UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

**Centro Universitário de Porto**
Unidade Orgânica: Faculdade de Ciências Económicas, Sociais e da Empresa

# O IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GREEN HUMAN RESOURCES NAS ORGANIZAÇÕES

Relatório de Estágio de Mestrado apresentada a provas públicas para a obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos orientada pela Profª. Doutora Gina Maria Marques de Carvalho Santos com título académico Professora / Doutora.

Vitor Hugo Oliveira Pinto

2025

**Universidade Lusófona**
Centro Universitário do Porto
Unidade Orgânica: Faculdade de Ciências Económicas, Sociais e da Empresa

# O IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GREEN HUMAN RESOURCES NAS ORGANIZAÇÕES

Vitor Hugo Oliveira Pinto

## VERSÃO FINAL

Relatório de Estágio defendido por Vitor Hugo Oliveira Pinto em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário do Porto no dia 30/09/2025, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 430/2025, de 27 de Agosto de 2025, com a seguinte composição:

**Presidente**: Profª Doutora Catarina Joana Vieira Gomes, Professora Associada da Universidade Lusófona;

**Arguente**: Profª Doutora Nazaré de Jesus Gonçalves Pires Soares Marques, Professora Auxiliar da Universidade Lusófona;

**Vogal**: Profª Doutora Diana da Silva Dias, Professora Catedrática da Universidade Lusófona.

**Orientadora**: Profª Doutora Gina Maria Marques de Carvalho Santos, Professora Auxiliar da Universidade Lusófona.

## Dedicatória

Aos meus pais, e familiares.

# Agradecimentos

Com o finalizar desta investigação na área da gestão de recursos humanos, finalizo um capítulo que sempre quis alcançar, ao longo destes anos em que estudei na Universidade Lusófona do Porto, existiram várias pessoas que me apoiaram em vários momentos.

Em primeiro lugar, gostaria de começar estes agradecimentos pelas pessoas que mais me apoiaram ao longo deste percurso académico, que são os meus pais. Estes fizeram de tudo para me ajudar ao longo deste percurso e estiveram sempre comigo nos principais momentos deste percurso.

Gostaria também de agradecer a vários outros membros da minha família que também me ajudaram ao longo destes últimos dois anos na universidade. Quero também agradecer as amizades que fiz ao longo deste percurso académico, pois todas estas amizades fortaleceram o meu percurso académico, com excelentes momentos.

Gostaria ainda de agradecer a empresa EGIS, principalmente a Dra. Edite Pereira, pois foi esta empresa que me acolheu durante a realização do meu estágio e foi nesta organização que aprofundei e desenvolvi novas competências relacionadas com a gestão, mais concretamente na gestão de recursos humanos.

Por fim gostaria de agradecer a todos os professores presentes no mestrado de recursos humanos ao longo destes dois anos, especialmente à professora Gina Santos, por todo o tempo e apoio que me deu durante a realização desta dissertação.

# Resumo

O presente relatório tem como objetivo analisar o impacto da implementação de práticas de Gestão Verde de Recursos Humanos (GHRM) na sustentabilidade organizacional, avaliando de que forma estas contribuem para o desempenho sustentável, o comprometimento dos colaboradores e a criação de uma vantagem competitiva no mercado. O estudo centra-se em práticas de GHRM e na liderança transformacional verde, explorando o seu impacto nas organizações.

A investigação foca-se na análise de práticas de recrutamento, seleção, formação e gestão de desempenho na área da Gestão Verde de Recursos Humanos, bem como no impacto destas áreas na sustentabilidade organizacional. A metodologia adotada incluiu a aplicação de questionários a colaboradores, observação direta, a experiência prática decorrente do estágio curricular e a revisão de literatura. Para enriquecer a análise, foram comparados os resultados de organizações localizadas no Porto e em Lisboa.

Os resultados obtidos demonstram que, embora muitas organizações já implementem práticas sustentáveis no seu dia a dia, ainda existem desafios significativos, nomeadamente ao nível da sensibilização dos colaboradores e da adoção mais ampla de práticas verdes. Verificou-se que as organizações do norte de Portugal apresentam um maior grau de implementação destas práticas em comparação com as de Lisboa.

Entre as propostas de melhoria destacam-se o desenvolvimento de planos internos de sensibilização para a sustentabilidade, a implementação de indicadores de desempenho ambiental, e o reforço do impacto destas práticas através de incentivos monetários e não monetários.

**Palavras-chave**: Gestão Verde de Recursos Humanos, Sustentabilidade Organizacional, Liderança Transformacional Verde, Cultura Sustentável, Desempenho Ambiental.

