



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA
ESCOLA DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E DAS ORGANIZAÇÕES
MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

**A LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO VERDE NAS EQUIPAS
OPERACIONAIS DA HOTELARIA: ESTUDO DE CASO
HIPOTÉTICO-DEDUTIVO DOS COLABORADORES DA
HOTELARIA PORTUGUESA**

**Dissertação de Mestrado apresentada a provas públicas para a obtenção do grau
de mestre em Gestão de Empresas orientada pelos orientadores, Professor Doutor José
Carlos Dias Rouco e pela coorientadora, Professora Doutora Mafalda Luísa De Almeida
Serra Patuleia**

Raquel Filipa Salgado Moura, a22101629

**Lisboa
2025**

www.ulusofona.pt



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA
ESCOLA DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E DAS ORGANIZAÇÕES
MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

**A LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO VERDE NAS EQUIPAS
OPERACIONAIS DA HOTELARIA: ESTUDO DE CASO
HIPOTÉTICO-DEDUTIVO DOS COLABORADORES DA
HOTELARIA PORTUGUESA**
VERSÃO FINAL

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário de Lisboa, no dia 28/02/2025, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º:

173/2025, de 17 de fevereiro, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa Arguente: Prof. Doutor Francisco Antóni Santos Silva (ESHTE); Orientador: Prof. Doutor José Carlos Dias Rouco

Regista-se coorientação da Professora Doutora Mafalda Luísa de Almeida Serra

Patuleia

Raquel Filipa Salgado Moura, a22101629

Lisboa

2025

Dedicatória

Dedico este trabalho, aos meus avós maternos, que tanto esforço fizeram para que eu me transformasse na pessoa que sou hoje e sem eles, nada disto seria possível.

A eles, um grande bem-haja!

Agradecimentos

Um obrigada à Universidade Lusófona pela qualidade de ensino que entregam e aos Docentes que tive ao longo do Mestrado, por serem profissionais exímios e transmitirem algum do seu vasto conhecimento.

Ao meu orientador, o Professor Doutor José Carlos Rouco, e coorientadora, a Professora Doutora Mafalda Patuleia, por toda a paciência, atenção, disponibilidade e compreensão que tiveram para comigo. Obrigada pelos conselhos que me deram e por desmistificarem o processo de escrever a dissertação.

A cada um dos colaboradores da hoteleira que se mostraram disponíveis para preencher o questionário, uma vez que sem eles, não seria possível realizar este projecto.

À minha família, em especial ao avô Albertino, a avó Margarida, à minha mãe, à minha irmã Daniela e aos meus sogros, por todo o apoio que me deram ao longo da minha vida e que nesta difícil e desafiadora fase constituinte da mesma, revelou-se como um verdadeiro pilar.

Por fim, e não menos importante, ao meu companheiro João, o meu muito obrigada por ficar ao meu lado em todos os momentos, desde as noites mal dormidas, do choro ao riso, nunca me largou a mão e ensinou-me o verdadeiro significado de amor.

A todos, o meu obrigada.

Resumo

Nas últimas décadas, a liderança e a motivação têm sido amplamente estudadas, resultando no desenvolvimento de teorias com características específicas, com o objetivo de identificar aquelas que melhor se adaptam às organizações. No contexto da sustentabilidade, e face à crescente pressão das comunidades, governos e agendas globais para que as empresas assumam responsabilidades pela sua conduta e pela sua contribuição para a 'pegada verde', é incumbido a elas responderem às expectativas e necessidades da sociedade. Desta forma, estes tópicos têm ganho mais relevância, uma vez que são essenciais para o desenvolvimento do compromisso ambiental e consequente para o desempenho sustentável dos colaboradores, o que se traduzirá também nos resultados das empresas. Deste modo, o objetivo deste trabalho é identificar qual o impacto da liderança transformacional verde e da motivação verde dos mesmos. Paralelamente, procurou-se também identificar se, de que forma o compromisso verde dos colaboradores desempenha um papel preditor no desempenho ambiental.

Como meio de alcançar respostas a estas questões/objetivos, procedeu-se à escolha de uma estratégia quantitativa, através da aplicação de um questionário, de perguntas fechadas, aplicado a 127 colaboradores da hotelaria portuguesa.

Dos resultados, concluiu-se que não houve diferenças significativas na perceção dos colaboradores de hotelaria em relação ao género, nível de escolaridade e idade. A amostra mostrou-se uniformemente alinhada com os conceitos de liderança transformacional verde, compromisso verde, desempenho ambiental e motivação verde dos colaboradores. Foi ainda observado que, quanto maior a liderança transformacional verde, maior é o compromisso verde, a motivação e o desempenho dos colaboradores. Assim, a liderança transformacional verde exerce uma influência forte e positiva nessas variáveis. Da mesma forma, quanto maior o compromisso verde dos colaboradores, maior é o desempenho ambiental e a motivação verde. Entre a motivação verde e o desempenho ambiental, também foi identificada uma forte relação positiva: colaboradores mais motivados apresentam melhor desempenho ambiental.

Por fim, a análise apontou que o compromisso verde dos colaboradores atua como preditor do seu desempenho ambiental.

Palavras-Chave: liderança transformacional verde; motivação verde; hotelaria compromisso verde e desempenho ambiental dos colaboradores.

Abstract

Over recent decades, leadership and motivation have been widely studied, resulting in the development of theories with specific characteristics aimed at identifying those that best fit organizations. In the context of sustainability, and given the growing pressure from communities, governments, and global agendas for companies to take responsibility for their conduct and their contribution to the 'green footprint,' they are tasked with responding to society's expectations and needs. As such, these topics have gained greater relevance, as they are essential for the development of environmental commitment and, consequently, for the sustainable performance of employees, which will also be reflected in companies' results. Thus, the aim of this study is to identify the impact of green transformational leadership and green motivation on employees. Simultaneously, it seeks to determine whether and how employees' green commitment serves as a predictor of environmental performance.

To address these questions/objectives, a quantitative strategy was employed, involving the application of a closed-question survey to 127 employees of the Portuguese hospitality sector.

The results revealed no significant differences in the perceptions of hospitality employees concerning gender, education level, and age. The sample was uniformly aligned with the concepts of green transformational leadership, green commitment, environmental performance, and green motivation of employees. Additionally, it was observed that the higher the level of green transformational leadership, the greater the green commitment, motivation, and performance of employees. Thus, green transformational leadership exerts a strong and positive influence on these variables. Similarly, the higher the green commitment of employees, the greater their environmental performance and green motivation. A strong positive relationship was also identified between green motivation and environmental performance: more motivated employees display better environmental performance.

Finally, the analysis indicated that employees' green commitment acts as a predictor of their environmental performance

Keywords: green transformational leadership; green motivation, hospitality green work engagement and green employee performance.

Abreviaturas e Símbolos

$\bar{x}$	Média Aritmética
S	Desvio Padrão
LTV	Liderança Transformacional Verde
DAC	Desempenho Ambiental dos Colaboradores
MV	Motivação Verde
CVC	Compromisso Verde dos Colaboradores
GSHR	Gestão Sustentável de Recursos Humanos
CN	Comissão Nacional
INE	Instituto Nacional de Estatística

Índice Geral

Introdução	1
Capítulo I - Liderança.....	5
1.1 Introdução.....	5
1.2 Os conceitos de liderança e líder, e as suas teorias.....	5
1.3 Liderança transformacional verde	6
Capítulo II – Motivação	10
2.1 Introdução.....	10
2.2 Conceito de motivação.....	10
2.3 Teorias de motivação	11
2.4 Motivação verde.....	13
3. Desempenho verde dos colaboradores.....	15
3.1 Compromisso verde dos colaboradores	16
Capítulo III - Metodologia e Procedimentos	18
3.1 Introdução.....	18
3.2 Metodologia	18
3.3 Objetivo do estudo	18
3.4 Enumeração das hipóteses	19
3.5 Caracterização do instrumento de recolha de dados	20
3.5.1 Análise de confiabilidade das dimensões	22
3.5.2 Pré-teste.....	23
3.6.1 Caracterização do setor e da amostra	23
3.6.2 Programas informáticos e estatísticos utilizados na recolha de dados.....	27

Capítulo IV – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados	28
4.1 Introdução.....	28
4.2 Estatística descritiva das variáveis dependentes	28
4.2.1 Amostra (n=127)	28
4.2.2 Sub-Amostra por escalões etários (n=127)	29
4.2.3 Sub-Amostra por género (n=127).....	31
4.3 Correlações de <i>Pearson</i> entre as variáveis	33
4.3 Regressões lineares múltiplas.....	36
Conclusões, limitações e estudos futuros	39
Bibliografia	41
Apêndice A – Questionário	53

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de investigação.	19
Figura 2- Percentagem de indivíduos por escalões etários (idade).	25
Figura 3 - Percentagem de indivíduos por género.	26
Figura 4- Percentagem de indivíduos consoante as habilitações literárias.	26

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Teorias da liderança.....	6
Tabela 2- Teorias da motivação.....	12
Tabela 3- Constituição do inquérito por questionário.....	21
Tabela 4 - Classificação de confiabilidade do Alfa de Cronbach.....	22
Tabela 5- Alfa de Cronbach das dimensões apuradas.....	22
Tabela 6 - Resultados médios atribuídos à liderança transformacional verde, compromisso verde dos colaboradores, desempenho ambiental dos colaboradores e motivação verde (n=127).....	29
Tabela 7- Média aritmética e desvio padrão da liderança transformacional verde, o compromisso verde dos colaboradores, o desempenho ambiental dos mesmos e a motivação verde consoante os escalões etários (n=127).....	30
Tabela 8- Média aritmética e desvio padrão da liderança transformacional verde, o compromisso verde dos colaboradores, o desempenho ambiental dos mesmos e a motivação verde consoante o género (n=127).....	31
Tabela 9 - Média aritmética e desvio padrão da liderança transformacional verde, o compromisso verde dos colaboradores, o desempenho ambiental dos mesmos e a motivação verde consoante as habilitações literárias (n=127).....	32
Tabela 10 - Intensidade da correlação de Pearson.....	34
Tabela 11 - Correlações de Pearson entre as variáveis dependentes.....	35
Tabela 12 - Resumo modelo da variável dependente (desempenho ambiental dos colaboradores) com as variáveis independentes (motivação verde, compromisso verde dos colaboradores e liderança transformacional verde), cujo p-value<0,01.....	36
Tabela 13 - ANOVA para a variável dependente (DAC) com as variáveis independentes (motivação verde, compromisso verde dos colaboradores e liderança transformacional verde) cujo p-value<0,01.....	37
Tabela 14 - Coeficientes da variável dependente (DAC) com as variáveis independentes (motivação verde, compromisso verde dos colaboradores e liderança transformacional verde) cujo p-value<0,01.....	37

Introdução

Este trabalho de investigação insere-se no contexto do Mestrado em Gestão de Empresas e está intitulado "**A liderança e a motivação verde nas equipas operacionais da hotelaria: Estudo hipotético-dedutivo dos colaboradores da hotelaria portuguesa**".

A pesquisa explora temas relevantes para o setor, com foco na sustentabilidade e na gestão eficaz das equipas. A sustentabilidade, embora não seja uma novidade, tornou-se um tema urgente devido à rápida degradação dos ecossistemas e à iminente ameaça para a humanidade e para as empresas. Esse tema ganhou espaço nas agendas globais como um desafio central (Naz et al., 2021; Wiredu et al., 2023). Segundo Robertson e Barling (2017), as empresas são corresponsáveis pelas mudanças climáticas, uma vez que continuam a emitir substâncias nocivas, como químicos e dióxido de carbono, prejudicando o meio ambiente. Aspectos como a globalização e a influência dos meios de comunicação contribuíram para a conscientização social sobre a responsabilidade ambiental e social das empresas (Ch'ng et al., 2021).

Diante desse cenário, a sociedade, órgãos reguladores e *stakeholders* pressionam as corporações a adotar práticas sustentáveis, sendo que as empresas que falham nesse compromisso enfrentam boicotes e perda de apoio do público (Abbas, 2020; Gunarathne et al., 2021). Assim, a sustentabilidade tornou-se uma prioridade para muitas organizações.

Sun et al. (2022), afirmam que a revolução industrial contribuiu significativamente para a degradação ambiental e que esta pode ser dividida em 3 fases: a primeira, com a mecanização; a segunda, com a produção em massa; a terceira, com a automação. Os mesmos autores ainda acrescentam uma quarta fase, marcada pelo avanço digital, onde a sustentabilidade é uma característica central. O aquecimento global também intensificou a degradação ambiental e tornou-se um tema sensível para a população nos dias atuais (Choi, 2020; Nguyen et al., 2021; Oh & Park, 2020).

Na era da globalização e da alta competitividade, o sucesso das organizações depende não apenas de recursos financeiros e tecnológicos, mas também do capital humano, ou seja, de colaboradores treinados, competentes e comprometidos (Lin et al., 2022). Para enfrentar a competitividade crescente, as empresas devem adaptar-se constantemente, pois a sustentabilidade representa uma vantagem competitiva. Empresas que adotam práticas ambientais são valorizadas pelos consumidores, que tendem a escolhê-las em detrimento das concorrentes (Alamsyah et al., 2021).

No setor do alojamento turístico, a implementação de práticas sustentáveis depende da motivação e comprometimento dos colaboradores, além do suporte dos líderes. Estes últimos têm o papel de tomar decisões que considerem o impacto ambiental e social, contribuindo para a "pegada verde" da empresa (Zhao & Huang, 2022). Sendo que o mesmo, contribui para a economia, gerando empregos e receitas externas dos países (Xu et al., 2022). Os objetivos de sustentabilidade incluem a erradicação da fome, a redução da pobreza e o aumento da expectativa de vida, além de equilibrar o desenvolvimento do turismo de forma económica, social e ambientalmente sustentável (Costa et al., 2021; Priatmoko et al., 2021).

Apesar dos avanços, o setor ainda enfrenta desafios de sustentabilidade, sendo responsável por cerca de 8% das emissões globais de gases de efeito estufa e impactando negativamente a biodiversidade devido ao alto consumo de energia, água e uso de plásticos e produtos químicos (Ansari et al., 2021; Chi et al., 2022; Koçak et al., 2020). A agenda da Organização das Nações Unidas, para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) de 2030 propõe que o turismo promova trabalho digno, crescimento económico e proteção ambiental, visando reduzir os impactos negativos em até 90% até 2050 (Gonçalves et al., 2023; Xu et al., 2021).

Além das questões ambientais, o setor do alojamento turístico enfrenta desafios na gestão de pessoas, devido à sazonalidade e ao impacto emocional do trabalho intenso, que podem resultar em burnout (Konkel & Hefferman, 2021). Jolly et al. (2022), referem ainda que a existência de clientes antipáticos e exigentes, assim como, as más condições de trabalho aliadas ao excesso de carga horária, fazem com que os colaboradores tenham comportamentos desviantes do que é necessário para a obtenção do desempenho organizacional verde dos próprios, bem como da empresa.

