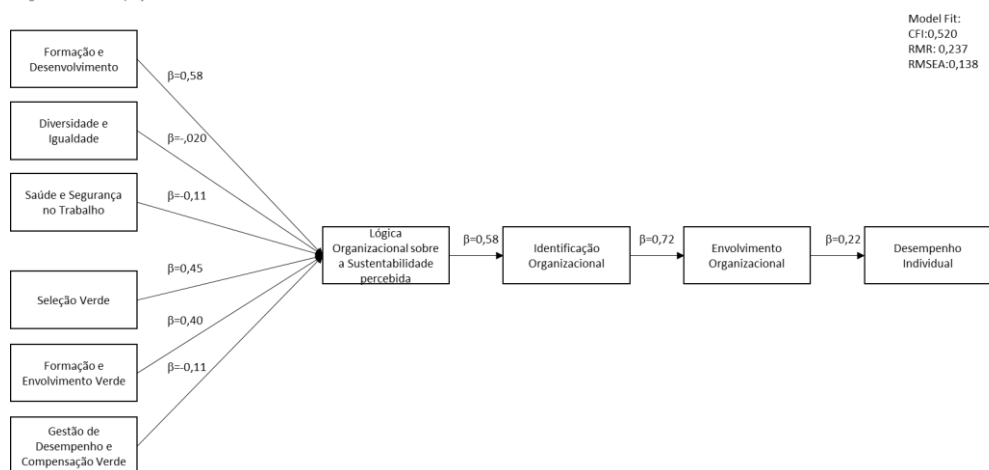


Fig.2 – Modelo de Equações Estruturais 2

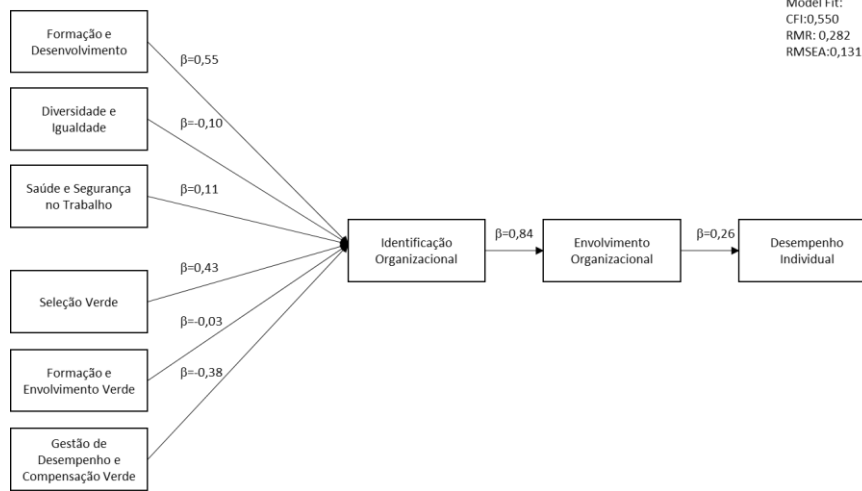
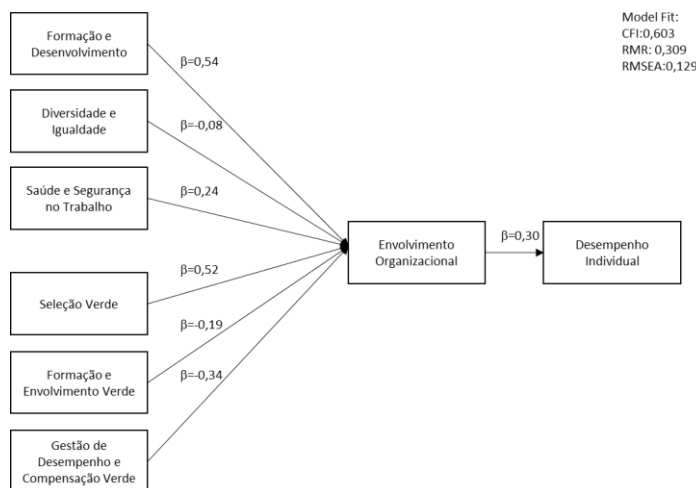


Fig.3 – Modelo de Equações Estruturais 3



Por último, averiguamos que o sinal do β das variáveis “diversidade e igualdade” e “gestão de desempenho e compensação verde” varia conforme o modelo, sendo que a variação dos sinais se encontra aprestada na tabela V. Desta forma, verificamos que o β da variável “diversidade e igualdade” tem sinal positivo no modelo 1 e negativo nos modelos 2 e 3, no entanto não encontramos uma justificação consistente para o β ser negativo nos modelos 2 e 3, visto que a maioria dos participantes (51,60%)¹ concorda que a sua organização assegura a igualdade e diversidade em todas as práticas e processos de GRH. O β negativo da variável “gestão de desempenho e compensação

¹ Para consulta do Anexo I (Ver p. 47)

verde” do modelo 1 pode ser explicado na medida em que, apesar de 32,8%² concordarem que a avaliação dos empregados inclui objetivos de desempenho ambiental, 26,6% discordam e 21,9% discordam fortemente dessa questão, ou seja, a organização ao não aplicar objetivos verdes na gestão de desempenho, os colaboradores podem não ficar a conhecer quais são os objetivos verdes da organização, o que por sua vez influencia negativamente a percepção que os colaboradores têm sobre a “lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida” (*perceived organizational rationale for sustainability*). Por outro lado, nos modelos 2 e 3 foi retirada a “lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida” (*perceived organizational rationale for sustainability*), por conseguinte o β da variável “gestão de desempenho e compensação verde” ficou positivo, ou seja, neste caso, possivelmente, a presença de um processo de gestão de desempenho e recompensas verde influencia positivamente a “identificação organizacional” e o “envolvimento organizacional” (*work engagement*), na medida em que 40,6%³ dos participantes não concordam nem discordam que a empresa usa compensação variável baseada no desempenho ambiental.