## Abstract

The following report aims to analyze the impact of implementing Green Human Resource Management (GHRM) practices on organizational sustainability, assessing how these practices contribute to sustainable performance, employee commitment, and the creation of a competitive advantage in the market. The study focuses on GHRM practices and green transformational leadership, exploring their impact on organizations.

The research focuses on the analysis of recruitment, selection, training and performance management practices in the area of Green Human Resource Management, as well as the impact of these areas on organizational sustainability. The methodology adopted included questionnaires for employees, direct observation and a literature review. To enrich the analysis, the results of organizations located in Porto and Lisbon were compared.

The results show that although many organizations already implement sustainable practices in their day-to-day work, there are still significant challenges, particularly in terms of raising employee awareness and the wider adoption of green practices. Organizations in the north of Portugal were found to have a higher degree of implementation of these practices than those in Lisbon.

Among the proposals for improvement are the development of internal plans to raise awareness of sustainability, the implementation of environmental performance indicators, and the reinforcement of the impact of these practices through monetary and non-monetary incentives.


Keywords: Green Human Resource Management, Organizational Sustainability, Green Transformational Leadership, Sustainable Culture, Environmental Performance.

# Acrónimos e símbolos

| Acrónimo/Símbolo | Descrição | Observações |
|---|---|---|
| BPM | Busines Process Management | |
| GHRM | Green Human Resources Management | |
| MODEL AMO | Model Ability, Motivation, Opportunity | |
| ICI | Imperial Chemical Industries | |

# ÍNDICE

*Dedicatória* ..... *4*

*Agradecimentos* ..... *5*

*Resumo* ..... *6*

*Abstract* ..... *7*

*Acrónimos e símbolos* ..... *8*

*ÍNDICE* ..... *9*

*Índice de Tabelas* ..... *11*

*Índice de Gráficos* ..... *12*

*Introdução* ..... *13*

*1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO* ..... *18*

**1.1. RECURSOS HUMANOS VERDES** ..... **18**

1.1.1. EVOLUÇÃO DO CONCEITO DA GHRM ..... 18

1.1.2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO VERDES ..... 20

1.1.3. FORMAÇÃO "VERDE" ..... 22

1.1.4. SISTEMAS VERDES DE REMUNERAÇÃO E RECOMPENSA ..... 25

*1.1.5. GREEN PERFORMANCE MANAGEMENT* ..... 27

**1.2. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL VERDE** ..... **28**

1.2.1. GREEN LEADER ..... 29

1.2.2. LIDERANÇA VERDE, CULTURA ORGANIZACIONAL E *ENGAGEMENT* SUSTENTÁVEL ..... 29

1.2.3. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL VERDE E INOVAÇÃO ..... 30

1.2.4. COMPORTAMENTO VERDE ..... 31

*2. METODOLOGIADA INVESTIGAÇÃO* ..... *34*

**2.1. TIPO DE ESTUDO** ..... **34**

**2.2. DADOS E SUAS FONTES** ..... **36**

**2.3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE ANÁLISE** ..... **36**

**2.4. FERRAMENTAS E INSTRUMENTOS** ..... **37**

*3. ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL* ..... *39*

**3.1. BREVE ANÁLISE CONTEXTUAL: EMPRESA EGIS** ..... **39**

**3.2. ENQUADRAMENTO DE ESTÁGIO** ..... **40**

**3.3. ATIVIDADES REALIZADAS E OBJETIVOS ALCANÇADOS DURANTE O ESTÁGIO** **42**

**3.4. OBJETIVOS E BENEFÍCIOS PESSOAIS** ..... **43**

*4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS ..... 45*

**4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA ..... 45**

**4.2. Análise Univariada ..... 48**

**4.3. ANÁLISE INFERENCIAL ..... 59**

*5. REFLEXÃO CRÍTICA E DISCUSSÃO ..... 61*

**5.1. REFLEXÃO CRÍTICA ..... 61**

**5.2. DISCUSSÃO ..... 63**

**5.3. RESULTADOS OBTIDOS NO ESTÁGIO ..... 65**

*6. PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO ..... 66*

*7. CONCLUSÕES ..... 68*

**7.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... 68**

**7.2. LIMITAÇÕES ..... 69**

**7.3. IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ..... 69**

**7.4. PERSPETIVAS FUTURAS ..... 69**

***8. Bibliografia ..... 71***

***APÊNDICES ..... 75***

# Índice de Tabelas

Tabela 1- Caracterização Sociodemográfica ..... 45
Tabela 2- Tempo que já trabalha na empresa ..... 46
Tabela 3-Função que possui na organização ..... 47
Tabela 4- Organização em que trabalha ..... 48
Tabela 5- Liderança Transformacional- Inquiridos Porto ..... 49
Tabela 6- Liderança Transformacional- Inquiridos Lisboa ..... 50
Tabela 7- Green Human Resources- Inquiridos Porto ..... 54
Tabela 8- Green Human Resources- Inquiridos Lisboa ..... 56
Tabela 9- Comparação das médias das dimensões da Liderança e dos Green Human face a região (teste t) ..... 59
Tabela 10- Comparação das médias dos itens da Liderança face à região (teste t) ... 81
Tabela 11- Comparação das médias dos itens dos Green Human Resources face à região (teste t) ..... 82