A adoção de práticas sustentáveis, segundo Bhatti et al. (2022), contribui para a redução do absentéismo, aumento do compromisso e satisfação dos colaboradores. Chan et al. (2020) observaram que mais de 70% dos usuários do TripAdvisor preferem hotéis que adotam práticas ambientais. Cada vez mais, os consumidores valorizam organizações conscientes do seu impacto social e ambiental, o que favorece uma imagem positiva e a respetiva lealdade dos clientes (Al-Romeedy, 2019). Esta lealdade traz benefícios como recomendações positivas e marketing gratuito, o que aumenta a competitividade das empresas através do aparecimento de clientes fieis e mais flexíveis a alteração de preços dos bens e serviços oferecidos (Assaker et al., 2020). A adoção de comportamento verdes inclui ações para reduzir o consumo de eletricidade, água e emissões, bem como o uso de materiais ambientalmente amigáveis (Asadi

et al., 2020). No caso do setor em estudo, isso poderá passar pela reutilização de materiais em diferentes fins/tarefas e em verificar que todos os aparelhos tecnológicos do quarto em que os clientes estariam hospedados encontram-se desligados (Lange & Dewitte, 2019).

Neste sentido, este estudo pretende contribuir para a compreensão de como a liderança e a motivação no setor do alojamento turístico, nomeadamente a hotelaria, podem promover práticas sustentáveis, gerando benefícios para a empresa e a para a sociedade através da melhoria do desempenho ambiental dos colaboradores. Tendo como objetivo principal, procurar perceber se de facto existe esforço por parte da gestão dos estabelecimentos hoteleiros na implementação de estratégias e medidas sustentáveis e de que forma os colaboradores respondem a isso. No que diz respeito aos objetivos específicos, procura-se saber se as variáveis dependentes em estudo estabelecem uma relação causa-efeito no desempenho ambiental dos colaboradores.

Deste modo foi definida como pergunta de partida: “Qual o impacto da liderança transformacional verde e da motivação verde no compromisso verde dos colaboradores e desempenho ambiental?”.

Uma vez, já levantados os objetivos gerais, os específicos, bem como, a pergunta de partida, procedeu-se à formulação das seguintes questões de investigação:

Hipótese n.º 1: Existem correlações significativas positivas entre a liderança transformacional verde e o compromisso verde dos colaboradores;

Hipótese n.º 2: Existem correlações significativas positivas entre a liderança transformacional verde e a motivação verde;

Hipótese n.º 3: Existem correlações significativas positivas entre a liderança transformacional verde e o desempenho ambiental dos colaboradores;

Hipótese n.º 4: Existem correlações significativas positivas entre o compromisso verde dos colaboradores e a motivação verde;

Hipótese n.º 5: Existem correlações significativas positivas entre o compromisso verde dos colaboradores e o desempenho ambiental dos mesmos;

Hipótese n.º 6: Existem correlações significativas positivas entre a motivação verde e o desempenho ambiental dos colaboradores;

Hipótese n.º 7: O compromisso verde dos colaboradores é preditor do desempenho ambiental dos mesmos.

Como metodologia científica para responder à pergunta de partida, verificar as hipóteses acima apresentadas foi seguido o método quantitativo, através da aplicação de um questionário

com perguntas fechadas. A dissertação segue e respeita as Normas para a Elaboração e Apresentação de Teses, Dissertações e outros trabalhos académicos, cedidos pela Universidade Lusófona, (2023).

Esta investigação está dividida em quatro destintos capítulos, sendo que os dois primeiros remetem à revisão da literatura, baseada em artigos, retirados da *Web of Science*, *Scopus* e *Scielo*, tendo preferência pelos que melhor avaliação obtiveram pela *Scimago*.

O Capítulo I, é destinado ao primeiro pilar do trabalho, a liderança, onde é apresentado o conceito da mesma e do líder, assim como, são levantadas as diversas teorias desenvolvidas ao longo dos anos. Este capítulo termina com a liderança transformacional verde, o conceito, as características dos líder e de que forma a organização e os colaboradores se beneficiam da aplicação deste estilo de liderança.

O Capítulo II, detém o segundo pilar, a motivação, à semelhança do primeiro, fez-se o levantamento do conceito e das principais teorias. Contudo, nas seguintes subsecções, focou-se na motivação verde, no compromisso verde e no desempenho ambiental dos colaboradores, onde se explicou o conceito de cada um dos termos e como se relacionam entre si.

Deu-se início à parte empírica do trabalho no Capítulo III, aqui foi escolhido a metodologia de investigação, selecionadas as variáveis dependentes e independentes e levantadas as hipóteses que culminaram no desenho do modelo de investigação presente na *Fig.1*. Seguiu-se a caracterização detalhada do instrumento de recolha de dados, a análise da confiabilidade das variáveis através do Alfa de *Cronbach*, e o pré-teste que permitiu posteriormente a aplicação do questionário à amostra. Com o fecho do questionário, passou-se à caracterização da amostra por idade, género e educação. A última subsecção, foi a apresentação dos programas informáticos e estatísticos usados na recolha de dados.

Em relação ao Capítulo IV, aqui estão presentes a apresentação, análise e discussão de resultados, através da análise descritiva das variáveis dependentes, das correlações de Pearson entre elas, e por fim as regressões lineares múltiplas para averiguar carácter preditor. O capítulo termina com as conclusões, limitações e estudos futuros.

Por último, segue-se a Bibliografia com os documentos consultados, e o questionário no apêndice A.

Capítulo I - Liderança

1.1 Introdução

A liderança foi identificada como um dos elementos cruciais quanto ao alcance do desempenho esperado nas empresas (Avolio & Bass 2004; Singh et al., 2020). O seu papel passa por inspirar e motivar os colaboradores, implementar e criar mudanças uma vez que seja necessário, promover o desenvolvimento das capacidades de resolução de problemas e pensamento inovador no ambiente laboral, assim como, gerir as perceções e valores dentro do mesmo (Azim et al., 2019).

A liderança além de ser um fator que sublinha a previsão, controlo e compreensão da dinâmica pessoal e interpessoal de como os colaboradores se comportam para o alcance dos objetivos comuns (Iqbal et al., 2020), também pode ser um meio condutor do alcance do desempenho sustentável (Lin et al., 2022).

1.2 Os conceitos de liderança e líder, e as suas teorias

Yukl (2013, p.2), definiu a liderança como “o processo de influenciar os outros a perceber e a concordar sobre o que é necessário fazer e como devemos fazê-lo eficazmente, e o processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos para realizar os objetivos partilhados”. Neste sentido, os líderes, são definidos como pessoas que moldam os comportamentos e atitudes dos seus colaboradores ao facultarem todo o suporte e recursos necessários para que desempenhem da melhor forma o seu trabalho (Xu et al., 2022). Cabe aos mesmos, a implementação de estratégias e políticas no local de trabalho (Mansoor et al., 2021).

Nesta secção, ainda foram estudadas as mais diversas teorias da liderança desenvolvidas ao longo dos anos. Contudo, o foco deste projeto está na base da liderança transformacional verde. Para Balwent et al. (2020), a liderança transformacional é o resultado da combinação de diversas teorias que acabou por revelar-se ser central para o surgimento de um maior compromisso e desempenho dos colaboradores para com o trabalho.

Tabela 1 – Teorias da liderança.

Teorias de liderança	Principais características e conceitos	Autores
Teoria dos traços de personalidade	Crença que os líderes nascem líderes, não se transformam em tal. Os traços (confiança, carisma, inteligência, etc) são inatos e destintos. Foco nas características pessoais dos líderes, no perfil do mesmo.	Bass (1990); Stogdill (1948).
Teoria Comportamental	Procura observar comportamentos específicos do líder e quais as consequências dos mesmos nas equipas.	Blake e Mouton (1985); Likert (1967); Stogdill (1963).
Teoria Situacional	Crença que a eficácia da liderança por parte do líder depende da situação e da capacidade de adaptação do mesmo.	Hersey e Blanchard (1969).
Teoria Transformacional	O líder tem o papel de inspirar e motivar os seus colaboradores, dando visão aos mesmos e levando-os ao autodesenvolvimento e ao alcance dos objetivos comuns por iniciativa própria.	Avolio e Bass (1993); Burns (1978); Bass (1985).
Teoria Transacional	Liderança com foco na recompensa ou punição dos colaboradores ao atingirem ou não os objetivos propostos pelo líder para a organização.	Burns (1978); Bass (1985); Weber (1947).
Liderança Autêntica	Foco na existência de uma relação transparente e de confiança entre líder e os colaboradores que promoverá o aumento do bem estar e segurança psicológica.	Luthans e Avolio (2003).

Fonte: Elaboração própria.

1.3 Liderança transformacional verde

Segundo Bass e Avolio (1993), a liderança transformacional tem um forte impacto no sucesso das empresas que decidirem adotar este estilo de liderança na sua gestão, superando o nível de sucesso das suas concorrentes de mercado que adotem outro estilo. Ababneh et al.

(2021), verificaram que este estilo de liderança é capaz de alinhar os valores e tarefas dos colaboradores com a missão, valores e visão da empresa.

A liderança transformacional tem quatro dimensões/características do líder que quando percebidas contribuem para o comportamento dos colaboradores (Bass, 1985). Sendo elas, a consideração individualizada, a motivação inspiracional, a estimulação intelectual e a influência idealizada (Bass, 1985). Bass e Riggio (2006), descreveram cada uma delas da seguinte forma:

- A motivação inspiracional procura elevar a motivação e o otimismo dos colaboradores;
- A estimulação intelectual procura encorajar os colaboradores a assumir novas abordagens para eles mesmos;
- A consideração individualizada busca demonstrar situações que vão ao encontro dos desejos dos colaboradores;
- A influência idealizada ou também chamada de carisma, tem como base inspirar um comportamento mais ético por parte dos colaboradores.

Face aos problemas climáticos verificados nos últimos anos e às pressões outrora mencionadas, os líderes das empresas têm sido quase que obrigados a desenvolver um espírito pro-ambiental e verificou-se que ao adotar-se uma liderança transformacional verde, a organização conseguirá responder mais eficazmente a essas pressões (Suliman et al., 2023).

A liderança transformacional verde, tem como teoria base, a liderança transformacional quando Robertson e Barling (2013), aplicaram a mesma no contexto ambiental e ao definirem que a mesma se trata “da manifestação da liderança transformacional, cujo conteúdo, é focado na promoção de iniciativas pro-ambientais” (p.2). Chen e Chang (2013), caracterizaram-na pelo facto do líder possuir a capacidade de motivar os seus colaboradores a atingir objetivos sustentáveis que vão além do que lhes é expectado, numa ótica ambiental. Omarova e Jo (2022), afirmam que este tipo de liderança, ocorre quando o líder, foca-se na influência das obrigações ambientais das empresas. O foco na agenda verde e o total suporte da gestão estratégica, associados às práticas vindas dos Recursos Humanos são fatores que poderão levar os líderes a expressar este tipo de liderança (Mansoor et al., 2021).

Em suma, a aplicação deste estilo de liderança visa oferecer motivação, visão, e suporte necessárias para se suprir as necessidades dos colaboradores (Chen & Chang, 2013).

A liderança transformacional verde detém as mesmas quatro dimensões da liderança transformacional, quando relacionadas à obrigação ambiental que as empresas hoje em dia têm, servirão como fonte de inspiração para que os colaboradores participem e comprometam-se com as atividades pro-ambientais desenvolvidas (Omarova & Jo, 2022).

A motivação inspiracional no contexto ambiental vai ao encontro da ideia que os líderes inspiraram e motivaram os colaboradores a participar em ações ambientalmente racionais. A influência idealizada/carisma, indica que os líderes serão como modelos a seguir para os colaboradores. A estimulação intelectual verde, permitirá que os líderes os inspirem a criar ideias e desafiar suposições de modo a haver novas abordagens com o pressuposto de superar problemas ambientais e assim desenvolvam capacidades. Por fim, a consideração individualizada, remete ao uso da atenção do líder em torno das preocupações pessoais de cada membro da sua equipa para que se crie uma relação mútua entre ambos e se transmita os valores ambientais (Farrukh et al., 2022; Robertson & Barling, 2013).

Os líderes verdes, motivam ativamente os seus colaboradores a participarem em processos amigos do ambiente e atividades verdes através da informação que lhes facultam (Younis & Hussain, 2023). São descritos como sendo indivíduos carismáticos, cativantes, inspiradores e inteligentes, tendo como objetivo a adaptação do ambiente laboral e iniciação de processos de mudança quando existem momentos de natureza imprevisível e que exigem prudência por parte da gestão (Suliman et al., 2023). Chen e Chang (2013), reconhecem que este tipo de líderes, apenas consegue influenciar os colaboradores, graças aos seus valores, visões, ideias, objetivos e crenças ambientais.

Este tipo de liderança procura motivar os colaboradores a cooperar e a pensar em novas formas de atingir objetivos verdes (Sun et al., 2022; Suparna et al., 2021; Zhao & Huang, 2022). Para que tal aconteça, o líder adota um estilo de comunicação acessível e democrático a todos para que dessa forma, dê liberdade aos mesmos de partilharem as ideias que melhorem o desempenho sustentável da empresa e que por fim se atinja os objetivos da organização (Zhao & Huang, 2022). Mediante isso, bons laços entre líder e os colaboradores serão criados e o líder levará em conta as ideias e preocupações ambientais das suas equipas (Mansoor et al., 2021).

Além disso, os líderes transformacionais verdes, inspiram e motivam os membros da sua equipa a entenderem a visão da empresa, tornando-a clara (Omarova & Jo, 2022) e a não serem egocêntricos a ponto de trabalharem apenas para atingir as suas metas pessoais, mas sim para alcançarem os objetivos sustentáveis organizacionais, através do fornecimento de todos os

recursos que eles precisem para melhorarem o processo criativo com vista à preservação do meio ambiental (Li et al., 2020; Suliman et al., 2023).

Além das características já referidas, o líder verde ao possuir um elevado compromisso com a causa verde, ele espera inspirar e levar ao aumento do compromisso dos seus colaboradores e fazer com que eles se comprometam a desenvolver um comportamento amigo do ambiente e a praticar escolhas que não prejudiquem o mesmo (Omarova & Jo, 2022). Donmez-Turan e Kiliclar (2021), apontam como sendo comportamentos verdes, todos aqueles que destinam-se a respeitar e proteger a natureza e os ecossistemas. Para o surgimento dos mesmos e para a obtenção e promoção de mais conhecimento na área o líder poderá facultar formações aos colaboradores (Salama & Mansour, 2022; Sun et al., 2022). Desta forma, acaba por educá-los e moldar os princípios morais dos mesmos, por exemplo, desenvolvendo neles o sentimento de equidade e justiça (Li et al., 2020). Karatepe et al. (2022), referem que o simples facto dos colaboradores, perceberem que a empresa em que trabalham implementa práticas sustentáveis e tem a preocupação em desenvolver iniciativas de carácter sustentável faz com que floresçam comportamentos ambientais por parte dos mesmos. E isso vai ao encontro da tese de Zhang et al. (2022), quando afirmam que a liderança transformacional verde resulta da melhoria das competências dos colaboradores em relação às atividades pro-ambientais da empresa.

Posto isto, e devido ao facto deste tipo de líderes, conseguirem moldar os comportamentos dos colaboradores face à sustentabilidade, ao mesmo tempo que fazem com que os mesmos internalizem os objetivos e ideias para o desenvolvimento da pegada verde da empresa (Chua & Ayoko, 2021). Li et al, (2020), Singh et al, (2020), Suliman et al. (2023) e Sun et al. (2022), concluíram nos seus estudos que a liderança transformacional verde afeta positivamente o compromisso ambiental dos colaboradores.