Tabela V – Variação do Sinal dos β 's dos modelos

| | Formação e Desenvolvimento | Diversidade e Igualdade | Saúde e Segurança no Trabalho | Recrutamento e Seleção Verde | Formação e Envolvimento Verde | Gestão de Desempenho e Compensação Verde |
|---------|----------------------------|-------------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------------------|--|
| Modelo1 | + | + | - | + | - | - |
| Modelo2 | + | - | - | + | - | + |
| Modelo3 | + | - | - | + | - | + |

Depois dessa análise, surgiu a necessidade de criar uma *proxy* para medir a importância dada, pela amostra, às práticas verdes, de forma a encontrar uma explicação para os presentes resultados. Esta *proxy* resulta do cálculo da média das respostas (onde usamos a escala de Likert, que varia entre 1 discordo fortemente e 5 concordo fortemente) que os participantes atribuíram a cada questão relacionada com as práticas verdes que uma organização pode adotar e, por fim, para chegar ao resultado

² Para consulta do Anexo II (Ver p. 47)

³ Para consulta do Anexo III (Ver p. 47)

calculamos a média dessas médias, sendo que esses resultados podemos encontrar na tabela VI. Deste modo, supomos que o β , da variável “gestão de desempenho e compensação verde”, encontra-se negativo no modelo 1, pelo facto de os colaboradores atribuírem, em média, uma importância mediana sobre as práticas verdes que podem ser implementados pela organização (IPV= 3,46) (Tabela VI), ou seja, tal como mencionamos anteriormente, os colaboradores ao não saberem quais são os objetivos verdes da organização e ao darem uma importância mediana às práticas verdes, pode originar um β negativo.

Tabela VI – IPV - proxy para a importância dada pela amostra às práticas verdes da sua organização

| Práticas verdes | \bar{x} |
|---|-----------|
| Incentivo ao uso de escadas em detrimento do elevador (exº conversão dos degraus em kcal) | 3,25 |
| Impressoras equipadas com sistema de cartão individual que evita o desperdício | 3,53 |
| Incentivo à separação do lixo (exº cada piso ou departamento tem caixotes para o efeito) | 3,92 |
| Incentivo à poupança de electricidade (exº lembretes nos interruptores) | 3,95 |
| Incentivo à poupança de água (exº lembretes nas torneiras; torneiras inteligentes) | 4,08 |
| Promoção de acções de limpeza de rios | 3,48 |
| Fornecimento dos manuais de formação em pen | 3,28 |
| Incentivo à reutilização de materiais (exº copos utilizados nas máquinas de água ou café) | 3,81 |
| Prestação de apoio psicológico a filhos de colaboradores | 3,28 |
| Apoio aos colaboradores com filhos portadores de doenças raras | 3,64 |
| Programa de acompanhamento a desistir de fumar | 3,20 |
| Oferta de bolsas de estudos para colaboradores e filhos | 3,38 |
| Oferta de fundos de emergência para colaboradores mais carenciados | 3,39 |
| Oferta de um kit de bebé no nascimento do filho do colaborador | 3,28 |
| Oferta de campos de férias para os filhos dos colaboradores | 3,06 |
| Oferta de material escolar | 3,11 |
| Oferta de condições especiais para aquisição de manuais escolares | 3,14 |
| Protocolos com diversas entidades de saúde e lazer, com condições especiais para os colaboradores | 3,55 |
| Σ | 3,46 |

Capítulo IV - Discussão de resultados

Este estudo consiste em analisar em que medida é que as práticas verdes e socialmente responsáveis de GRH influenciam os colaboradores, a nível de envolvimento organizacional (*work engagement*), desempenho individual, identificação organizacional e lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida (*perceived organizational rationale for sustainability*). Verificou-se que a formação e desenvolvimento influenciam positivamente a lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida (*perceived organizational rationale for sustainability*), uma vez que os colaboradores ao concordarem que a organização promove aprendizagem contínua e a troca de conhecimento entre os colaboradores pode estar a influenciar a percepção que os mesmos têm sobre as motivações que levaram a sua organização em implementar práticas sustentáveis. Por outro lado, a formação e envolvimento verde também influenciam positivamente a lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida (*perceived organizational rationale for sustainability*), por conseguinte entendemos que ações de formação verde que contribuem para demonstrar a importância das questões ambientais e ensinam iniciativas verdes que os colaboradores podem implementar (Khurshid e Darzi, 2016) está a influenciar positivamente a percepção dos mesmos sobre o nível de sustentabilidade da organização. De acordo com Renwick et al (2013), as organizações recorrem, cada vez mais, a ações de formação para promover conhecimento relacionado com questões ambientais.

Neste estudo, verificamos também que, apesar de elevada parte dos participantes concordar que a sua organização promove aprendizagem contínua dos colaboradores⁴, o envolvimento organizacional (*work engagement*) e a identificação organizacional não são influenciados positivamente pela formação e desenvolvimento e a formação verde. Assim, entendemos que esses resultados podem ser explicados pelo fator demográfico dos participantes, que são, em sua maioria, administrativos, ou seja, as habilidades e o conhecimento necessários para realizar esse trabalho exigem níveis mínimos de formação, por conseguinte os colaboradores podem achar que não precisam de mais

⁴ Anexo VII (ver pág. 48)

formação (Johari, 2013). O que não se verifica no estudo do Karatepe (2013), onde indica que os programas de formação aumentam os níveis de envolvimento dos colaboradores (*work engagement*).