# Índice de Gráficos

Gráfico 1- Consentimento de Participação no Questionário..... 75
Gráfico 2- Liderança transformacional verde..... 75
Gráfico 3- Green Human Resources- 1ª Parte..... 76
Gráfico 4- Green Human Resources- 2ª Parte..... 76
Gráfico 5- Green Human Resources- 3ª Parte..... 77
Gráfico 6- Green Human Resources- 4ª Parte..... 77
Gráfico 7- Green Human Resources- 5ª Parte..... 78
Gráfico 8- Green Human Resources- 6ª Parte..... 78
Gráfico 9- Género dos Inquiridos..... 79
Gráfico 10- Idade dos Inquiridos..... 79
Gráfico 11- Habilitações Literárias dos Inquiridos ..... 79
Gráfico 12- Quanto tempo já trabalha na organização..... 80
Gráfico 13- Função que os inquiridos realizam na organização..... 80
Gráfico 14- Empresa em que os Inquiridos trabalham..... 81

# Introdução

## Justificação do Tema

O enorme crescimento da preocupação com a sustentabilidade a nível ambiental, social e económica a nível global tem modificado a forma como as diversas organizações a nível global conduzem os seus processos e os seus negócios. As práticas de gestão a nível sustentável, com principal foco nos recursos humanos, emergem como uma resposta estratégica às pressões tanto ambientais como sustentáveis, bem como ainda as expectativas dos diversos *stakeholders* que trabalham diretamente ou indiretamente com as organizações.

A gestão verde de recursos humanos é atualmente reconhecida no mercado pelas organizações como uma abordagem bastante inovadora, capaz de alinhar os diversos objetivos organizacionais, com metas de sustentabilidade ambiental, apresentando assim práticas não só mais responsáveis como mais sustentáveis.

No contexto global, as diversas organizações que estão presentes nos países desenvolvidos lideram o caminho no que diz respeito a adoção de práticas de gestão verde de recursos humanos como uma parte integrante nos seus processos e estratégias corporativas.

Diversos estudos como o de (Zhao, 2004) apresentam que empresas de renome como a Siemens, a Bayer e a Basf possuem um forte investimento na criação de uma imagem organizacional mais sustentável e amiga do ambiente, utilizando práticas verdes em diversos processos como o recrutamento e seleção, a formação dos seus colaboradores e ainda da gestão de desempenho tentando assim atrair novos colaboradores que sejam mais qualificados e capacitados a nível sustentável. No Reino Unido, a *British carbon trust* apresentou que as organizações que já possuem práticas de caracter sustentável, têm uma maior facilidade na atração de novos colaboradores e no fortalecimento da sua reutação dentro do mercado em que esta incluída. Outras empresas têm vindo a integrar critérios sustentáveis em todos os processos desde o recrutamento até a linha de produção. Alguns estudos que apresentam casos a nível global são, por exemplo, os de Chiappetta Jabbour e Santos (2008) e o de Huertas, García-Muiña, e Murillo-Ramos (2023)

No que diz respeito às organizações a nível nacional, a aplicação de práticas de gestão verde de recursos humanos ainda está em pleno crescimento e desenvolvimento, começando assim a aparecer os primeiros sinais promissores relativos a essa implementação. Estas organizações passaram a implementar práticas de caracter sustentável indo assim ao encontro das "exigências" que o mercado competitivo começou a apresentar, tentando tornar assim a organização mais consciente e mais sustentável. Neste contexto, destaca-se o estudo de Coelho, Ferreira-Oliveira e Couto (2024), que contribui para uma melhor compreensão desta temática.

Porém existem diversos desafios que as organizações enfrentam durante a aplicação e implementação de práticas sustentáveis, tais como a falta de infraestruturas, a limitação de recursos desde o financeiro até ao tecnológico e ainda a consciencialização por parte dos

colaboradores já presentes na organização. Estas representam diversas barreiras que as organizações precisam de enfrentar. No entanto, o surgimento de várias iniciativas, tanto a nível local como regional, tem vindo a crescer, auxiliando assim as organizações na sua implementação. Essas iniciativas incluem a criação de *workshops* e de formações com carácter sustentável, bem como incentivos disponibilizados pelas autarquias e pelo governo, com o objetivo de promover e aumentar a adoção de práticas sustentáveis pelas organizações.