Widisatria e Nawangsari (2021), defendem que a liderança transformacional verde, tem um real impacto no comportamento dos colaboradores uma vez que a mesma, preocupa-se com o alcance dos objetivos comuns numa ótica a longo prazo e ajuda os colaboradores a compreenderem os valores numa perspectiva sustentável e mais voltada às tendências ambientais.

Este tipo de liderança tem sido recomendada por alguns autores, por ser um fator importante para o aumento de motivação verde que leva os colaboradores a alcançar um maior desempenho sustentável (Lin et al., 2022; Kusi et al., 2021). Akram et al. (2022), Elshaer et al. (2022), Omarova e Jo (2022), Peng et al. (2021), Rizvi e Garg (2020), Rustiarini et al, (2023);

Sobaih et al. (2022) e Sun et al. (2022), afirmam que a mesma, fomenta comportamentos sustentáveis dos colaboradores e por sua vez, aumenta o desempenho ambiental dos mesmos na medida que se mostra mais consistente e leal por impactar a realização de tarefas.

Já através do estudo de Singh et al. (2020), estes concluíram que a liderança transformacional verde faz com que os colaboradores da hotelaria se sintam mais inspirados e receptivos a práticas sustentáveis.

Capítulo II – Motivação

2.1 Introdução

Tal como a liderança, também a motivação é um objeto complexo de estudo tendo sido investigada por várias disciplinas, desde a filosofia, à biologia, à psicologia, à sociologia, à história, à ciência política, à economia e até à engenharia. É impossível falar do alcance dos objetivos estratégicos ambientais duma empresa sem falar dos colaboradores que nela trabalham. Al-Romeedy (2019), afirma que uma vez que, para que tal aconteça é necessário que os colaboradores sejam competentes e apresentem boas capacidades técnicas e de gestão.

2.2 Conceito de motivação

Pinder (1998), definiu a motivação como um conjunto de forças energéticas que vêm tanto de dentro como de fora do individuo e que determinam o início de um comportamento, a duração, intensidade e a forma do mesmo a ter dentro do local de trabalho.

A boa execução das tarefas que compete aos colaboradores e o esforço dos mesmos no alcance dos objetivos da empresa depende se as suas expectativas são suprimidas pelo líder ou não (Davis & Van der Heijden, 2018).

O resultado de uma troca mútua de expectativas entre o líder e os colaboradores é a confiança dos mesmos nas práticas e objetivos da empresa (Ababneh et al., 2021). Se essas expectativas forem suprimidas, os colaboradores sentem a obrigação de cumprir e prestar atenção as informações e ordens que o líder lhes deu (Cerne et al., 2018) e esse sentimento de obrigação que se faz presente, reflete na tendência que têm em expressar maior satisfação, dedicação, entusiasmo, energia, e persistência em cumprir com as suas tarefas diárias, bem

como, as que vão além das que são designadas ao cargo que possuem (Suharti & Suliyanto, 2012, citado por Ababneh et al., 2021).

A percepção de alcance de expectativas pelos colaboradores depende da qualidade da troca e do seu compromisso na realização do seu papel dentro da organização e o confronto das consequências e expectativas (Davis & Van der Heijden, 2018). A motivação dos colaboradores é um fator primordial no que conta ao alcance de objetivos organizacionais de cariz sustentável, seja essa motivação exercida através de incentivos financeiros ou não (Younis & Hussain, 2023). Uma vez que se pode subdividir a motivação em dois tipos. Li et al. (2020), explicam que a que acaba por motivar os colaboradores através de prémios salariais, fama, entre outros, tratam-se de fatores externos ao indivíduo e como tal, dá-se o nome de motivação extrínseca. Já a que é alcançada através da aceitação interna, da paixão e vontade em desempenhar da melhor forma tarefas do seu quotidiano (Li et al., 2020).

2.3 Teorias de motivação

Nesta secção, foram identificadas algumas das diversas teorias da motivação que foram desenvolvidas ao longo dos anos. As cinco teorias na Tabela 2 apresentadas, procuram nomear fatores e/ou características específicas a cada uma, e que ao serem reconhecidas no líder ou ao serem adotadas pelo mesmo farão com que os colaboradores desempenhem níveis mais elevados de motivação (Acquah et al., 2021).

Tabela 2- Teorias da motivação.

Teorias da motivação	Principais características e conceitos	Autores
Teoria da Hierarquia das Necessidades	Crença que as necessidades humanas estão organizadas em ordem hierárquica pela sua importância e devem começar pelas básicas até às de autorrealização.	Maslow (1943)
Teoria dos Dois Fatores (Higiene-Motivação)	A motivação e a satisfação laboral são afetadas (positiva ou negativamente) por fatores extrínsecos e intrínsecos.	Herzberg (1959)
Teoria das Expectativas	Os colaboradores são motivados a terem determinados comportamentos devido a expectativas futuras que tenham.	Kreitner e Kinicki (1999)
Teoria da Equidade	O nível de motivação é influenciado pela percepção de justiça e recompensa dos colaboradores.	Robbins e Judge (2023)
Teoria da Autodeterminação	Os comportamento dos colaboradores diferem consoante o seu grau de internalização dos mesmos e da qualidade da motivação. Quanto mais internalizada for a motivação para o desempenho de um comportamento, mais autodeterminado e motivado o colaborador é.	Ryan e Deci (2017)

Fonte: Elaboração própria.

Após o estudo das várias teorias da motivação desenvolvidas ao longo dos anos, a que melhor se adequa à presente dissertação e serve de base para a motivação verde é a Teoria da Autodeterminação. Esta teoria, desenvolvida por Ryan & Deci (2017), que descrevem os comportamentos humanos como um continuum de regulações, que vão desde a motivação extrínseca (impulsionada por prémios, punições, dinheiro, entre outros), à motivação intrínseca (resultante da vontade própria, pelo prazer de realizar a tarefa, entre outros), até à amotivação, que se caracteriza pela falta de um objetivo ou intenção clara (Gauthier et al., 2022)

De acordo com esta teoria, a motivação extrínseca pode ser subdividida em quatro tipos, com diferentes níveis de autodeterminação. Gauthier et al. (2022) destacam a motivação

externa (decorrente de pressões sociais, recompensas externas, etc) como sendo a menos autodeterminada. Os autores mencionam ainda a motivação introjetada (motivação que surge do medo, vergonha ou culpa), a motivação identificada (que advém dos interesses e objetivos pessoais do indivíduo) e, finalmente, a motivação integrada, a mais autodeterminada, que ocorre quando o indivíduo adota os valores e objetivos da organização ou líder como seus próprios. Por outro lado, a motivação intrínseca é considerada a forma mais autônoma de motivação, uma vez que surge do prazer que o próprio colaborador retira da atividade, independentemente de recompensas externas (Gilal et al., 2019).

Esta teoria oferece uma base importante para entender a motivação verde, pois a motivação intrínseca, associada ao prazer e satisfação pessoal, pode ser um fator chave para promover comportamentos ecológicos e sustentáveis.

2.4 Motivação verde

À semelhança da teoria da autodeterminação, a motivação verde também se subdivide em dois tipos, a extrínseca, que ocorre quando o indivíduo apenas exerce um esforço extra e sente-se motivado por fatores externos como, o objetivo de obter uma maior promoção salarial, prêmios ou prestígio para si mesmo, ou para evitar o castigo por parte dos líderes (Li et al., 2020). O outro tipo é a motivação verde intrínseca, e esta ocorre quando os indivíduos sentem que a motivação deles parte da paixão, da satisfação interna e do orgulho em atingir metas e objetivos sustentáveis (Al Shammre et al., 2023; Lin, 2023). Contudo, Ali et al. (2020), referem que qualquer um destes dois tipos de motivação verde fará com que o desempenho ambiental dos colaboradores aumente.

A satisfação dos colaboradores para com as políticas da empresa em que trabalham através de altos níveis de motivação por eles sentidos, no caso específico da hotelaria, trará como resultado, o aumento da eficiência no cumprimento das suas tarefas diárias, melhoria no atendimento dos clientes e a consequente lealdade e satisfação dos mesmos, ou seja, ou seja, uma melhoria no desempenho ambiental dos colaboradores (Nguyen, 2019). Outras consequências passam pelo, maior interesse e participação em atividades ambientais, bem como, níveis mais elevados de retenção, chegando assim, ao melhor desempenho económico da organização que os emprega (Shafaei et al., 2020). Uma vez que os colaboradores estejam satisfeitos, Malik et al., (2021), referam que eles terão mais comportamentos pro-ambientais, o

que resulta no aumento da motivação para se desempenhar práticas de teor sustentável no dia-a-dia como forma de contribuição para o alcance dos objetivos ambientais do hotel.

Por outro lado e caso se verifique baixos níveis de motivação ou até mesmo desmotivação, os colaboradores passaram a demonstrar níveis de desempenho mais baixo, e maior rotatividade de pessoal o que afetará por sua vez o desempenho ambiental da empresa (Susanto et al., 2024)

O aumento tanto da satisfação, como do compromisso para com o trabalho, são produtos resultantes das expectativas correspondidas dos colaboradores pelos seus líderes (Ababneh, 2020).

Segundo Karatepe et al, (2023), para motivar os colaboradores a adotarem comportamentos desejáveis, é crucial minimizar o impacto emocional da exaustão e reduzir as expectativas não atendidas. Uma estratégia eficaz consiste em valorizar os comportamentos positivos dos colaboradores, como as práticas sustentáveis, por meio de incentivos financeiros ou não. Adicionalmente, a gestão pode oferecer reconhecimento, como certificações, pequenas bonificações e suporte de supervisão, para reduzir a exaustão e aumentar a satisfação. Já em relação ao processo de recrutamento, é fundamental que os gestores sejam transparentes sobre as condições de trabalho e as possíveis limitações da empresa em relação à segurança no emprego. Essa transparência permite que os candidatos alinhem as suas expectativas com a realidade da organização, prevenindo futuros desentendimentos e frustrações.

Karatepe et al, (2022), defendem que colaboradores que se sintam entusiasmados e motivados com as práticas verdes e iniciativas criadas dentro da organização tendem a apresentar níveis mais elevados de compromisso para com o trabalho e a apresentarem maior desempenho na realização das suas tarefas. Isto ocorre devido ao facto dos mesmos ao estarem numa situação emocional desejada, se sintam mais motivados para atingir os seus objetivos e os da empresa (Chua & Ayoko, 2021).

A motivação verde aumenta os comportamentos de cidadania ambiental de uma organização e faz com que os colaboradores tenham iniciativa e voluntariem-se em serviço da empresa, dos colegas de trabalho e da comunidade (Anwar, 2020).

Os colaboradores de qualquer empresa são interdependentes da natureza, mesmo encontrando-se conectados ou não com a mesma. Isto é, o bom ambiente presente na empresa pode influenciar/afetar o bem-estar dos colaboradores e vice-versa (Zhu et al., 2022).

Foi verificado por Karatepe et al, (2022), que os colaboradores mostram um maior compromisso verde para com o trabalho em resposta aos recursos que a empresa lhe oferece,

nomeadamente no investimento das mesmas para que adquiram mais habilidades e conhecimento ambiental através do treino ambiental. O investimento na parte sustentável dos RH, como entrega de prémios verdes, seleção de trabalhadores inspirados pelo verde e oportunidade de progressão de carreira faz com que os colaboradores se sintam quase que obrigados a recompensar a empresa através do maior compromisso ambiental (Ari et al., 2020).

3. Desempenho verde dos colaboradores

O desempenho dos colaboradores resulta da agregação de vários factores, que são gerados através de determinadas práticas de gestão de recursos humanos (Pham et al., 2020) e são referidas as atividades específicas que são requisitas, recompensadas e monitoradas de acordo com um determinado posto de trabalho (Tosun et al., 2022). De acordo com Li et al. (2020), o mesmo é influenciado pelos comportamentos que são expectados para a realização dessa determinada tarefa do posto de trabalho, pelo suporte ambiental dado pelo líder, e pelas expectativas da sociedade.

Quando se verifica que os colaboradores estão envolvidos com as atividades sustentáveis praticadas pela empresa, eles irão apoiar programas que promovam a agenda climática e trabalharão de acordo com a mesma para que se atinjam os objetivos verdes, o que por sua vez, aumentará o seu desempenho sustentável (Gustiah & Nurhayati, 2022). O desempenho individual (mau ou bom) dos colaboradores, irá refletir no desempenho empresarial (Nzewi, 2015, citado por Umair et al., 2023), realçando assim, a importância deste tópico para o presente estudo.

De acordo com Kim et al. (2019) e Singh et al. (2020), o termo “desempenho verde”, está significativamente relacionado com o comportamento verde dos colaboradores, bem como com a inovação verde (também chamados de efeitos verdes), que surgem da necessidade de criação de iniciativas verdes por parte da gestão para se eliminar os efeitos negativos ambientais e é fortemente dependente da motivação dos colaboradores, bem como das suas habilidades e competências (Kim & Phillips, 2013).

Para que se garanta que o propósito ambiental duma empresa seja atingido e se pratiquem ações sustentáveis, é necessário que o líder tenha em atenção os vários processos integrados nas práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos como o recrutamento, seleção, treino e desenvolvimento, assim como, compensações e gestão de talento (Pham et al., 2019). Ao adaptarem ou corrigirem as práticas integrantes da GSRH, os líderes poderão

influenciar os seus colaboradores a adotar atitudes e comportamentos sustentáveis, bem como, a desenvolver conhecimento na área, motivando-os assim, a aprofundar o seu saber sobre a temática e a contribuir para o desenvolvimento sustentável individual e organizacional através de comportamentos conscientes (Younis & Hussain, 2023).

No que conta ao chamado recrutamento verde, parte integrante da Gestão Sustentável de Recursos Humanos, a ideia passa pelo facto que a gestão deve fazer a seleção de candidatos que mostrem ter os mesmos valores ambientais que a empresa preza, ou seja, que mostrem ter as preferências que vão de acordo às políticas de sustentabilidade, criando-se assim uma conexão entre empregador e colaboradores (Younis & Hussain, 2023). As ações de formação ambiental dos colaboradores, vão ao encontro da tese de se poder trabalhar habilidades dos colaboradores que sejam importantes para a criação de produtos e praticas de preservação do ambiente e que acabem por aumentar o compromisso dos mesmos com a causa “verde” (Aggarwal et al., 2022). Por fim, os prémios e compensações são incentivos a não ser descartados pela gestão. Uma vez que, ampliam o desempenho sustentável dos colaboradores e por sua vez, da organização, nomeadamente se a mesma se inserir no setor da hotelaria.

Kim et al (2019) e Zhao e Huang (2022), concluíram no seu estudo que as práticas de gestão acima citadas, fazem com que os hotéis obtenham, o seu selo de desempenho sustentável e com que se promova a criação de consciência ambiental e apuramento das capacidades dos colaboradores.

No caso da hotelaria e à semelhança dos demais setores, para que os colaboradores da mesma, apresentem um elevado desempenho verde nas suas ações e atividades é necessário que estejam comprometidos com a estratégia ambiental do hotel e conscientes dos problemas ambientais que já por si são bastante complexos, os mesmos, carecem de estar comprometidos e atentos com iniciativas que o hotel desenvolve (Ababneh et al., 2021). Isto porque, uma vez que estejam interessados em tais iniciativas, na progressão de carreira, na mudança e adaptação à mesma e possuam comportamentos que são tidos como inovadores estão também motivados a desempenhar as suas funções, aderindo aos requisitos do posto de trabalho e às políticas da empresa (Presbitero, 2017, citado por Ababneh et al., 2021).