Relativamente às práticas de diversidades e igualdade e saúde e segurança no trabalho, ao contrário do esperado, tendo em conta que a maioria dos participantes concorda que a sua organização promove diversidade e igualdade na gestão de recursos humanos⁵ e promove o controlo a nível de cumprimento de regras de SST⁶, essas práticas não demonstraram ter impacto na identificação organizacional, envolvimento organizacional (*work engagement*), nem na lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida (*perceived organizational rationale for sustainability*). Entendemos que isso pode ser explicado pelo facto de elevada parte dos participantes discordar que a sua organização minimiza os riscos físicos e emocionais derivados do trabalho⁷, isto é, apesar do esforço da organização em cumprir as regras relacionais com a saúde e segurança no trabalho, na opinião dos colaboradores isso pode não ser suficiente. Barrena-Martinez et al (2017), no seu estudo, também afirma que os colaboradores valorizam, cada vez mais, os aspetos de SST que vão para além dos estabelecidos legalmente, como por exemplo, a organização deve também preocupar-se com o bem-estar emocional e não apenas o bem-estar físico.

O recrutamento e seleção verde também não influencia positivamente a identificação organizacional, o envolvimento organizacional (*work engagement*), nem a lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida (*perceived organizational rationale for sustainability*). Neste âmbito, supomos que isso pode ser explicado pelo facto de os participantes discordarem que a sua organização recorre a critérios ambientais para seleccionar novos colaboradores⁸, por conseguinte essa prática não exerce qualquer influenciam sobre aquelas variáveis. Esse resultado pode estar relacionado com o estudo de Renwick et al (2013), onde indica que existe escassa pesquisa teórica sobre o

⁵ Anexo I (ver pág. 47)

⁶ Anexo V (ver pág. 48)

⁷ Anexo IV (Ver pág. 47)

⁸ Anexo VI (Ver pág. 48)

uso de critérios ambientais no processo de seleção, ou seja, as organizações ainda não demonstram a preocupação em incluir questões ambientais nesse processo.

O desempenho individual também não é influenciado por nenhuma das práticas verdes e socialmente responsáveis de RH, o que pode ser explicado pelo facto do setor privado ser conhecido por elevados níveis de rotatividade, ou seja, as pessoas mudam de emprego com alguma frequência e, portanto, existe pouca lealdade para com a organização. Assim, os indivíduos tendem a fazer o mínimo que é exigido para poder desempenhar as suas tarefas, independentemente de como eles são tratados pelo empregador e têm incentivo limitado para retribuir, ou seja, ir além do que se espera deles no cargo (Newman, 2015). Neste âmbito, o facto da gestão de desempenho e recompensas verdes não influenciarem envolvimento organizacional (*work engagement*), identificação organizacional e a lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida (*perceived organizational rationale for sustainability*), também pode ser explicado pela mesma razão, ou seja, as pessoas ao fazer o mínimo exigível podem também não demonstrar preocupação em concretizar os objetivos ambientais da organização. Aminudin (2013), no seu estudo, indica que a rotatividade de colaboradores, no setor hoteleiro, pode ser influenciada pelo nível de preocupação da organização com questões ambientais e se os colaboradores são recompensados ou não por atingirem os objetivos estabelecidos pela organização.

Deste modo, ao verificarmos que o desempenho individual não é influenciada por nenhuma das práticas verdes nem socialmente responsáveis de GRH, sentimos a necessidade de construir modelos de equações estruturais, na medida em que supomos que algumas das variáveis dependentes – identificação organizacional, envolvimento organizacional (*work engagement*) e lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida (*perceived organizational rationale for sustainability*) – poderão exercer papel de mediador entre as práticas de GRH social e GRH verde e o desempenho individual, por conseguinte obtemos três modelos. Assim, ao compararmos os modelos um e dois, verificamos que não existe efeito mediador da lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida (*perceived organizational rationale for sustainability*), pois a

presença dessa variável piora os β da identificação organizacional, envolvimento organizacional (*work engagement*) e desempenho individual. Por outro lado, ao analisarmos os modelos um e três, averiguamos que também não existe efeito mediador do conjunto de variáveis de lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida (*perceived organizational rationale for sustainability*) e identificação organizacional, uma vez que com a presença dessas variáveis os β 's do envolvimento organizacional (*work engagement*) e do desempenho individual pioram. Por último, ao compararmos os modelos dois e três, verificamos que não existe um efeito mediador da identificação organizacional, pois a introdução dessa variável piora os resultados do modelo, na medida em que o β do envolvimento organizacional (*work engagement*) e desempenho individual pioram.