3.1 Compromisso verde dos colaboradores

O termo “compromisso para com o trabalho”, trata-se do senso de responsabilidade espontâneo pelos objetivos organizacionais com base no apresso e interiorização dos mesmos,

assim como, dos valores da empresa (Huang et al., 2021). Tal compromisso, numa ótica ambiental, é chamado de “compromisso verde no trabalho” e trata-se duma adaptação do termo acima descrito (Aboramadan, 2022).

No que toca ao compromisso ambiental verde, este, é definido como a espontaneidade, o entusiasmo e dedicação sentidos pelos colaboradores ao executar esforços extra, na realização de tarefas de natureza sustentável (Karatepe et al., 2022).

Diversos autores relacionam o compromisso verde dos colaboradores com a diminuição do *burnout*, caracterizado pela exaustão emocional, causada por altos níveis de stress e demanda de trabalho através da procura de bem estar psicológico e a satisfação dos colaboradores, assim como a adoção de uma abordagem mais positiva para desempenhar tarefas de cunho sustentável (Çop et al., 2021).

Zhu et al. (2022), concluíram que os colaboradores que apresentem níveis mais elevados de compromisso para com o trabalho sustentável que desempenham, estão mais suscetíveis a trabalhar mais arduamente e a priorizar a resolução de problemas de cunho ambiental, assim como, é provável que desenvolvam novas capacidades nesse meio tempo que ajudem na resolução dos mesmos. Isto porque, o senso de compromisso, dá direção aos comportamentos dos colaboradores e promove o alcance dos objetivos organizacionais através da inexistência do egoísmo por parte dos colaboradores. Uma vez que os colaboradores que estão comprometidos com o ambiente, eles agem além dos seus próprios interesses (Zhu et al., 2022) e possuem níveis mais elevados de energia, resiliência, conexão e eficácia para com o seu trabalho (Robjin et al., 2020). Çop et al, (2021), acrescentam ainda que, aspetos como maiores níveis de motivação, entusiasmo e envolvimento na realização das tarefas diárias são perceptíveis quando se trata de colaboradores comprometidos no trabalho. Purba & Tikurura (2022), defendem o mesmo posicionamento ao concluírem que altos valores de compromisso por parte dos colaboradores terá como consequência o aumento da satisfação e maior produtividade o que ajuda as empresas no que toca à prevenção de futuros problemas.

Uma vez confrontados com a escolha da proteção ambiental, os colaboradores que detenham maior compromisso ambiental, terão uma visão mais clara e valores ambientais mais enraizados. Isso estimulará uma motivação intrínseca (interna), que os tornará mais dispostos a desempenhar esforços extra para a proteção ambiental (Raineri & Paillé, 2016, citado por Zhu et al., 2022).

Em suma, concluiu-se que Zhang et al. (2020), acreditam que colaboradores comprometidos com o trabalho por eles desempenhado tem uma correlação direta e positiva com

o aumento do desempenho dos colaboradores. Já Aboramadan et al., (2020) e Suliman et al. (2023), estabelecem ainda, que existe uma relação de causa-efeito. Onde o compromisso ambiental age como preditor de desempenho verde dos colaboradores.

Capítulo III - Metodologia e Procedimentos

3.1 Introdução

A primeira parte desta investigação explica o fenómeno da liderança, a motivação, o desempenho e o compromisso ambiental dos colaboradores nas organizações efetuada por diversos teóricos tendo por base os distintos modelos existentes na academia.

Já neste capítulo inicia-se com uma abordagem descritiva do modelo hipotético-dedutivo, seguido da revisão do objeto de estudo, as variáveis e as hipóteses de investigação levantadas e, posterior descrição geral da metodologia utilizada nesta investigação.

3.2 Metodologia

Relativamente à metodologia e aos instrumentos utilizados nesta pesquisa, importa recordar que o método quantitativo se distingue pela recolha de opiniões, permitindo verificar as hipóteses teóricas previamente formuladas, bem como analisar as correlações entre variáveis.

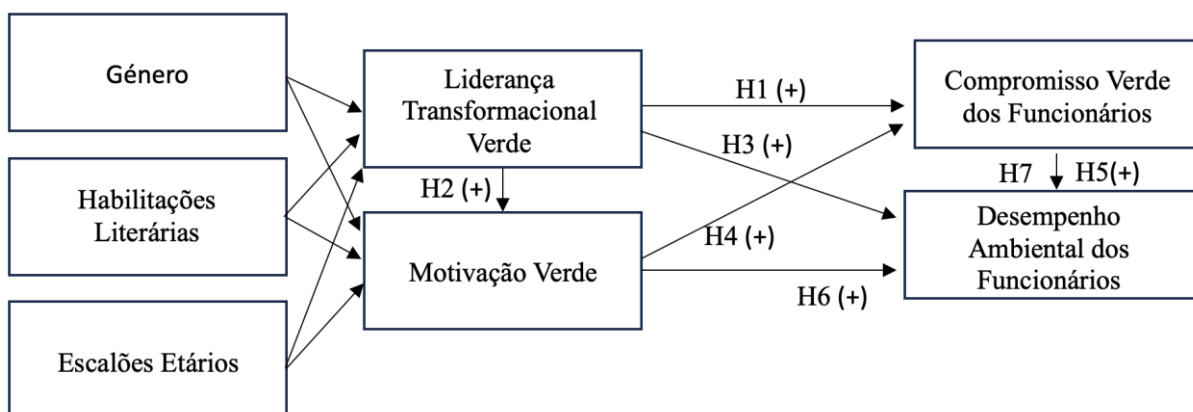
Assim sendo, verificou-se como sendo a opção mais viável para testar as perguntas e hipóteses de investigação formuladas e apresentadas no modelo concetual, a aplicação do inquérito por questionário.

3.3 Objetivo do estudo

Conforme referido na introdução deste trabalho de investigação o objetivo geral visa, estudar até que ponto políticas e ações de cunho sustentável são implementadas nas unidades hoteleiras portuguesas. Dessa forma, o objetivo de investigação é:

Qual o impacto da liderança transformacional verde e da motivação verde no compromisso verde dos colaboradores e desempenho ambiental?

Figura 1 - Modelo de investigação.



Fonte: Elaboração própria.

Na próxima secção, irá avançar-se para a análise das questões hipotéticas e entender a forma de funcionamento do modelo de investigação.

3.4 Enumeração das hipóteses

De acordo com o Modelo Concetual e a relação entre as variáveis em estudo foram elaboradas as seguintes hipóteses:

Hipótese n.º 1: Existem correlações significativas positivas entre a liderança transformacional verde e o compromisso verde dos colaboradores;

Hipótese n.º 2: Existem correlações significativas positivas entre a liderança transformacional verde e a motivação verde;

Hipótese n.º 3: Existem correlações significativas positivas entre a liderança transformacional verde e o desempenho ambiental dos colaboradores;

Hipótese n.º 4: Existem correlações significativas positivas entre o compromisso verde dos colaboradores e a motivação verde;

Hipótese n.º 5: Existem correlações significativas positivas entre o compromisso verde dos colaboradores e o desempenho ambiental dos mesmos;

Hipótese n.º 6: Existem correlações significativas positivas entre a motivação verde e o desempenho ambiental dos colaboradores;

Hipótese n.º 7: O compromisso verde dos colaboradores é preditor do desempenho ambiental dos mesmos.

Para confirmar as hipóteses acima apresentadas iremos optar pela abordagem hipotético-dedutiva a qual analisa as teorias à luz dos dados empíricos, ou seja, dados com características de suporte probatório. Sendo assim, foi aplicado o método quantitativo através da elaboração e aplicação do questionários de perguntas fechadas.

3.5 Caracterização do instrumento de recolha de dados

A escolha do instrumento de coleta de dados é de extrema importância para a investigação, dos diversos instrumentos de coleta de dados o inquérito por questionário julga-se ser o mais apropriado a este presente trabalho.

O questionário foi desenvolvido como tendo 4 dimensões de estudo e foi usada a escala original de Likert original de 1 a 5 adaptada à escala de concorrência que vai de 1 a 7. Sendo que 1, corresponde ao “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”. A primeira dimensão, serve para analisar a opinião dos participantes em relação à **liderança transformacional verde** e para isso foram usados 6 itens integrantes do questionário de Zhang et al. (2020). A segunda dimensão, é destinada a medir e avaliar o **compromisso verde** dos colaboradores (variável preditora) e à semelhança do acima, foram usados 6 itens integrantes do questionário de Aboramadan (2022). Em relação à terceira dimensão, foi usado o questionário que pretende mensurar o **desempenho verde** dos colaboradores hoteleiros através da escolha de 7 itens integrantes do questionário de Kim et al. (2019) e Paillé & Meija-Morelos (2019). Por fim, a quarta e última dimensão trata-se da **motivação verde** (variável mediadora) e foram usados 3 itens do questionário de Úbeda-García et al. (2022).

É relevante salientar que o questionário final que contém todos estes 25 itens e que permite analisar e avaliar as 4 dimensões já referidas foi adaptado e validado à população portuguesa, sendo essa a população alvo de estudo.

À semelhança do que já foi referido na secção correspondente à metodologia, o inquérito por questionário foi o escolhido a ser aplicado aos colaboradores da hotelaria portuguesa.

No entanto, para uma melhor percepção do instrumento de recolha de dados é de extrema pertinência fazer a caracterização do mesmo. A primeira parte do questionário (ver apêndice A) apresenta 3 questões com os dados sociodemográficos (idade e género) e académicos (habilitações literárias). A segunda parte do questionário, com 6 perguntas fechadas, irá abranger apenas perguntas para mensurar a forma como os colaboradores avaliam (concordando ou não) com declarações relativas à liderança transformacional verde, ou seja, se de facto o gestor dos mesmos inspiram-lhes com planos de natureza sustentável, se os motivam a alcançar as metas ecológicas comuns e se os estimulam a pensar e a colocar em cima da mesa ideias novas que melhorem a pegada verde do hotel. Na terceira parte, foram apresentadas outras 6 perguntas fechadas que pretendem mensurar o compromisso verde dos colaboradores e, por fim, a quarta parte que nos remete para a motivação verdes dos mesmos. Os inquiridos podem responder com base na escala de Likert acima referenciada. Conforme a Tabela 3, apresentada abaixo.

Tabela 3- Constituição do inquérito por questionário.

Constituição do Inquérito	Instrumentos de medida utilizados	
Parte I Dados Sociodemográficos	Constituída por 3 questões sobre dados pessoais e profissionais com vista a caracterizar estatisticamente a população em estudo.	Escala nominal
Parte II Questionário de Liderança Transformacional Verde	Constituída por 6 perguntas fechadas adaptado de Zhang et al., (2020). Com vista a medir se os gestores inspiram de facto os seus colaboradores com planos ambientais de forma a alcançarem os objetivos de sustentabilidade comuns.	Escala de concordância: 1 (discordo completamente) a 7 (concordo completamente)
Parte III Questionário de Compromisso Verde dos Colaboradores	Constituída por 6 perguntas fechadas adaptado de Aboramadan (2022). Com vista a medir e identificar o quão comprometidos estão os colaboradores no seu trabalho.	
Parte IV Questionário de Desempenho Ambiental dos Colaboradores	Constituída por 7 perguntas fechadas adaptado de Kim et al., (2019) e Paillé e Meija-Morelos (2019). Com vista a medir as atitudes e comportamentos ambientais dos colaboradores da hotelaria	
Parte V Questionário de Motivação Verde dos Colaboradores	Constituinte por 3 perguntas fechadas adaptado de Úbeda-García et al., (2022). Com vista a medir o grau e de que forma os colaboradores sentem que os gestores motivam-nos ambientalmente.	

Fonte: Elaboração própria.

3.5.1 Análise de confiabilidade das dimensões

O coeficiente alfa de Cronbach, é uma das mais importantes e usadas ferramentas estatísticas (Cronbach, 1951). É caracterizado por estimar e analisar o nível de consistência interna de determinadas dimensões usadas em dado instrumento de pesquisa, como em questionários (Hill & Hill, 2020). O mesmo reflete o grau de correlação e co-variância entre os itens do questionário em valores. Esses valores podem ser aferidos em cinco intervalos de confiabilidade, o valor mínimo aceitável encontra-se em 0,70 (Almeida & Reis, 2010), conforme indica a Tabela 4. Sendo eles:

Tabela 4 - Classificação de confiabilidade do Alfa de Cronbach.

	Alfa
Muito baixa	$\alpha \leq 0,30$
Baixa	$0,30 < \alpha \leq 0,60$
Moderada	$0,60 < \alpha \leq 0,75$
Alta	$0,75 < \alpha \leq 0,90$
Perfeita	$\alpha > 0,90$

Fonte: Adaptado de Almeida e Reis (2010).

Abaixo está a Tabela 5, onde estão apresentados os intervalos de confiança das quatro dimensões abordadas no questionário. Os valores revelam-se bastante satisfatórios com resultados que se fixam em confiabilidade alta a perfeita.

Tabela 5- Alfa de Cronbach das dimensões apuradas.

	Alfa
Liderança Transformacional Verde	0,95
Compromisso Verde dos Colaboradores	0,92
Desempenho Ambiental dos Colaboradores	0,88
Motivação Verde	0,81

Fonte: Elaboração própria.

3.5.2 Pré-teste

Após a tradução dos itens e da consequente construção do questionário a ser aplicado à população alvo, foi feito um teste piloto, o chamado “pré-teste”. Este, serve para verificar o impacto, a pertinência e verificar possíveis dificuldades nas respostas que a amostra alvo deste piloto possa encontrar para então ocorrer uma reformulação/correção ou até melhoria do que for necessário, caso assim, seja preciso. Para se prosseguir à validação e aferir a compreensão da formulação das questões do questionário, o pré-teste foi aplicado a dois observadores privilegiados da hotelaria portuguesa. Posteriormente ao preenchimento do mesmo, foi confirmado que o questionário encontrava-se claro, coeso e pertinente. Desta forma, e não sendo levantadas quaisquer dúvidas, sobre o instrumento de recolha de dados, o mesmo ficou como definitivo e apto a ser aplicado.

3.6.1 Caracterização do setor e da amostra

Antes de se proceder à caracterização da amostra, é fundamental que haja noção do peso do turismo para a economia e para a sociedade portuguesa e para isso, é essencial investigar as agendas desenvolvidas pelos órgãos governamentais existentes a nível nacional. Como tal, a agenda para as Profissões do Turismo 2023-2026, é o exemplo de documento estratégico desenvolvido pela Secretaria de Estado do Turismo Comércio e Serviços que dá um breve contexto do setor turístico pós-pandemia, levantando pontos positivos, como o facto do setor ser um dos motores geradores de postos de trabalho e receitas. Contudo, o documento também expõe pontos de melhoria, principalmente no que toca aos trabalhadores do setor, uma vez que são apontados como entraves à retenção e atratividade dos mesmos, o facto as remunerações médias brutas no turismo serem inferiores às dos restantes setores, a pouca flexibilidade da carga horária, a reduzida probabilidade de progressão na carreira e o constante clima de insegurança (Ministério da Economia e do Mar, 2023). Posto isto, esta agenda propõe 20 medidas e projetos que procuram valorizar e reforçar o papel dos trabalhadores do setor e enfatiza o papel da sustentabilidade e da tecnologia no mesmo. Algumas das metas presentes na Agenda Profissões do Turismo, passam pelo aumento do percentual de profissionais do setor com o ensino secundário ou superior, aumento dos estudantes da área, acréscimo da população empregada e para tal, a agenda aponta que terá que haver incentivo à criação de programas e parcerias com instituições de ensino que procurem alavancar tais metas por parte dos órgãos

políticos e empresas (Ministério da Economia e do Mar, 2023). Bem como, a valorização das habilidades dos trabalhadores, a capacidade de gestão de conflitos e conhecimento dos mesmos (Ministério da Economia e do Mar, 2023).

Na reunião da Comissão Nacional de Formação em Turismo, executada em Setembro de 2024, foram também abordados alguns pontos bastante relevantes de serem citados nesta investigação. Como o facto do turismo, e à semelhança de qualquer outra atividade, ter que definir objetivos e tendências, dos quais a sustentabilidade (a descarbonização, biodiversidade, alterações climáticas, entre outros) revelou-se ser um dos seis principais pontos neste quesito (Comissão Nacional, 2024), realçando ainda mais a pertinência deste presente trabalho nos dias atuais. Outra macrotendência abordada ao longo da reunião e pertinente de ser citada, passa pelo futuro do trabalho, nomeadamente a felicidade e o bem-estar organizacional (CN, 2024) que acaba por ir ao encontro dos dois grandes pilares desta investigação, a liderança e a motivação. A Comissão Nacional (2024), foca-se atualmente em estratégias que promovam o nível de formação e valorização dos profissionais do setor para que assim, se chegue ao objetivo primário da agenda que passa pelo crescimento, competitividade, internacionalização, inovação e sustentabilidade para potencializar o crescimento da economia e do setor turístico.

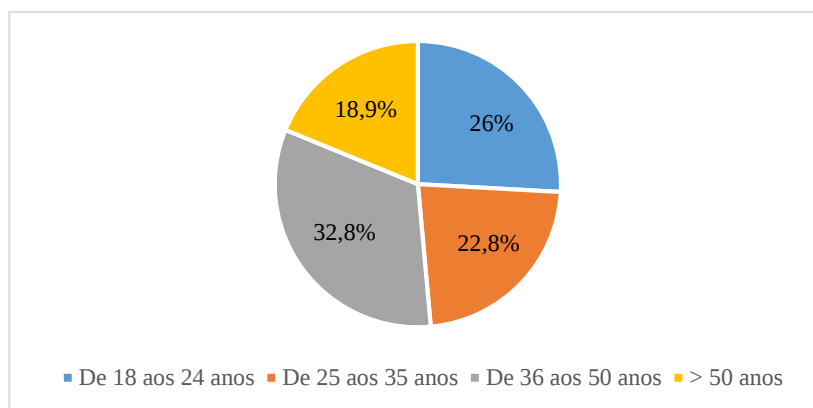
Através do estudo das duas agendas acima citadas, verifica-se que o grande foco do turismo que alberga atividades como o alojamento (hotelaria), restauração e similares é a formação e valorização do capital humano e o crescimento do setor numa ótica sustentável.

Quanto à amostra deste estudo, a mesma é pertencente ao CAE 55, código de atividade económica respetivo às atividades do setor do alojamento turístico (Instituto Nacional de Estatística, 2024a). Este setor integra três segmentos, a hotelaria, o alojamento local com 10 ou mais camas, e o turismo rural e de habitação (INE, 2024b). Em 2023, foram registrados 8015 estabelecimentos turísticos, um acréscimo de mais 584 estabelecimentos em relação ao ano de 2022 (INE, 2024a). Os relatórios mais recentes feitos pelo INE (2024b), evidenciam outros dados tidos como positivos relativos ao setor nos meses de janeiro a outubro de 2024, onde se registraram cerca de 71,1 milhões de dormidas, o que traduziu no aumento dos proveitos totais de 10,6% e 10,7% dos proveitos de aposento em relação ao ano anterior. No caso específico do segmento hoteleiro, este teve um peso em mais de 80% do total das dormidas no alojamento turístico, 87,4% nos proveitos totais e 85, 8% nos proveitos de aposento do setor (INE, 2024b). Contudo, o INE (2024a), reconhece que a maior concentração de estabelecimentos, hóspedes e proveitos na zona costeira do país, a dependência de mercados internacionais e a sazonalidade são as maiores preocupações e dificuldades do setor do alojamento.

A amostra alvo deste estudo contém trabalhadores operacionais da hotelaria (rececionista, camareiro, chefe de sala, empregado de mesa, *barman*, entre outros) e foi selecionada por conveniência, por ser mais simples, e de rápida obtenção. Apesar de haver dados que afirmam uma escassez de mão de obra na hotelaria, com aproximadamente de 50 mil vagas de emprego por preencher (Ministério da Economia e do Mar, 2023), não foi possível aferir quantos colaboradores de facto existem no setor. Contudo, existem dados mais gerais, respetivos à CAE 55, e em 2023, a mesma albergava aproximadamente 93 mil trabalhadores (INE, 2024a). No entanto este estudo debruça-se apenas sobre os colaboradores da hotelaria e foram recolhidas 127 respostas provenientes desse total. Devido à limitação de espaço temporal, não houve enfoque na classificação por estrelas dos mesmos.

Uma vez, já finalizada a recolha de dados necessários, bem como o seu tratamento estatístico, procedeu-se à caracterização da amostra. Para isso, executou-se a caracterização da mesma em amostragem probabilística, onde a população foi dividida em grupos homogêneos. Esta presente secção é reservada a isso mesmo, apresentar um resumo em termos percentuais da amostra alvo deste estudo.

Figura 2- Percentagem de indivíduos por escalões etários (idade).



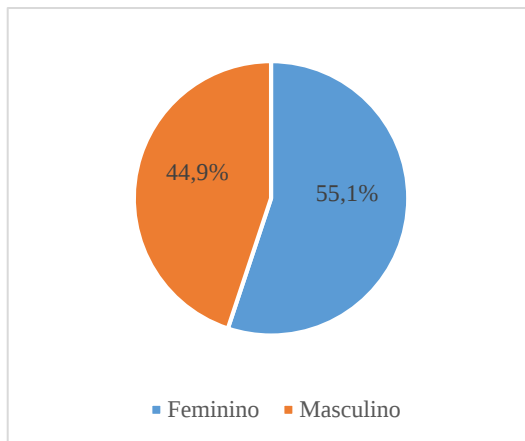
Fonte: Elaboração própria.

Na Figura 2, verifica-se que o grupo etário com maior taxa percentual é dos 36 aos 50 anos com 41 indivíduos, ou seja, 32,3% de da amostra. Por outro lado, o grupo etário menos representativo deste estudo é dos elementos com mais de 50 anos, com 24 respostas, traduzindo-se em cerca de 18,9%.

No que diz respeito ao grupo etário mais novo, das 127 respostas, representa 26% (33 indivíduos), têm idades compreendidas entre os 18 e os 24 anos e por último, 29 indivíduos são

representantes do escalão etário dos 25 aos 35 anos, em termos percentuais traduz-se na taxa de 22,8%.

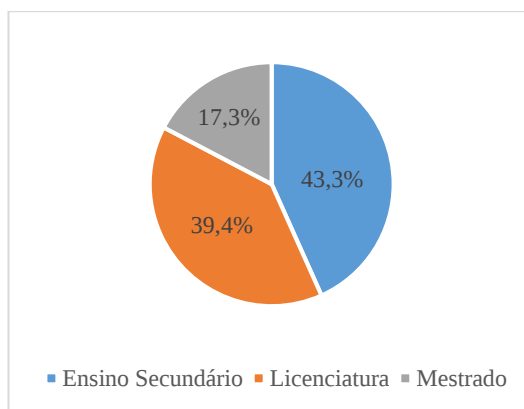
Figura 3 - Percentagem de indivíduos por género.



Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao género, a Figura 3, apresenta que a maioria dos indivíduos, 70, identificam-se como sendo do género feminino, em valores percentuais traduz-se em 55,1%. Já o restante da população, 57 elementos, identificam-se como sendo do género masculino, ou seja, cerca de 44,9%.

Figura 4- Percentagem de indivíduos consoante as habilitações literárias.



Fonte: Elaboração própria.

A Figura 4, diz respeito às habilitações literárias, o ensino secundário, sendo obrigatório, representa 43,3% das respostas, ou seja, 55 elemento detêm tal nível de escolaridade. Em contrapartida, o mestrado representa apenas 17,3% da população, dos 127 elementos apenas 22

são mestres. Os outros 50 elementos, correspondem a 39,4%, e detêm pelo menos uma licenciatura.

3.6.2 Programas informáticos e estatísticos utilizados na recolha de dados

Para a redação escrita do trabalho utilizou-se o *Microsoft Office Word*, versão 2016, e para a elaboração de Tabelas e Figura recorreu-se ao *Microsoft Office Excel* 2016.

Após a respetiva autorização, no período de abril a junho de 2024, o questionário foi disponibilizado através da plataforma *Google Forms*, que apenas permite o envio das respostas através de dispositivo eletrónico, contribuindo para a fiabilidade das mesmas e garantindo o anonimato.

A fase seguinte contemplou a construção da base de dados de forma a ser possível o seu tratamento estatístico. O processamento e o tratamento dos dados do questionário foram realizados através do *IBM Statistical Package for the Social Sciences* 22 (SPSS) e ao *Microsoft Office Excel*, versão 2016.

Realizou-se ainda o Teste de independência do Qui-Quadrado; para verificar a existência de correlações entre as variáveis em estudo, realizou-se a correlação de *Bravais-Pearson*¹ e, para identificar dimensões preditoras de fatores critério realizaram-se regressões lineares.

¹ Mede a intensidade da associação linear existente entre as variáveis (Hill & Hill, 2020).

Capítulo IV – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Introdução

Após a validação do instrumento de recolha de dados, presente na seção anterior, nesta seção são apresentados, analisados e discutidos os dados recolhidos no trabalho de campo, após a aplicação dos testes estatísticos mais apropriados para confirmar ou infirmar as hipóteses formuladas para esta investigação, bem como algumas premissas levantadas na revisão de literatura. No tratamento dos dados provenientes das respostas dos inquiridos, começou-se por fazer uma análise descritiva da amostra para se perceber os graus de concordância da mesma em relação às variáveis dependentes, conforme apresentado na Tabela 6. Após isso, fez-se a análise descritiva da amostra quanto aos escalões etários, como ilustra a Tabela 7, de seguida, repetiu-se a mesma análise quanto ao género, como ilustra a Tabela 8, e por fim chegou-se à análise descritiva quanto às habilitações literárias, ilustrada na Tabela 9. Os resumos são apresentados através da média aritmética ($\bar{x}$) e do desvio padrão (S). Em seguida, são apresentados os resultados das comparações múltiplas entre as médias aritméticas das subamostras constituídas a partir das variáveis independentes, sendo elas, as habilitações literárias, o género e os escalões etários para verificar se são significativamente diferentes umas das outras e, responder e por fim, são apresentados os resultados das relações entre as variáveis em estudo e os seus preditores para responder às hipóteses anteriormente levantadas.

4.2 Estatística descritiva das variáveis dependentes

4.2.1 Amostra (n=127)

Na Tabela 6, estão apresentados os diferentes graus de concordância da percepção dos colaboradores da hotelaria em relação às atitudes, comportamentos dos seus respetivos gestores no hotel em que trabalham, assim como, os comportamentos e atitudes ambientais dos próprios, o seu nível de compromisso e desempenho.

Tabela 6 - Resultados médios atribuídos à liderança transformacional verde, compromisso verde dos colaboradores, desempenho ambiental dos colaboradores e motivação verde (n=127).

<i>Dimensões</i>	$\bar{x}$	S
LTV	5,25	1,41
CVC	5,49	1,13
DAC	5,87	0,97
Motivação Verde	4,53	1,49

Legenda: $\bar{x}$ – média aritmética; S – desvio padrão; LTV- liderança transformacional verde, CVC- compromisso ambiental dos colaboradores, DAC- desempenho ambiental dos colaboradores.

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 6, verifica-se que das demais dimensões, a que apresenta uma média aritmética mais elevada é o DAC ($\bar{x}=5,87$), de seguida está o CVC ($\bar{x}=5,49$), em terceiro a LTV ($\bar{x}=5,25$), e por fim a MV ($\bar{x}=4,53$).

Quanto ao desvio padrão, registraram-se valores mais baixos na dimensão relativa ao DAC, com o $S=0,97$, considerado como um valor excelente. Em contrapartida, a MV, regista um $S=1,49$. Isto, traduz-se no alto nível de consciência da variável “desempenho ambiental dos colaboradores” e em oposição, uma baixa consciência do que se tratam as perguntas ou até mesmo o significado de “motivação verde”.

4.2.2 Sub-Amostra por escalões etários (n=127)

Abaixo está presente a Tabela 7, onde está apresentada a análise descritiva das variáveis dependentes, tendo em consideração os escalões etários.

Tabela 7- Média aritmética e desvio padrão da liderança transformacional verde, o compromisso verde dos colaboradores, o desempenho ambiental dos mesmos e a motivação verde consoante os escalões etários (n=127).

Escalões	De 18 a 24 anos (n=33)		De 25 a 35 anos (n=29)		De 36 a 50 anos (n=41)		Mais de 50 anos (n=24)	
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S
Dimensões								
Liderança Transformacional Verde	5,27	1,26	5,14	1,58	5,29	1,43	5,28	1,45
Compromisso Verde dos Colaboradores	5,45	1,06	5,41	1,18	5,62	1,19	5,44	1,15
Desempenho Ambiental dos Colaboradores	5,79	0,88	5,90	0,86	5,86	1,17	5,96	0,88
Motivação Verde	4,62	1,34	4,46	1,45	4,42	1,69	4,68	1,42

Legenda: $\bar{x}$ – média aritmética; S – desvio padrão

Fonte: Elaboração própria.

Quanto aos escalões etários, os indivíduos com idades superiores aos 50 anos têm a maior média aritmética.

Os valores médios não mostram variação significativa em relação aos escalões etários, ou seja, a idade não se mostra fator determinante para a amostra. Por exemplo, o DAC, apresenta a média de valores mais elevados em todos os grupos etários, variando entre $\bar{x}=8,40$ e entre $\bar{x}=9,27$, ou seja, a população como um todo apresenta elevados níveis de desempenho ambiental, preocupam-se com o ambiente e procuram exercer boas práticas de sustentabilidade. Em contrapartida, de todas as dimensões, a MV, apresentou valores médios mais baixos que variaram entre $\bar{x}=4,42$ e entre $\bar{x}=4,68$, ou seja, independentemente do grupo etário dos elementos, há um sentimento de falta de recompensa e incentivo por parte dos seus gestores. Apesar de não se verificar grandes divergências em termos de valores médios aritméticos nas quatro dimensões, os indivíduos com idades compreendidas entre os 36 a 50 anos, estão mais conscientes com o compromisso verde dos colaboradores e os que possuem mais de 50 anos, apresentam uma maior consciência e clareza do conceito de “desempenho ambiental dos colaboradores”.