Ao analisarmos os modelos, verificamos que o sinal do β das variáveis diversidade e igualdade e gestão de desempenho e recompensas verde varia conforme o modelo, pelo que não encontramos uma explicação consistente para o facto do β , da variável diversidade e igualdade, ser negativo nos modelos 2 e 3, visto que a maioria dos participantes concorda que a sua empresa promove diversidade e igualdade em todos os processos e práticas de GRH. Por outro lado, apuramos que também existe variação do β da variável gestão de desempenho e compensação verde. O sinal negativo do β no modelo um pode ser explicado pelo facto da avaliação dos colaboradores não incluir objetivos verdes, por conseguinte isso pode influenciar negativamente a percepção que os colaboradores têm sobre a lógica organizacional sobre a sustentabilidade (*perceived organizational rationale for sustainability*). Por outro lado, no modelo dois e três, o sinal positivo do β pode estar relacionado com o facto de termos retirado a variável lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida (*perceived organizational rationale for sustainability*), portanto pode existir uma influencia positiva da gestão de desempenho e compensação verde pela simples presença desse processo, pois elevada parte dos participantes não concorda nem discorda que a sua organização recorre à compensação variável baseada no desempenho ambiental. Por último, criamos uma *proxy* para medir a importância dada, pela amostra, às práticas verdes, de forma a encontrar uma explicação para os presentes resultados. Assim, verificamos que os

participantes, em média, dão uma importância mediana às práticas verdes que uma organização poderia implementar e isso pode ajudar a explicar o que mencionamos anteriormente, ou seja, os participantes ao darem uma importância mediana às práticas verdes e ao não concordarem nem discordarem que a sua organização inclui objetivos verdes na organização, influencia o sinal do β da gestão de desempenho e compensação no modelo 1. Entendemos que esse resultado pode estar relacionado com as descobertas de Tosti-Kharas et al (2017) que, no seu estudo, descobriram que a lógica organizacional sobre a sustentabilidade (*perceived organizational rationale for sustainability*) influencia, independentemente dos seus valores pessoais, positivamente o comportamento verde dos colaboradores. Assim, supomos que os nossos resultados não vão ao encontro às descobertas de Tosti-Kharas et al (2017), uma vez que a maior parte dos participantes encontra-se há um ano na organização⁹ e, por conseguinte, ainda não teve tempo para conhecer bem a missão e os valores da organização, que são determinantes da lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida (*perceived organizational rationale for sustainability*).

⁹ Tabela 1 (Ver pág. 25)

Capítulo V – Conclusões, Limitações e Investigação Futura

Este estudo teve como objetivo analisar em que medida as práticas verdes (recrutamento e seleção verde, formação e envolvimento verde e gestão de desempenho e compensação verde) e socialmente responsáveis (diversidade e igualdade, formação e desenvolvimento e segurança e saúde no trabalho) de Gestão de Recursos Humanos influenciam os colaboradores, a nível de envolvimento organizacional (*work engagement*), desempenho individual, identificação organizacional e lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida (*perceived organizational rationale for sustainability*).

Assim, através da análise de resultados provenientes deste estudo, verificou-se que a prática socialmente responsável de GRH “Formação e Desenvolvimento” e a prática verde de GRH “Formação e Envolvimento Verde” influenciam positivamente a lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida (*perceived organizational rationale for sustainability*), ou seja, as ações formação que permitem desenvolvimento de colaboradores e as ações de formação que ensinam comportamento verde aos colaboradores têm uma influencia positiva sobre a perceção que os mesmos têm sobre as razões que levam a organização a implementar práticas verdes. Por outro lado, verificamos que as outras práticas verdes e socialmente responsáveis de GRH não têm um impacto positivo sobre a identificação organizacional, envolvimento organizacional (*work engagement*) e desempenho individual, o que supomos que pode ser explicado pelo facto do setor privado ser conhecido por elevados níveis de rotatividade, ou seja, as pessoas mudam de emprego com alguma frequência e, portanto, existe pouca lealdade para com a organização (Newman, 2015). Assim, o facto dos colaboradores não ficarem muito tempo no mesmo emprego, podem não desenvolver elevados níveis de envolvimento (*work engagement*) e não se identificarem com a empresa e, por conseguinte, desempenharem tarefas apenas de acordo com aquilo que é exigido e não se preocupam em implementar as práticas verdes.

Em termos de limitações e fatores que podem ter afetado o desenvolvimento deste estudo, prende-se com o facto da falta de recetividade dos colaboradores de diversos

hotéis em responder aos questionários, o que limitou o tamanho da amostra. Outra limitação consiste na falta de fundamento teórico que poderia ter contribuído positivamente para este estudo.

Tendo em conta as limitações, propomos que, de futuro, o questionário possa ser aplicado a uma amostra mais numerosa, de modo a traduzir uma investigação mais complexa e coesa. Por outro lado, de forma a aumentar a pesquisa teórica sobre esse tema, propomos estudar o impacto de cada prática verde e socialmente responsável de GRH sobre a identificação organizacional, envolvimento organizacional (*work engagement*), desempenho individual e a lógica organizacional sobre a sustentabilidade percebida (*perceived organizational rationale for sustainability*), individualmente, visto que um questionário muito extenso poderá influenciar negativamente as respostas, na medida em que as pessoas, em geral, não são muito participativas a questionários e ao ser muito extenso, podem deixar de responder com toda a sinceridade.

Referências Bibliográficas

- Aguinis, H. e Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474.
- Aminudin, N. (2013). Corporate Social Responsibility and Employee Retention of 'Green' Hotels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 105, 763 - 771.
- Arulrajah, A.A., Opatha, H.H.D.N.P. e Nawaratne, N.N.J. (2015). Green human resource management practices: a review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1-16.
- Ashforth, B. E. e Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46, 67 – 75.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M. e Romero-Fernández, P. M. (2016). Efectos de las políticas de recursos humanos socialmente responsables en el capital intelectual. *Intangible Capital*, 12(2), 549-590.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M. e Romero-Fernández, P. M. (2017). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-37.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S. e Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49, 36–44.
- Bohdanowicz, P., Zientara, P. e Novotna, E. (2011). International hotel chains and environmental protection: an analysis of Hilton's we care! programme (Europe, 2006–2008). *Journal of Sustainable Tourism*, 19, 797–816.
- Brunoro, C. M., Bolis, I. e Sznelwar, L. I. (2016). Exploring work-related issues on corporate sustainability. *Work*, 53, 643–659.
- Buil, I., Martínez, E. e Matute, J. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*, 57, 256-271.