Em relação ao desvio padrão, conclui-se que o mesmo varia consoante os diferentes escalões etários. Sendo que a variável com o S mais baixo, é a DAC, ou seja, toda a população da amostra, independentemente da sua idade, encontra-se alinhada com o conceito, ou significado das perguntas que aferiram tal dimensão. Por outro lado, a variável em que se

observou um maior desvio padrão independentemente da faixa etária do indivíduo, foi a MV, com um S superior ao ideal (1), sendo que se registraram valores entre $S=1,34$ e entre $S=1,69$. Desta forma, a população no geral está pouco alinhada, consciente, ou simplesmente não entendeu o léxico das perguntas que procuraram aferir a dimensão motivação verde.

4.2.3 Sub-Amostra por gênero (n=127)

Em relação à Tabela 8, esta apresenta a análise descritiva das variáveis dependentes, tendo em conta o gênero.

Tabela 8- Média aritmética e desvio padrão da liderança transformacional verde, o compromisso verde dos colaboradores, o desempenho ambiental dos mesmos e a motivação verde consoante o gênero (n=127).

Gênero	Feminino (n=70)		Masculino (n=57)	
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S
Dimensões				
Liderança Transformacional Verde	5,28	1,51	5,21	1,29
Compromisso Verde dos Colaboradores	5,56	1,26	5,42	0,97
Desempenho Ambiental dos Colaboradores	5,86	1,11	5,89	0,77
Motivação Verde	4,52	1,67	4,54	1,24

Através da Tabela 8, verifica-se uma diferença entre o número de inquiridos do gênero masculino (n=57) e do gênero feminino (n=70), o desempenho ambiental dos colaboradores apresenta valores médios aritméticos de amostra mais elevados e uniformes nos dois gêneros, estando entre $\bar{x}=8,94$ e entre $\bar{x}=8,75$. Já a motivação verde, trata-se da dimensão que apresenta a média aritmética mais baixa das quatro representadas no quadro acima, os valores estão entre $\bar{x}=4,52$ e entre $\bar{x}=4,54$. Os valores médios aritméticos correspondentes ao compromisso verde dos colaboradores da hotelaria e a liderança transformacional verde mantêm a tendência.

Quanto ao desvio padrão, observou-se que as mulheres têm respostas mais variadas do que os homens, oscilando entre $S=1,11$ e entre $S=1,67$. No caso dos homens, o mesmo, variou entre $S=0,77$ e entre $S=1,29$. É importante referir que, apesar das mulheres mostrarem-se menos alinhadas com os conceitos alvo de estudo do que os homens, as dimensões possuem S

semelhantes independentemente do género, ou seja, o maior desvio padrão verifica-se à MV, cujo os valores variam entre $S=1,24$ e $S=1,67$. Já a variável que apresentou menor desvio padrão, foi a DAC, com valores entre $S=0,77$ e $S=1,11$.

A conclusão é a liderança transformacional verde, o compromisso verde dos colaboradores, o desempenho ambiental dos mesmos e a motivação verde apresentam valores semelhantes independentemente do género dos elementos da amostra. Contudo, os homens possuem mais alinhamento de respostas quanto aos conceitos.

4.2.4 Sub-Amostra por habilitações literárias (n=127)

Abaixo está presente a Tabela 9, esta apresenta a análise descritiva das variáveis dependentes em relação às habilitações literárias.

Tabela 9 - Média aritmética e desvio padrão da liderança transformacional verde, o compromisso verde dos colaboradores, o desempenho ambiental dos mesmos e a motivação verde consoante as habilitações literárias (n=127).

Habilitações	Ensino Secundário (n=55)		Licenciatura (n=50)		Mestrado (n=22)	
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S
<i>Dimensões</i>						
Liderança Transformacional Verde	5,08	1,38	5,36	1,42	5,44	1,47
Compromisso Verde dos Colaboradores	4,45	1,09	5,38	1,25	5,87	0,90
Desempenho Ambiental dos Colaboradores	5,87	1,03	5,83	0,98	5,97	0,82
Motivação Verde	4,45	1,57	4,51	1,47	4,79	1,36

Com a análise da Tabela 9, referente às habilitações literárias dos trabalhadores da hotelaria, verifica-se que não há uma variação significativa da média aritmética consoante as mesmas. O desempenho ambiental dos colaboradores apresenta os valores médios mais elevados nos diferentes graus académicos, entre $\bar{x}=9,10$, $\bar{x}=8,55$ e entre $\bar{x}=8,94$. Já a motivação verde, apresenta nos diferentes graus académicos a média aritmética mais baixa, ou seja, a amostra não se sente alinhada com o conceito, ou não entenderam a forma como as questões foram colocadas. Apesar dos indivíduos que detêm o grau de mestre ser significativamente

reduzidos ($n=22$), os mesmos apresentam valores aritméticos mais elevados na liderança transformacional verde, no compromisso verde dos colaboradores e na motivação verde. Desta forma, os colaboradores com o grau de mestre estão mais alinhados e conscientes com os conceitos alvo de estudo do que os que possuem o ensino secundário e/ou licenciatura.

O desvio padrão, e à semelhança dos valores médios, estes apresentam-se como sendo baixos principalmente nos indivíduos com mestrado, em todas as dimensões, havendo uma variação entre $S=0,82$ e entre $S=1,47$. Das 127 observações, os que possuem níveis mais altos de S , possuem o grau académico de licenciados, variando entre $S=0,98$ e $S=1,47$. Em relação às dimensões, os valores de desvio padrão, levam-me a acreditar que a amostra encontra-se bastante consciente do que se trata o DAC e como estão apresentadas as perguntas que procuram avaliar essa mesma dimensão. Em contraste, toda a amostra como um todo, talvez não entenda o léxico das perguntas ou até mesmo o conceito de MV, devido ao S elevado em todos os graus académicos (assim como a média aritmética).

4.3 Correlações de *Pearson* entre as variáveis

O coeficiente de correlação de *Pearson*, trata-se de um instrumento que pretende mensurar a relação linear (em sentido e intensidade) entre duas variáveis quantitativas.

Segundo Sousa (2019), ao se aplicar este teste e o resultado obtido entre duas variáveis dependentes for 0, isso traduz-me na inexistência de uma relação linear entre as mesmas e em contrapartida, quanto mais próximo do valor 1, mais forte é a associação, já se for 1, trata-se de uma correlação perfeita (isto acontece, quando há correlação de uma variável com ela mesma, o resultado será sempre 1, como se verificará no decorrer desta secção). O sinal desses resultados, pode variar entre o positivo ou o negativo. Se for positivo, significa que as variáveis a serem estudadas variam em sentidos iguais. Caso seja negativo, significa que elas variam em sentido inverso.

Tabela 10 - Intensidade da correlação de Pearson.

p	Intensidade
0	Nula
0,01 a 0,19	Bastante fraca
0,20 a 0,39	Fraca
0,40 a 0,59	Moderada
0,60 a 0,79	Forte
0,80 a 0,99	Bastante forte
1	Perfeita

Fonte: Adaptado de Isa et al., (2022)

Uma vez conhecido o conceito de coeficiente de correlação de *Pearson*, na Tabela 10, estão apresentados os valores que averigam a intensidade e o sentido da relação linear entre as variáveis dependentes em estudo. Ao realizar esta análise, objetiva-se responder às seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese n.º 1: Existem correlações significativas positivas entre a liderança transformacional verde e o compromisso verde dos colaboradores;

Hipótese n.º 2: Existem correlações significativas positivas entre a liderança transformacional verde e a motivação verde;

Hipótese n.º 3: Existem correlações significativas positivas entre a liderança transformacional verde e o desempenho ambiental dos colaboradores;

Hipótese n.º 4: Existem correlações significativas positivas entre o compromisso verde dos colaboradores e a motivação verde;

Hipótese n.º 5: Existem correlações significativas positivas entre o compromisso verde dos colaboradores e o desempenho ambiental dos mesmos;

Hipótese n.º 6: Existem correlações significativas positivas entre a motivação verde e o desempenho ambiental dos colaboradores.

Tabela 11 - Correlações de Pearson entre as variáveis dependentes.

<i>Dimensões</i>	Liderança Transformacional Verde	Compromisso Verde dos colaboradores	Motivação Verde	Desempenho Ambiental dos colaboradores
Liderança Transformacional Verde	1	0,72**	0,81**	0,65**
Compromisso Verde dos Colaboradores	0,72**	1	0,73**	0,79**
Motivação Verde	0,81**	0,73**	1	0,65**
Desempenho Ambiental dos Colaboradores	0,65**	0,79**	0,65**	1

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

Na Tabela 11, estão apresentados os valores do coeficiente de correlação de Pearson entre as demais dimensões já referidas para que se verifiquem as hipóteses. O mesmo, revela que existe uma relação significativa, onde os valores de correlação situam-se entre «0,64» e «0,81» em todas as variáveis dependentes apresentadas. Existe uma correlação positiva forte entre a liderança transformacional verde e o compromisso verde dos colaboradores da hotelaria, «0,72», assim como, a uma correlação bastante forte em relação à motivação verde dos mesmos, «0,81». A variável que apresenta uma menor intensidade em relação à liderança transformacional verde, é o desempenho ambiental dos colaboradores, «0,65», ainda que se considere como sendo uma correlação forte. Deste modo, é seguro afirmar que a liderança transformacional verde tem efeitos positivos fortes nos níveis de compromisso verde dos colaboradores e no desempenho dos mesmos e no caso da motivação verde dos colaboradores, verifica-se que a liderança transformacional verde tem uma influência bastante forte na mesma. Acaba-se assim, por verificar e validar a **H1**, apoiando assim, o trabalho desenvolvido por Li et al., (2020), Singh et al. (2020) e Sun et al. (2022). Bem como, a **H2**, relativamente às correlações significativamente positivas entre a liderança transformacional verde e a motivação verde, tese defendida por Lin et al. (2023) e Kusi et al. (2021) e por fim, a **H3**, onde se vai ao encontro do estudo de diversos autores, como Sobaih et al. (2022) e Peng et al. (2021).

Em relação ao compromisso verde dos colaboradores, verifica-se que existe uma correlação forte entre a mesma e a motivação verde, «0,73», assim como o mesmo acontece em relação ao desempenho ambiental dos colaboradores, «0,79». Posto isto, existe uma influência

forte e positiva entre o compromisso verde dos colaboradores e a motivação verde e o desempenho ambiental dos mesmos, ou seja, confirma-se a **H4** e valida-se a tese defendida por Zhu et al. (2022), bem como a **H5**, anteriormente levantada no estudo desenvolvido por Zhang et al. (2020).

Por último, verifica-se que há uma correlação forte entre a motivação verde e o desempenho ambiental dos colaboradores, «0,64». Verificando-se a **H6**, ou seja, a motivação verde tem uma influência significativamente positiva no desempenho ambiental dos colaboradores, o que vai ao encontro dos resultados levantados por Ali et al. (2020).

4.3 Regressões lineares múltiplas

Com a finalidade de se verificar a última hipótese a ser estudada, **H7: O compromisso verde dos colaboradores é preditor do desempenho ambiental dos mesmos**, foi necessário aplicar o método de regressões lineares múltiplas.

Tabela 12 - Resumo modelo da variável dependente (desempenho ambiental dos colaboradores) com as variáveis independentes (motivação verde, compromisso verde dos colaboradores e liderança transformacional verde), cujo p-value < 0,01.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	0,80 ^a	0,64	0,63	0,59	0,64	72,9	3	123	0,00

- a. Preditores: (Constante), Motivação Verde, Compromisso Verde dos Colaboradores, Liderança Transformacional Verde.

A partir da análise da Tabela 12, verifica-se que este modelo de regressão linear múltipla é significativo, uma vez que o sig. mudança F é inferior a 0,01 e a mudança F é 72,9%. Verifico ainda que o R quadrado ajustado é de 64% de variância, o que significa que a variável dependente (desempenho ambiental dos colaboradores) pode ser explicada pelas variáveis independentes (motivação verde, compromisso verde dos colaboradores, liderança transformacional verde).

Tabela 13 - ANOVA para a variável dependente (DAC) com as variáveis independentes (motivação verde, compromisso verde dos colaboradores e liderança transformacional verde) cujo p-value < 0,01.

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	75,8	3	25,3	72,9	<,0,01 ^b
	Resíduo	42,7	123	0,35		
	Total	118,5	126			

b. Variável Dependente: Desempenho ambiental dos colaboradores.

c. Preditores: (Constante), Motivação Verde, Compromisso Verde dos Colaboradores, Liderança Transformacional Verde.

Este modelo de regressão linear múltipla é altamente significativo, com uma estatística F muito elevada (72,9%) e um p-value inferior a 0,01. As variáveis independentes explicam uma quantidade substancial da variabilidade da variável dependente ($R^2 = 64\%$), enquanto o erro ou variabilidade não explicada é relativamente pequeno (soma dos quadrados dos resíduos = 42,7%). Isso indica que o modelo ajusta-se bem aos dados e que as variáveis independentes têm um efeito significativo sobre a variável dependente.

Tabela 14 - Coeficientes da variável dependente (DAC) com as variáveis independentes (motivação verde, compromisso verde dos colaboradores e liderança transformacional verde) cujo p-value < 0,01.

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		β	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	2,17	0,27		8,14	0,00		
	Liderança Transformacional Verde	0,09	0,07	0,13	1,23	0,21	0,30	3,31
	Compromisso Verde dos Colaboradores	0,55	0,07	0,64	7,70	0,00	0,42	2,36
	Motivação Verde	0,05	0,07	0,08	0,83	0,41	0,30	3,36

a. Variável Dependente: Desempenho ambiental dos colaboradores.

Através da Tabela 14, verifica-se que o **compromisso verde dos colaboradores**, é a única variável que tem um efeito preditor significativo sobre a variável dependente ($p < 0,01$). Acabando-se por validar e verificar a **H7** e os estudos realizados por Aboramadan et al. (2020) e Suliman et al. (2023). Esse comportamento tem um grande impacto no resultado final, como

mostrado pelo alto coeficiente padronizado ($\text{Beta} = 0,64$). Já em relação à liderança transformacional verde e motivação verde, estas não são estatisticamente significativas ($p > 0,05$), o que indica que elas não têm um impacto significativo sobre a variável dependente neste modelo específico.

Os valores de Tolerância e VIF mostram que não há problemas graves de multicolinearidade, mas os valores mais altos de VIF (especialmente para a liderança transformacional verde e a motivação verde) sugerem que as variáveis podem estar moderadamente correlacionadas entre si.

O modelo sugere que, embora **Compromisso Verde dos Colaboradores** seja um forte preditor da variável dependente (desempenho ambiental dos colaboradores). Em relação às outras variáveis, **Liderança Transformacional Verde** e **Motivação Verde**, estas não têm efeitos significativos sobre o resultado.

$$\text{DAC} = 2,17 + 0,55\text{CVC}$$

Acima está apresentada a equação que explica o modelo em estudo.

Contudo, ao longo da literatura, foram verificadas outras variáveis que influenciam o desempenho ambiental verde. Sendo elas, por exemplo a responsabilidade social das empresas (Bhat et al., 2024), a liderança em si também foi mencionada como variável preditora por Iqbal et al. (2020).

Conclusões, limitações e estudos futuros

Com o levantamento e estudo do estado da arte no Capítulo I e II, chegou-se à pergunta de partida que orienta este trabalho, ao objetivo e ao levantamento das hipóteses de investigação no Capítulo III. Ainda neste terceiro capítulo, decidiu-se quais seriam as variáveis dependentes e independentes que melhor responderiam às mesmas. Desta forma, construiu-se o modelo de investigação deste trabalho e optou-se por se aplicar o inquérito por questionário, adaptado à população portuguesa através da aplicação do pré-teste e da confiabilidade das dimensões. Uma vez fechado e testado previamente junto de 2 observadores privilegiados da hotelaria portuguesa, o questionário, foi respondido por uma amostra selecionada por conveniência, onde se obteve 127 respostas e onde se fez a caracterização da mesma.