Buller, P. F. e Mcevoy, G. M. (2016). A Model for Implementing a Sustainability Strategy through HRM Practices. *Business and Society Review*, 121(4), 465–495.

Degago, E., (2014). A Study on Impact of Psychological Empowerment on Employee Performance in Small and Medium Scale Enterprise Sectors. *European Journal of Business and Management*, 6 (27), 60-72.

Ehnert, I. e Harry, W. (2012). Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Management Revue*, 23(3), 221-238.

Gholami, H., Rezaei, G., Saman, M. Z. M., Sharif, S. e Zakuan, N. (2016). State-of-the-art Green HRM System: sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 124, 142-163.

Glavas, A. e Godwin, L. N. (2013). Is the Perception of ‘Goodness’ Good Enough? Exploring the Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee Organizational Identification. *Journal of Business Ethics*, 114, 15-27.

Gruman, J.A. e Saks, A.M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21 (2), 123–136.

Guercia, M., Longonib, A. e 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.

Güngör, P. (2011). The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510–1520.

Jabbour, C. J. e Jabbour, A. B. L. S. (2016). Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824-1833.

Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C. e Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99-116.

- Jackson, S.E., Schuler, R.S. e Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.
- Johari, J., Adnan, Z., Yean, T. F., Yahya, K. K. e Isa, S. N. (2013). Fostering Employee Engagement through Human Resource Practices: A Case of Manufacturing Firms in Malaysia. *Jurnal Pengurusan*, 38, 15-26.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.
- Karatepe, O. M., Beirami, E., Bouzari, M. e Safavi, H. P. (2014). Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 14-22.
- Karumuri, V. (2016). Employee Engagement: Hotel Industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 13(3), 120-128.
- Khurshid , R. e Darzi, M. A. (2016). Go Green with Green Human Resource Management Practices. *International Journal of Research in Commerce e Management*, 7(1), 0976 – 2183.
- Kim, S. H., e Choi, Y. (2013). Hotel employees' perception of green practices. *International Journal of Hospitality e Tourism Administration*, 14(2), 157-178.
- Kim, Y. J., Kima, W. G., Choi, H.-M. e Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' ecofriendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83–93.
- Klimkiewicz, K. e Beck-Krala, E. (2017). A Comprehensive view on Occupational Health and Safety as a part of Responsible Rewarding. *Research Papers of the Wroclaw University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wroclawiu*, 464, 69-79.
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J. e King, C. E. (2015). Empowering employee sustainability: Perceived organizational support toward the environment. *Journal of Business Ethics*, 128, 207-220.

Lee, J., e Ok, C. M. (2015). Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 84-98.

Liu, F., Wang, X., Tian, X. e Tang, Y. (2017). The Effect of Corporate Social Responsibility on Hotel Employees' Work Outcomes: The Mediating Role of Organizational Identification. *International Conference on Service Systems and Service Management Service Systems and Service Management (ICSSSM)*, 1-5.

Lülfes, R. e Hahn, R. (2013). Corporate greening beyond formal programs, initiatives, and systems: A conceptual model for voluntary pro-environmental behavior of employees. *European Management Review*, 10, 83-98.

Mael, F. e Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.

Mandip, G. (2012). Green HRM: people management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1, 244 - 252.

Martin, G., Beaumont, P. Doig, R. e Pate, J. (2005). Branding: A New Performance Discourse for HR?. *European Management Journal*, 23(1), 76–88.

Masri, H. A. e Jaaron, A. A. M. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474-489.

Milliam, J. (2013). Leading-Edge Green Human Resource Practices: Vital Components to Advancing Environmental Sustainability. *Environmental Quality Management*, 23(2), 31-45.

Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S. e Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (4), 440–455.

Newman, A., Nielsen, I. e Miao, Q. (2015). The impact of employee perceptions of organizational corporate social responsibility practices on job performance and

organizational citizenship behavior: evidence from the Chinese private sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (9), 1226–1242.

Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T. e Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? the effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9-26.

Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O. e Jin, J. (2014). The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study. *Journal of Business Ethics*, 121, 451–466.

Park, S. Y. e Levy, S. E. (2014). Corporate social responsibility: Perspectives of hotel frontline employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (3), 332-348.

Porter, M. E. e Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 62–77.

Prasad, R.S. (2013). Green HRM- partner in sustainable competitive growth. *Journal of Management Science and Technology*, 1, 15-18.

Rahman, I., Reynolds, D. e Svaren, S. (2012). How green are North American hotels? An exploration of low-cost adoption practices. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 720–727.

Renwick, D., Redman, T. e Maguire, S. (2008). Green HRM: A Review, Process Model, and Research Agenda. *University of Sheffield Management School Discussion Paper*, 1-46.

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

Robertson, J. L. e Barling, J. (2017). Toward a new measure of organizational environmental citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 75, 57–66.

Sammalisto, K. e Brorson, T. (2008). Training and communication in the implementation of environmental management systems (ISO 14001): a case study at the University of Gävle, Sweden. *Journal of Cleaner Production*, 16, 299–309.