No Capítulo IV, verificou-se na prática que todos os levantamentos feitos na parte teórica do trabalho, nomeadamente, na revisão da literatura, se verificavam neste estudo. No que diz respeito às correlações entre variáveis dependentes mostrou-se clara a existência de correlações significativamente positivas entre a liderança transformacional verde e o compromisso verde dos colaboradores. Existem também correlações significativamente positivas entre a liderança transformacional verde e a motivação verde. Entre a liderança transformacional verde e o desempenho ambiental dos colaboradores verificaram-se correlações igualmente positivas. Para além de se validarem as hipóteses 1, 2, 3 (acima referidas), a investigação produziu dados que validaram a hipótese 4, que diz respeito às correlações significativamente positivas entre o compromisso verde dos colaboradores e a motivação verde. Por fim, verificou-se a hipótese 5, relativamente às correlações positivas entre o compromisso verde e o desempenho ambiental dos colaboradores. Assim como, também foi verificada a hipótese 6, relativa às correlações entre a motivação verde e o desempenho ambiental dos colaboradores

O estado da arte, evidencia que o compromisso verde dos colaboradores apresenta uma causalidade com os níveis de desempenho ambiental dos mesmos, ou seja, quanto maior forem os níveis de compromisso verde dos colaboradores, maiores serão os de desempenho ambiental dos mesmos. Posto isto, e no âmbito de obter a resposta que confirme a última hipótese, a 7, que remete a essa relação de causalidade, recorreu-se às regressões lineares múltiplas. Onde validou-se a existência do efeito preditor (causa-feito) do compromisso verde no desempenho ambiental dos colaboradores.

Em termos de limitações, pode ser indicado o tempo reduzido para a obtenção de mais respostas, ou seja, uma amostra maior, levaria a um trabalho prático mais enriquecido.

Como estudos futuros, propõe-se que este trabalho seja replicado a uma amostra maior, e que sejam acrescentadas outras dimensões que se mostrem resultado fruto da liderança transformacional ambiental aliada à motivação verde dos colaboradores. Assim como, a possibilidade de se escolher e encontrar outra variável preditora além do compromisso verde para o desempenho ambiental dos colaboradores.

Bibliografia

- Ababneh, K. I. (2020). Effects of met expectations, trust, job satisfaction, and commitment on faculty turnover intentions in the United Arab Emirates (UAE). *The International Journal of Human Resource Management*, 31(2), 303–334. 10.1080/09585192.2016.1255904.
- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *J. Clean. Prod. J.* 242, 118458–118512. doi:10.1016/j.jclepro.2019.118458.
- Ababneh, O. M. A. (2021). How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(7), 1–23. <https://doi.org/10.1080/09640568.2020.1814708>.
- Aboramadan, M. (2022). The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 7-23. <https://doi.org/10.1108/ijoa-05-2020-2190>.
- Aboramadan, M., Dahleez, K. & Hamad, M.H. (2020). Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 562-584.
- Aggarwal, P., & Agarwala, T. (2022). Relationship of green human resource management with environmental performance: Mediating effect of green organizational culture. *Benchmarking: An International Journal*, 30(7), 2351-2376. <https://doi.org/10.1108/bij-08-2021-0474>.
- Al-Romeedy, B. S. (2019). Green human resource management in Egyptian travel agencies: constraints of implementation and requirements for success. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(4), 529–548. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1626969>.
- Ali Ababneh, O. M., Awwad, A. S., & Abu-Haija, A. (2021b). The association between green human resources practices and employee engagement with environmental initiatives in hotels: The moderation effect of perceived transformational leadership. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(3), 1–27. <https://doi.org/10.1080/15332845.2021.1923918>.

-
- Ali, F., Ashfaq, M., Begum, S., & Ali, A. (2020). How “Green” thinking and altruism translate into purchasing intentions for electronics products: The intrinsic-extrinsic motivation mechanism. *Sustain. Prod. Consum.*, 24, 281–291. doi:10.1016/j.spc.2020.07.013.
- Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A., & Otoo, B. (2021). Literature review on theories of motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25–29. <https://doi.org/10.36713/epra6848>.
- Ari, E., Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Avci, T. (2020). A conceptual model for green human resource management: indicators, differential pathways, and multiple pro-environmental outcomes. *Sustainability*, 12(17), p. 7089.
- Assaker, G., O’Connor, P., & El-Haddad, R. (2020). Examining an integrated model of green image, perceived quality, satisfaction, trust, and loyalty in upscale hotels. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 29(8), 934-955. 10.1080/19368623.2020.1751371.
- Al Shammre, A. S., Alshebami, A. S., Ali Seraj, A. H., Elshaer, I. A., & Al Marri, S. H. (2023). Unleashing environmental performance: The impact of green entrepreneurial motivation on small enterprises. *Frontiers in Environmental Science*, 11. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1176804>.
- Alamsyah, D. P., Othman, N. A., Bakri, M. H., Udjaja, Y., & Aryanto, R. (2021). Green awareness through environmental knowledge and perceived quality. *Management Science Letters*, 271–280. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.006>.
- Almeida, D., & Reis, M. A. (2010). Aplicação do coeficiente alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública. Comunicação apresentada no XXX Encontro nacional de engenharia de produção, São Paulo.
- Ansari, N. Y., Anjum, T., Farrukh, M., & Heidler, P. (2021). Do Good, Have Good: A Mechanism of Fostering Customer Pro-Environmental Behaviors. *Sustainability*, 13(7), 3781. <https://doi.org/10.3390/su13073781>.
- Anwar, N., Mahmood, N., Yusliza, M., Ramayah, T., Faezah, J., & Khalid, W. (2020). Green human resource management for organizational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus. *J. Clean. Prod.* 256, 120401.
- Asadi, S., OmSalameh Pourhashemi, S., Nilashi, M., Abdullah, R., Samad, S., Yadegaridehkordi, E., Aljojo, N., & Razali, N. S. (2020). Investigating influence of green

-
- innovation on sustainability performance: A case on Malaysian hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 258(258), 120860. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120860>.
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire* (3rd ed.). Menlo (USA): Min Garden.
- Azim, M.T., Fan, L., Uddin, M. A., Jilani, M. M. A., & Begum, S. (2019). Linking transformational leadership with employees' engagement in the creative process. *Management Research Review*, 42(7), 837–858. doi:10.1108/MRR-08-2018-0286.
- Balwant, P. T., Mohammed, R., & Singh, R. (2020). Transformational leadership and employee engagement in Trinidad's service sector. *International Journal of Emerging Markets*, 15(4), 691-715. <https://doi.org/10.1108/ijoem-01-2019-0026>.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership: A response to critiques*. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49–80). Academic Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2^a ed.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associations, Publishers.
- Bhat, A. A., Mir, A. A., Allie, A. H., Ahmad Lone, M., Al-Adwan, A. S., Jamali, D., & Riyaz, I. (2024). Unlocking corporate social responsibility and environmental performance: Mediating role of green strategy, innovation, and leadership. *Innovation and Green Development*, 3(2), 100112. <https://doi.org/10.1016/j.igd.2023.100112>.
- Bhatti, M.A., Alyahya, M., Juhari, A.S., & Alshiha, A.A. (2022). Green HRM practices and employee satisfaction in the hotel industry of Saudi Arabia. *Int. J. Oper. Quant. Manag*, 28, 100–120.
- Blake, R., & Mouton, J. (1985). *The managerial grid III*. Gulf.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Černe, M., Batistič, S., & Kenda, R. (2018). HR systems, attachment styles with leaders, and the creativity–innovation nexus. *Human resource management review*, 28(3), 271–288. doi:10.1016/j.hrmr.2018.02.004.
- Ch'ng, P.-C., Cheah, J., & Amran, A. (2021). Eco-innovation practices and sustainable business performance: The moderating effect of market turbulence in the Malaysian technology industry. *Journal of Cleaner Production*, 283, 124556. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124556>.

-
- Chan, E. S. W., Okumus, F., & Chan, W. (2020). What hinders hotels' adoption of environmental technologies: A quantitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102324. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102324>.
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116, 107-119. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>.
- Chi, C. G., Chi, O. H., Xu, X., & Kennedy, I. (2022). Narrowing the intention-behavior gap: The impact of hotel green certification. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103305. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103305>.
- Choi, Y. (2020). A study of the role of perceived organizational support among sexual harassment and employees' attitudes. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7: 229–36.
- Chua, J., & Ayoko, O. B. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 523–543. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.74>.
- Comissão Nacional. (2024). Reunião Comissão Nacional de Formação em Turismo. Disponível em: https://cnformacaoturismo.pt/wp-content/uploads/2024/10/05-FINAL_APRESENTACAO-CN_26_SET_24.pdf.
- Çop, S., Olorunsola, V. O., & Alola, U. V. (2021). Achieving environmental sustainability through green transformational leadership policy: Can green team resilience help? *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 671–682. <https://doi.org/10.1002/bse.2646>.
- Costa, J., Cancela, D., & Reis, J. (2021). Neverland or tomorrowland? Addressing (In)compatibility among the SDG Pillars in Europe. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(22), 11858. <https://doi.org/10.3390/ijerph182211858>.
- Davis, J. L., Green, J. D., & Reed, A. (2009). Interdependence with the environment: Commitment, interconnectedness, and environmental behavior. *Journal of Environmental Psychology*, 29(2), 173–180. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2008.11.001>.
- Donmez-Turan, A., & Kiliclar, I. E. (2021). The analysis of pro-environmental behaviour based on ecological worldviews, environmental training/ knowledge and goal frames. *Journal of Cleaner Production*, 279. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123518>.

-
- Elshaer, I. A., Abdelrahman, M. A., Azazz, A. M. S., Alrawad, M., & Fayyad, S. (2022). Environmental transformational leadership and green innovation in the hotel industry: Two moderated mediation analyses. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(24). <https://doi.org/10.3390/ijerph192416800>.
- Farrukh, M., Ansari, N., Raza, A., Wu, Y., & Wang, H. (2022). Fostering employee's pro-environmental behavior through green transformational leadership, green human resource management and environmental knowledge. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121643. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121643>.
- Gauthier, A. J., Guertin, C., & Pelletier, L. G. (2022). Motivated to eat green or your greens? Comparing the role of motivation towards the environment and for eating regulation on ecological eating behaviours – A Self-Determination Theory perspective. *Food Quality and Preference*, 99, 104570. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2022.104570>.
- Gilal, F. G., Zhang, J., Gilal, N. G., & Gilal, R. G. (2019a). Linking selfdetermined needs and word of mouth to consumer e-waste disposal behaviour: A test of basic psychological needs theory. *Journal of Consumer Behaviour*, 18(1), 12–24.
- Gonçalves, E. C. C., Guerra, R. J. da C., & Figueiredo, V. M. P. de. (2023). Green yourism and sustainability: The paiva walkways case in the post-pandemic period (Portugal). *Sustainability (Switzerland)*, 15(18). <https://doi.org/10.3390/su151813969>.
- Gunaratne A. N., Lee K. H., & Hitigala Kaluarachchilage P. K. (2021). Institutional pressures, environmental management strategy, and organizational performance: The role of environmental management accounting. *Business Strategy and the Environment*, 30(2): 825–839. <https://doi.org/10.1002/bse.2656>.
- Gustiah, I. P., & Nurhayati, M. (2022). The effect of green transformational leadership on Green employee performance through green work engagement. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 9(7), 159–168. <https://doi.org/10.36347/sjebm.2022.v09i07.002>.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2^a ed.). John Wiley.
- Huang, S. Y. B., Ting, C.-W., & Li, M.-W. (2021). The effects of green transformational leadership on adoption of environmentally proactive strategies: The mediating role of green engagement. *Sustainability*, 13(6), 3366. <https://doi.org/10.3390/su13063366>.

-
- Instituto Nacional de Estatística. (2024a). Estatísticas do Turismo : 2023. Lisboa, Portugal: INE, Instituto Nacional de Estatística. Disponível em [www: <url:https://www.ine.pt/xurl/pub/439494299>](https://www.ine.pt/xurl/pub/439494299).
- Instituto Nacional de Estatística. (2024b). Crescimento dos proveitos abrandou, apesar de dormidas manterem evolução. Lisboa, Portugal: INE, Instituto Nacional de Estatística. Disponível em dezembro, 15, 2024 em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdestbou=646331072&DESTAQUESmodo=2.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., & Li, Z. (2020). Frugal-based innovation model for sustainable development: technological and market turbulence. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(3), 396-407. <https://doi.org/10.1108/lodj-06-2020-0256>.
- Jolly, P., Gordon, S., & Self, T. (2022). Family-supportive supervisor behaviours and employee turnover intention in the foodservice industry: Does gender matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(3), 1084–1105. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2021-0280>.
- Karatepe, O. M., Hassannia, R., Karatepe, T., Enea, C., & Rezapouraghdam, H. (2023). The effects of job insecurity, emotional exhaustion, and met expectations on hotel employees' pro-environmental behaviors: Test of a serial mediation model. *International Journal of Mental Health Promotion*, 25(2), 287–307. <https://doi.org/10.32604/ijmhp.2022.025706>.
- Karatepe, T., Ozturen, A., Karatepe, O. M., Uner, M. M., & Kim, T. T. (2022). Management commitment to the ecological environment, green work engagement and their effects on hotel employees' green work outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(8), 3084–3112. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2021-1242>.
- Kim, H. R., & Phillips, F. (2013). Innovation Capabilities in Bio-Pharmaceutical R&D. *Management Review: An Internacional Journal*, 8(1), 76.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H.-M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76(1), 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>.
- Koçak, E., Ulucak, R., & Ulucak, Z. Ş. (2020). The impact of tourism developments on CO2 emissions: An advanced panel data estimation. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100611. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100611>.

-
- Konkel, M., & Heffernan, M. (2022). How job insecurity affects emotional exhaustion? A study of job insecurity rumination and psychological capital during COVID-19. *The Irish Journal of Management*, 0(0). <https://doi.org/10.2478/ijm-2021-0009>.
- Kusi, M., Zhao, F., & Sukamani, D. (2021). Impact of perceived organizational support and green transformational leadership on sustainable organizational performance: a SEM approach. *Business Process Management Journal*, 27(5), 1373–1390. <https://doi.org/10.1108/bpmj-09-2020-0419>.
- Lange, F., & Dewitte, S. (2019). Measuring pro-environmental behaviour: Review and recommendations. *Journal of Environmental Psychology*, 63, 92–100. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2019.04.009>.
- Li, W., Bhutto, T. A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A. U., & Ahmed Bhutto, N. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation. *Journal of Cleaner Production*, 255(3), 120229. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120229>.
- Li, Z., Xue, J., Li, R., Chen, H., & Wang, T. (2020). Environmentally specific transformational leadership and employee's pro-environmental behavior: The mediating roles of environmental passion and autonomous motivation. *Front. Psychol*, 11 (1408), 1-13.
- Likert, R. (1967). The human organization: its management and values. *McGraw-Hill*.
- Lin, M., Effendi, A. A., & Iqbal, Q. (2022). The mechanism underlying the sustainable performance of transformational leadership: Organizational identification as moderator. *Sustainability (Switzerland)*, 14(23). <https://doi.org/10.3390/su142315568>.
- Lin, Y. H. (2023). Determinants of Green Purchase Intention: The roles of green enjoyment, green intrinsic motivation, and green brand love. *Sustainability (Switzerland)*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/su15010132>.
- Luthans, F., & Avolio, B.J. (2003) Authentic leadership: A positive developmental approach. In: Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E., Eds., *Positive Organizational Scholarship*, Barrett-Koehler, San Francisco, 241-261.
- Malik, S. Y., Hayat Mughal, Y., Azam, T., Cao, Y., WAN, Z., ZHU, H., & Thurasamy, R. (2021). Corporate social responsibility, green human Resources management, and sustainable performance: Is organizational citizenship behavior towards environment the missing link? *Sustainability*, 13(3), 1044.