Sharma, S. e Gupta, N. (2015). Green HRM: an innovative approach to environmental sustainability. *Proceeding of the Twelfth AIMS International Conference on Management*, 2, 825-830.

Shen, J. e Zhu, C. J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 3020–3035.

Simbula, S. e Guglielmi, D. (2013). I am engaged, I feel good, and I go the extra-mile: reciprocal relationships between work engagement and consequences. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 117–125.

Singh, N., Cranage, D. e Leeb, S. (2014). Green strategies for hotels: Estimation of recycling benefits. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 13–22.

Taufek, F. H. B. M., Zulkifle, Z. B., Bin, M. Z. e Sharif, M. (2016). Sustainability in Employment: Reward System and Work Engagement. *Procedia Economics and Finance* 35, 699 – 704.

Thomas, T. E. e Lamm, E. (2012). Legitimacy and organizational sustainability. *Journal of Business Ethics*, 110, 191-203.

Thomson, K., Chematony, L., Arganbright, L. e Khan, S. (1999). The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance. *Journal of Marketing Managetnent*, 15, 819-835.

Tosti-Kharas, J., Lamm, E., e Thomas, T. E. (2017). Organization OR Environment? Disentangling Employees' Rationales Behind Organizational Citizenship Behavior for the Environment. *Organization e Environment*, 30(3), 187– 210.

Viswesvaran, C., Ones, D.S. e Schmidt, F. L. (1996). Comparative Analysis of the Reliability of Job Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 557-574.

Yusoff, Y.M., Ramayah, T. e Othman, N. (2015). Why examining adoption factors, HR role and attitude towards using E-HRM is the start-off in determining the successfulness of green HRM? *Journal of Advanced Management Science*, 3, 337-343.

Zhang, Y., Guo, Y. e Newman, A. (2017). Identity judgements, work engagement and organizational citizenship behavior: The mediating effects based on group engagement model. *Tourism Management*, 61, 190-197.

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

Zoogah, D. B. (2011). The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), 117-139.

Referencias eletrónicas

Commission of the European Communities (2001). *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*.

Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:EN:PDF> [Acesso: 2014/10/14]

Anexos

Anexo I - A minha empresa assegura a implementação dos princípios da diversidade e da igualdade de oportunidades em todas as políticas, práticas e processos de gestão de recursos humanos da empresa

| | Frequência | Percentagem |
|---------------------------|------------|-------------|
| Discordo fortemente | 2 | 3,1 |
| Discordo | 10 | 15,6 |
| Não concordo nem Discordo | 9 | 14,1 |
| Concordo | 33 | 51,6 |
| Concordo Fortemente | 10 | 15,6 |
| Total | 64 | 100,0 |

Anexo II - A avaliação dos empregados inclui objetivos de desempenho ambiental

| | Frequência | Percentagem |
|---------------------------|------------|-------------|
| Discordo fortemente | 14 | 21,9 |
| Discordo | 17 | 26,6 |
| Não concordo nem Discordo | 21 | 32,8 |
| Concordo | 10 | 15,6 |
| Concordo Fortemente | 2 | 3,1 |
| Total | 64 | 100,0 |

Anexo III - A minha empresa pratica incentivos não monetários para o desempenho ambiental

| | Frequência | Percentagem |
|---------------------------|------------|-------------|
| Discordo fortemente | 14 | 21,9 |
| Discordo | 12 | 18,8 |
| Não concordo nem Discordo | 23 | 35,9 |
| Concordo | 10 | 15,6 |
| Concordo Fortemente | 5 | 7,8 |
| Total | 64 | 100,0 |

Anexo IV - A minha empresa minimiza os riscos físicos e emocionais do trabalho para os empregados e suas famílias, como absentéismo, stress, doenças ocupacionais e acidentes de trabalho

| | Frequência | Percentagem |
|---------------------------|------------|-------------|
| Discordo fortemente | 2 | 3,1 |
| Discordo | 20 | 31,3 |
| Não concordo nem Discordo | 25 | 39,1 |
| Concordo | 14 | 21,9 |
| Concordo Fortemente | 3 | 4,7 |
| Total | 64 | 100,0 |

Anexo V - A minha empresa atribui tarefas para monitorizar e controlar os seus empregados, além dos estabelecidos legalmente, em matéria de saúde e segurança, a fim de criar uma cultura preocupada com a prevenção, bem-estar físico e emocional na empresa

| | Frequência | Percentagem |
|---------------------------|------------|-------------|
| Discordo fortemente | 2 | 3,1 |
| Discordo | 16 | 25,0 |
| Não concordo nem Discordo | 18 | 28,1 |
| Concordo | 23 | 35,9 |
| Concordo Fortemente | 5 | 7,8 |
| Total | 64 | 100,0 |

Anexo VI - A minha empresa faz a seleção de empregados baseada em critérios ambientais (ou seja, seleciona aqueles que estão comprometidos com as questões ambientais)

| | Frequência | Percentagem |
|---------------------------|------------|-------------|
| Discordo fortemente | 15 | 23,4 |
| Discordo | 21 | 32,8 |
| Não concordo nem Discordo | 20 | 31,3 |
| Concordo | 5 | 7,8 |
| Concordo Fortemente | 3 | 4,7 |
| Total | 64 | 100,0 |

Anexo VII - A minha empresa cria um ambiente de trabalho que estimula a aprendizagem, autonomia, ambição e melhoria contínua

| | Frequência | Percentagem |
|---------------------------|------------|-------------|
| Discordo fortemente | 2 | 3,1 |
| Discordo | 12 | 18,8 |
| Não concordo nem Discordo | 13 | 20,3 |
| Concordo | 26 | 40,6 |
| Concordo Fortemente | 11 | 17,2 |
| Total | 64 | 100,0 |

Anexo VIII - Questionário

GRH Sustentável

Este questionário tem por objetivo recolher informação sobre os valores, as práticas individuais de sustentabilidade e a gestão de recursos humanos na empresa onde trabalha.

O preenchimento deste questionário é voluntário e de caráter anónimo, destinando-se exclusivamente a uso académico, não existindo qualquer possibilidade de identificação das respondentes.

Não existem respostas certas ou erradas. Por isso, pede-se que escolha a resposta que corresponde à sua opinião sincera sobre cada um dos temas abordados.

Por favor, preencha integralmente o questionário.

Muito Obrigado pela sua Participação!

Por favor, leia atentamente cada uma das frases seguintes e escolha a alternativa que melhor corresponde à sua opinião em relação às práticas de recursos humanos adotadas na organização onde trabalha.

A minha empresa assegura a implementação dos princípios da diversidade e da igualdade de oportunidades em todas as políticas, práticas e processos de gestão de recursos humanos da empresa.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

A minha empresa facilita a existência de um equilíbrio adequado entre o trabalho dos empregados e a sua vida familiar.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

A minha empresa facilita modificações nos horários de trabalho e nos turnos dos empregados de acordo com suas necessidades e as da empresa.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

A minha empresa oferece flexibilidade na concessão de licenças de paternidade e maternidade e/ou períodos de amamentação dependendo das necessidades dos empregados e da empresa.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

A minha empresa atribui tarefas para monitorizar e controlar os seus empregados, além dos estabelecidos legalmente, em matéria de saúde e segurança, a fim de criar uma cultura preocupada com a prevenção, bem-estar físico e emocional na empresa.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

A minha empresa cria um ambiente de trabalho que estimula a aprendizagem, autonomia, ambição e melhoria contínua.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

A minha empresa deteta periodicamente as necessidades de formação da equipa, estabelecendo metodologias de aprendizagem para corrigir as suas lacunas.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

A minha empresa realiza análises periódicas de desempenho dos empregados, a fim de melhorar o seu desempenho profissional.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

A minha empresa promove a troca de conhecimento entre os empregados (por ex. através da rotação interna, reuniões ou *brainstorming*).

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

A minha empresa deteta necessidades de formação nos empregados em matéria de diversidade e igualdade de oportunidades.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

A minha empresa encoraja a participação e a troca de ideias entre os empregados tanto a nível horizontal quanto vertical.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

A minha empresa cria programas de formação e ações destinadas a melhorar a prevenção, saúde e segurança no trabalho que vão além dos requisitos legais.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

A minha empresa minimiza os riscos físicos e emocionais do trabalho para os empregados e suas famílias, como absentéismo, *stress*, doenças ocupacionais e acidentes de trabalho.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

A minha empresa considera os princípios da diversidade e da igualdade de oportunidades como critérios essenciais para a excelência na composição, estrutura e gestão da força de trabalho.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

A minha empresa faz a seleção de empregados baseada em critérios ambientais (ou seja, seleciona aqueles que estão comprometidos com as questões ambientais).

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

A minha empresa consegue atrair os empregados através do compromisso ambiental que a empresa tem.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

A minha empresa cria programas de formação ambiental para os empregados.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

A minha empresa cria programas de formação ambiental para os gestores.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

Na minha empresa, as descrições das funções dos empregados incluem responsabilidades ambientais.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

A minha empresa encoraja o envolvimento dos empregados em questões ambientais.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

A minha empresa estabelece objetivos ambientais para os gestores.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

Na minha empresa, a avaliação dos gestores inclui objetivos de desempenho ambiental.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

A avaliação dos empregados inclui objetivos de desempenho ambiental.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

A minha empresa pratica incentivos não monetários para o desempenho ambiental.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

A minha empresa pratica compensação variável baseada no desempenho ambiental.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

Por favor, leia atentamente cada uma das frases seguintes e escolha a alternativa que melhor corresponde à sua opinião em relação às suas práticas individuais no local de trabalho.

Eu reciclo garrafas, latas e outros recipientes no local de trabalho.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

Eu uso papel de rascunho (em vez de papel “limpo”) para notas e impressões no local de trabalho.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

Eu apago as luzes em salas vazias ou quando saio do escritório no trabalho.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

Eu não reciclo papel usado no trabalho.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

Eu desligo todos os equipamentos eletrônicos no final do dia de trabalho.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

Eu não compro garrafas de água em plástico.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

Eu bebo em copos ou chávenas reutilizáveis ao invés de em copos de papel no local de trabalho.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

Eu colaboro com outros trabalhadores em formas para melhorar a sustentabilidade ambiental da organização.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

Eu sugiro ao supervisor formas de melhorar as práticas ambientais na organização.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

Eu tento ensinar os outros sobre formas de melhorar a sustentabilidade organizacional da nossa organização.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

Por favor, leia atentamente cada uma das frases seguintes e escolha a alternativa que melhor corresponde à sua opinião em relação à organização onde trabalha.