-
- Mansoor, A., Farrukh, M., Lee, J.-K., & Jahan, S. (2021). Stimulation of employees' green creativity through green transformational leadership and management initiatives. *Sustainability*, 13(14), 7844. <https://doi.org/10.3390/su13147844>.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 394-395.
- Mi, L., Gan, X., Xu, T., Long, R., Qiao, L., & Zhu, H. (2019). A new perspective to promote organizational citizenship behaviour for the environment: The role of transformational leadership. *Journal of Cleaner Production*, 239(118002), 118002. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118002>.
- Ministério da Economia e do Mar. (2023). Secretaria de Estado do Turismo Comércio e Serviços. *Agenda Profissões do Turismo*. Disponível em: <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/formacao/agenda-profissoes-turismo-2023.pdf>.
- Naz S, Jamshed S, Nisar QA, et al. (2021). Green HRM, psychological green climate and pro-environmental behaviors: An efficacious drive towards environmental performance in China. *Current Psychology*, 42(4): 1–16. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01412-4>.
- Ngozi Nzewi, H. (2015). Talent management and employee performance in selected commercial banks in Asaba, Delta State, Nigeria. *European Law Review*, 8(1), 01–01. <https://doi.org/10.21859/eulawrev-08015>.
- Nguyen, Nhu Ty., Nguyen, Le Hoang., & Tran, Thanh Tuyen. (2021). Purchase behavior of young consumers toward green packaged products in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8, 985–96.
- Nguyen, T.-L. (2019). STEAM-ME: A Novel model for successful kaizen implementation and sustainable performance of SMEs in Vietnam. *Complexity*, 1-23. <https://doi.org/10.1155/2019/6048195>.
- Oh, Ah-Hyun., & Hye-Yoon, Park. (2020). The effect of airline's professional models on brand loyalty: Focusing on mediating effect of brand attitude. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*. 7, 155–66.
- Omarova, L., & Jo, S. J. (2022). Employee pro-environmental behavior: The impact of environmental transformational leadership and GHRM. *Sustainability (Switzerland)*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/su14042046>
- Paillé, P., & Meija-Morelos, J. H. (2019). Organisational support is not always enough to encourage employee environmental performance. The moderating role of exchange

-
- ideology. *Journal of Cleaner Production*, 220, 1061–1070.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.192>.
- Peng, J., Chen, X., Zou, Y., & Nie, Q. (2021). Environmentally specific transformational leadership and team pro-environmental behaviors: The roles of pro-environmental goal clarity, pro-environmental harmonious passion, and power distance. *Human Relations*, 74(11), 001872672094230. <https://doi.org/10.1177/0018726720942306>.
- Pham, N. T., Vo-Thanh, T., Shahbaz, M., Duc Huynh, T. L., & Usman, M. (2020). Managing environmental challenges: Training as a solution to improve employee green performance. *Journal of Environmental Management*, 269, 110781.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110781>.
- Priatmoko, S., Kabil, M., Purwoko, Y., & Dávid, L.D. (2021). Rethinking sustainable community-based tourism: A villager's point of view and case study in Pampang Village, Indonesia. *Sustainability*, 13, 3245.
- Purba, S. D., & Tikurura, R. (2022). Effect mediation of green behaviors on green employee involvement in improving job satisfaction in pusat sistem informasi dan teknologi keuangan (PUSINTEK). *KINERJA*, 26(1), 151–166.
<https://doi.org/10.24002/kinerja.v26i1.5566>.
- Raineri, N., & Paillé, P. (2016). Erratum to: Linking corporate policy and supervisory support with environmental citizenship behaviors: The role of employee environmental beliefs and commitment. *Journal of Business Ethics*, 137(1), 211–211.
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3170-2>.
- Rizvi, Y. S., & Garg, R. (2020). The simultaneous effect of green ability-motivation-opportunity and transformational leadership in environment management: the mediating role of green culture. *Benchmarking: An International Journal*.
<https://doi.org/10.1108/bij-08-2020-0400>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19^a ed.). Harlow, England: Pearson.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176–194. <https://doi.org/10.1002/job.1820>.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2017). Toward a new measure of organizational environmental citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 75, 57–66.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.007>.

-
- Rustiarini, N. W., Bhegawati, D. A. S., Mendra, N. P. Y., & Vipriyanti, N. U. (2023). Resource orchestration in enhancing green innovation and environmental performance in SME. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 13(5), 251–259. <https://doi.org/10.32479/ijeep.14725>.
- Ryan, R., & Deci, E. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. *Guilford*. Publications.
- Salama, W.M.E., & Mansour, H. (2022). The Impact of Covid-19 Pandemic on Green Hotel Management. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(2):440–456. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.235>.
- Shafaei, A., Nejati, M., & Mohd Yusoff, Y. (2020). Green human resource management. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/ijm-08-2019-0406>.
- Simons, T., & Pelled, L. (1999). Understanding executive diversity: more than meets the eye. *Human Resource Planning*, 22(2), 49–52.
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762.
- Sobaih, A. E. E., Hasanein, A. M., Aliedan, M. M., & Abdallah, H. S. (2020). The impact of transactional and transformational leadership on employee intention to stay in deluxe hotels: Mediating role of organisational commitment. *Tourism and Hospitality Research*, 22(3), 146735842097215. <https://doi.org/10.1177/1467358420972156>.
- Sousa, Á. (2019). Coeficiente de correlação de Pearson e coeficiente de correlação de Spearman. O que medem e em que situações devem ser utilizados? *Correio Dos Açores*.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71. <http://dx.doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Stogdill, R. (1963). Manual for the leader behavior description questionnaire – Form XII: An experimental revision. *Columbus: The Ohio State University*.
- Suliman, M. A., Abdou, A. H., Ibrahim, M. F., Al-Khaldy, D. A. W., Anas, A. M., Alrefae, W. M. M., & Salama, W. (2023). Impact of Green Transformational Leadership on Employees' Environmental Performance in the Hotel Industry Context: Does Green Work Engagement Matter? *Sustainability (Switzerland)*, 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15032690>

-
- Sun, X., El Askary, A., Meo, M. S., Zafar, N. ul A., & Hussain, B. (2022). Green transformational leadership and environmental performance in small and medium enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 35(1), 5273–5291. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2025127>.
- Suparna, G., Yasa, N. N. K., Giantari, I. G. A. K., Sukaatmadja, I. P. G., & Setini, M. (2021). Green transformational leadership to build value, innovation and competitive advantage in era digital. *Webology*, 18, 102–115. <https://doi.org/10.14704/web/v18si04/web18117>.
- Susanto, M. P., Rokhyadi, A., Saputra, P., Firsalam, A. F., & Rahmah, A. N. (2024). *The effect of employee green involvement, green motivation, and green behavior on green business performance in textile companies in Indonesia*. 4(2), 35. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12730231>.
- Tosun, C., Parvez, M. O., Bilim, Y., & Yu, L. (2022). Effects of green transformational leadership on green performance of employees via the mediating role of corporate social responsibility: Reflection from North Cyprus. *International Journal of Hospitality Management*, 103, 103218. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103218>.
- Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Manresa-Marhuenda, E., & Poveda-Pareja, E. (2022). Green ambidexterity and environmental performance: The role of green human resources. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.2171>.
- Umair, S., Umair Waqas, Mrugalska, B., & Shamsi, A. (2024). Correction: Umair et al. Environmental Corporate Social Responsibility, Green Talent Management, and Organization's Sustainable Performance in the Banking Sector of Oman: The Role of Innovative Work Behavior and Green Performance. *Sustainability* 2023, 15, 14303. *Sustainability*, 16(3), 947–947. <https://doi.org/10.3390/su16030947>.
- Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias [ULHT] (2023). *Normas para elaboração e apresentação de teses, dissertações e outros trabalhos académicos*. Lisboa: Universidade Lusófona.
- Xu, L., Mohammad, S. J., Nawaz, N., Samad, S., Ahmad, N., & Comite, U. (2022). The Role of CSR for De-Carbonization of Hospitality Sector through Employees: A Leadership Perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/su14095365>
- Younis, Z., & Hussain, S. (2023). Green transformational leadership: Bridging the gap between green HRM practices and environmental performance through green psychological climate. *Sustainable Futures*, 6. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2023.100140>.

-
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. Free Press.
- Widisatria, D., & Nawangsari, L. C. (2021). The influence of green transformational leadership and motivation to sustainable corporate performance with organizational citizenship behavior for the environment as a mediating: Case study at PT Karya Mandiri Sukses Sentosa. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 118–123. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.876>.
- Wiredu, J., Yang, Q., Inuwa, U. L., & Sampene, A. K. (2023). Energy transition in Africa: The role of human capital, financial development, economic development, and carbon emissions. *Environmental Science & Policy*, 146, 24–36. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2023.04.021>.
- Zhang, D., Mohsin, M., & Taghizadeh-Hesary, F. (2022). Does green finance counteract the climate change mitigation: Asymmetric effect of renewable energy investment and R&D. *Energy Economics*, 113, 106183. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2022.106183>.
- Zhang, W., Xu, F., & Wang, X. (2020). How green transformational leadership affects green creativity: Creative process engagement as intermediary bond and green innovation strategy as boundary spanner. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/su12093841>.
- Zhao, W., & Huang, L. (2022). The impact of green transformational leadership, green HRM, green innovation and organizational support on the sustainable business performance: evidence from China. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 35(1), 6121–6141. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2047086>.
- Zhu, J., Tang, W., Zhang, B., & Wang, H. (2022). Influence of Environmentally Specific Transformational Leadership on Employees' Green Innovation Behavior—A Moderated Mediation Model. *Sustainability (Switzerland)*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/su14031828>.

Apêndice A – Questionário

I PARTE

Dados sociodemográficos

1. Género:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro
- ☐ Prefiro não responder

2. Qual a sua idade?

- ☐ 18 a 24 anos
- ☐ 25 a 35 anos
- ☐ 36 a 50 anos
- ☐ + 50 anos

3. Quais as suas habilitações académicas?

- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

II PARTE

Liderança transformacional verde

Cada um dos enunciados seguintes, descreve um comportamento específico que o seu chefe direto pode manifestar. Em cada um deles, existem sete hipóteses de escolha:

1 – DISCORDO TOTALMENTE

2 – DISCORDO PARCIALMENTE

3 – DISCORDO

4 – NEUTRO

5 – CONCORDO

6 – CONCORDO PARCIALMENTE

7 – CONCORDO TOTALMENTE

	1	2	3	4	5	6	7
1. O líder da minha equipa inspira-nos com ideias de natureza sustentável.	*	*	*	*	*	*	*
2. O líder da minha equipa dá-nos uma visão ambiental para seguir.	*	*	*	*	*	*	*
3. O líder da minha equipa garante que os membros da nossa equipa trabalhem em conjunto para que se obtenha os objetivos ambientais comuns.	*	*	*	*	*	*	*
4. O líder da minha equipa incentiva-nos para atingir as metas ambientais.	*	*	*	*	*	*	*
5. O líder da minha equipa age tendo em consideração as crenças ambientais dos seus membros.	*	*	*	*	*	*	*
6. O líder da minha equipa estimula os seus membros a desenvolverem ideias sustentáveis.	*	*	*	*	*	*	*

III PARTE
Compromisso verde dos colaboradores

Cada um dos enunciados seguintes, descreve um comportamento específico que o inquirido pode manifestar. Em cada um deles, existem sete hipóteses de escolha:

1 – DISCORDO TOTALMENTE

2 – DISCORDO PARCIALMENTE

3 – DISCORDO

4 – NEUTRO

5 – CONCORDO

6 – CONCORDO PARCIALMENTE

7 – CONCORDO TOTALMENTE

	1	2	3	4	5	6	7
1. As minhas tarefas que se relacionam com o meio ambiente, inspiram-me.	*	*	*	*	*	*	*
2. Tenho orgulho no trabalho ambiental que desempenho.	*	*	*	*	*	*	*
3. Estou profundamente comprometido com o trabalho ambiental que executo.	*	*	*	*	*	*	*
4. Estou entusiasmado com as tarefas ambientais que executo no meu trabalho.	*	*	*	*	*	*	*
5. Sinto-me feliz quando trabalho arduamente em tarefas relacionadas à proteção ambiental.	*	*	*	*	*	*	*
6. A existência de tarefas de cariz ambiental no meu local de trabalho, fazem-me sentir cheio de energia.	*	*	*	*	*	*	*

IV PARTE
Desempenho ambiental dos colaboradores

Cada um dos enunciados seguintes, descreve um comportamento específico que sente e executa no seu dia-a-dia. Em cada um deles, existem sete hipóteses de escolha:

1 – DISCORDO TOTALMENTE

2 – DISCORDO PARCIALMENTE

3 – DISCORDO

4 – NEUTRO

5 – CONCORDO

6 – CONCORDO PARCIALMENTE

7 – CONCORDO TOTALMENTE

	1	2	3	4	5	6	7
1. Reduzo o desperdício no meu local de trabalho.	*	*	*	*	*	*	*
2. Conservo o uso de água no meu local de trabalho.	*	*	*	*	*	*	*
3. Conservo o uso de energia (eletricidade) no meu local de trabalho	*	*	*	*	*	*	*
4. Reduzo as compras de materiais químicos e componentes não renováveis.	*	*	*	*	*	*	*
5. Aderi às regulamentações ambientais.	*	*	*	*	*	*	*
6. Faço o meu melhor para mitigar e prevenir crises ambientais	*	*	*	*	*	*	*
7. Faço o meu melhor para melhorar a reputação ambiental do hotel em que trabalho.	*	*	*	*	*	*	*

V PARTE
Motivação verde

Cada um dos enunciados seguintes, descreve um comportamento específico que sente e executa no seu dia-a-dia. Em cada um deles, existem sete hipóteses de escolha:

1 – DISCORDO TOTALMENTE

2 – DISCORDO PARCIALMENTE

3 – DISCORDO

4 – NEUTRO

5 – CONCORDO

6 – CONCORDO PARCIALMENTE

7 – CONCORDO TOTALMENTE

	1	2	3	4	5	6	7
1. O hotel em que trabalho, define objetivos, metas e responsabilidades de cariz sustentável para todos os colaboradores.	*	*	*	*	*	*	*
2. No meu local de trabalho, os gestores incluem metas vinculadas ao alcance de resultados sustentáveis nas suas avaliações.	*	*	*	*	*	*	*
3. O hotel em que trabalho, oferece recompensas baseadas no reconhecimento dos colaboradores que apresentarem maior gestão ambiental (reconhecimento público, férias remuneradas, folgas, prémios, cartões-presente).	*	*	*	*	*	*	*