A minha organização acredita que boas práticas ambientais podem fazer poupar dinheiro.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

A minha organização acredita que uma boa reputação em termos de sustentabilidade ambiental vai agradar aos nossos clientes.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

A minha organização acredita que boas práticas ambientais irão contribuir para o seu sucesso no longo-prazo.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

A minha organização acredita que uma boa reputação por ter práticas de responsabilidade ambiental ajuda a atrair e reter bons trabalhadores.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

Quando alguém critica a minha organização, sinto-o como um insulto pessoal.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

Estou muito interessado em saber o que pensam sobre a minha organização.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

Quando falo sobre a minha organização, digo frequentemente “nós” em vez de “eles”.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

Os sucessos da minha organização são os meus sucessos.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

Quando alguém elogia a minha organização, sinto-o como um elogio pessoal.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

Se nos *media* há notícias que criticam a minha organização, sinto-me envergonhado.

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

Por favor, para responder aos seguintes itens pense nas suas tarefas profissionais, e avalie com que frequência tem cada um dos seguintes sentimentos, crenças ou comportamentos. Para cada frase, escolha a alternativa que melhor corresponde à sua opinião.

No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Com Muita Frequência
- Sempre

Quando me levanto de manhã não me apetece ir trabalhar.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Com Muita Frequência
- Sempre

Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Com Muita Frequência
- Sempre

Sou uma pessoa com muita resistência mental no meu trabalho.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Com Muita Frequência
- Sempre

Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Com Muita Frequência
- Sempre

Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Com Muita Frequência
- Sempre

O meu trabalho inspira-me.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Com Muita Frequência
- Sempre

Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Com Muita Frequência
- Sempre

O meu trabalho é desafiante para mim.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Com Muita Frequência
- Sempre

O tempo passa a voar quando estou a trabalhar.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Com Muita Frequência
- Sempre

Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha roda.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Com Muita Frequência
- Sempre

Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.

- Nunca
- Raramente

- Algumas Vezes
- Com Muita Frequência
- Sempre

Estou imerso(a) no meu trabalho.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Com Muita Frequência
- Sempre

Deixo-me entusiasmar pelo meu trabalho.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Com Muita Frequência
- Sempre

É difícil desligar-me do meu trabalho.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Com Muita Frequência
- Sempre

No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Com Muita Frequência
- Sempre

No meu trabalho não me sinto com força e energia.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Com Muita Frequência
- Sempre

Desempenho Individual - Para cada afirmação, avalie a sua posição relativa em relação aos colegas de trabalho:

| | Pior que os outros | Como os outros | Melhor que os outros | Melhor que a maioria dos outros | O melhor nesta atividade |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Conhece o seu trabalho. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A qualidade do seu trabalho. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Quantidade do seu trabalho. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A sua capacidade de iniciativa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A sua capacidade para trabalhar com os outros. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A sua capacidade de planeamento e afetação de recursos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Avaliação geral de desempenho. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Considera que a organização onde trabalha tem práticas “verdes” (ou seja, com preocupação ambiental)?

- Sim
- Não

Das práticas a seguir listadas, classifique o grau de importância que atribui a cada uma. Na coluna da direita, assinale somente se a organização onde trabalha promove essa prática:

| | Nada importante | Pouco importante | Medianamente importante | Muito importante | Extremamente importante | Existe na empresa onde trabalha? |
|---|-----------------|------------------|-------------------------|------------------|-------------------------|----------------------------------|
| Incentivo ao uso de escadas em detrimento do elevador (exº conversão dos degraus em kcal) | | | | | | |
| Impressoras equipadas com sistema de cartão individual que evita o desperdício | | | | | | |
| Incentivo à separação do lixo (exº cada piso ou departamento tem caixotes para o efeito) | | | | | | |
| Incentivo à poupança de electricidade (exº lembretes nos interruptores) | | | | | | |
| Incentivo à poupança de água (exº lembretes nas torneiras; torneiras inteligentes) | | | | | | |
| Promoção de acções de limpeza de rios | | | | | | |
| Fornecimento dos manuais de formação em pen | | | | | | |
| Incentivo à reutilização de materiais (exº copos utilizados nas máquinas de água ou café) | | | | | | |
| Prestação de apoio psicológico a filhos de colaboradores | | | | | | |
| Apoio aos colaboradores com filhos portadores de doenças raras | | | | | | |
| Programa de acompanhamento a desistir de fumar | | | | | | |
| Oferta de bolsas de estudos para colaboradores e filhos | | | | | | |
| Oferta de fundos de emergência para colaboradores mais carenciados | | | | | | |
| Oferta de um kit de bebé no nascimento do filho do colaborador | | | | | | |
| Oferta de campos de férias para os filhos dos colaboradores | | | | | | |
| Oferta de material escolar | | | | | | |
| Oferta de condições especiais para aquisição de manuais escolares | | | | | | |
| Protocolos com diversas entidades de saúde e lazer, com condições especiais para os colaboradores | | | | | | |

Para além das práticas listadas, pode acrescentar outras no quadro abaixo e classificá-las.

| | Nada importante | Pouco importante | Medianamente importante | Muito importante | Extremamente importante | Existe na empresa onde trabalha? |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------------------|
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

1. Idade? ____ anos

2. Género: Masculino Feminino

3. Nº de anos de escolaridade? _____

4. Habilitações Literárias? _____

5. Situação no Emprego (em termos contratuais)?

Contratado a termo certo Contratado sem termo Outro _____

6. Antiguidade na Empresa? ____ anos

7. Antiguidade na Função? ____ anos

8. Nível Hierárquico na Empresa?

Administração Direções Intermédias

Direção Geral Técnicos Superiores

In Direções 1ª Linha : Supervisor/a Subordinado/a
 Direções Intermédias Outro _____

Qual a dimensão da empresa?

- Micro (< 10 empregados)
- Pequena (< 50 empregados)
- Média (< 250 empregados)
- Grande (>= 250 empregados ou > 50 milhões de euros de vendas)