A relevância deste estudo é indiscutível, considerando os impactos das mudanças climáticas para o futuro do planeta e a urgência no crescimento de práticas empresariais que tornem as organizações mais sustentáveis e ambientalmente responsáveis. A gestão verde de recursos humanos vai para lá da contribuição sustentável e ambiental, esta apresenta um papel que têm vindo a tornar-se fulcral na competitividade organizacional, no comprometimento dos colaboradores e ainda na construção de um legado organizacional responsável e sustentável.

Neste sentido, este estudo, é, acima de tudo, motivado pela premente necessidade de explorar, compreender e propor soluções que possam ser integradas nos processos organizacionais, promovendo uma organização mais verde e sustentável. Assim, alinha-se as estratégias organizacionais com as metas de desenvolvimento sustentável e ecológico.

A escolha deste tema fundamenta-se na crescente importância que a sustentabilidade tem assumido ao longo dos últimos anos, tanto a nível empresarial como também na sociedade em geral. Assim, com base nas lacunas identificadas na implementação das práticas de gestão verde de recursos humanos, especialmente em países em desenvolvimento, mas também em nações mais desenvolvidas, este estudo procura oferecer uma análise de caráter crítico e prático. Adicionalmente, apresenta propostas de implementação que visam beneficiar as organizações e os seus gestores, tanto a curto como a longo prazo.

Os resultados presentes neste estudo exploratório pretendem contribuir para a literatura já existente sobre a GHRM, fornecendo dados de carácter empírico relevantes e aplicáveis em diversos contextos, tanto organizacionais como a nível individual. Com o objetivo de disseminar os resultados obtidos, foram consideradas diversas revistas académicas especializadas em gestão verde de recursos humanos, sustentabilidade, inovação organizacional e liderança transformacional ao longo do estudo. Assim, destaca-se a relevância de publicações como o *Journal of Cleaner Production [Cleaner Production, Environmental, and Sustainability research and practice, Business, Management and Accounting Q1];* o *Human Resource Management Journal* [*Organizational Behaviopr and Human Resources*: Q1], e *Sustainability [Cross-disciplinary, Management: Q2]* que serão consideradas para submissão dos achados deste trabalho.

## Objetivos e Questões de Investigação

O objetivo geral deste estudo é *investigar o impacto da implementação de práticas de Gestão Verde de Recursos Humanos na sustentabilidade organizacional, analisando de que*

*forma estas contribuem para o desempenho sustentável, o comprometimento dos colaboradores e a criação de uma vantagem competitiva no mercado.*

Os objetivos específicos deste estudo são os seguintes:

- Explorar a integração das práticas de GHRM no contexto organizacional, com foco nos processos de recrutamento, seleção, formação e gestão de desempenho, de forma a compreender como estas práticas contribuem para a promoção da sustentabilidade organizacional e para o alinhamento com os objetivos ambientais das organizações;
- Avaliar o impacto da liderança transformacional verde no comportamento dos colaboradores e ainda na cultura organizacional;
- Analisar os desafios e obstáculos na implementação de práticas de GHRM, identificando os fatores que dificultam a adoção de práticas sustentáveis nas organizações, tais como limitações de recursos financeiros e tecnológicos, resistência à mudança por parte da gestão e dos colaboradores, bem como a falta de conscientização e sensibilização ambiental no contexto organizacional.
- Identificar oportunidades para a implementação de práticas de GHRM, propondo estratégias e soluções que facilitem a integração de práticas verdes nos processos organizacionais, promovendo uma cultura sustentável e alinhada com os objetivos ambientais das organizações;
- Investigar a relação entre práticas de GHRM e o comportamento dos colaboradores, de forma a avaliar as práticas verdes que influenciam o comportamento organizacional, promovendo atitudes e ações mais sustentáveis no contexto de trabalho;
- Avaliar o impacto das práticas de GHRM no comprometimento dos colaboradores, bem como estudar a correlação entre a adoção de práticas de gestão sustentável e o nível de comprometimento e compromisso dos colaboradores com iniciativas ambientais, identificando fatores que potenciam a sua motivação para práticas sustentáveis

No que diz respeito as questões investigar estas passam acima de tudo pelo saber quais os impactos que a utilização deste tipo de práticas apresenta nas organizações. Algumas questões são:

- Qual é o impacto direto e indireto das práticas de GHRM no desempenho organizacional?
- Como a liderança transformacional verde impacta o comportamento organizacional e incita a inovação sustentável?
- De que forma o estilo de liderança pode direcionar a cultura organizacional em torno da sustentabilidade?

Justificativa da Estrutura das Questões

As questões apresentadas acima foram então traçadas de forma a abordar questões e dimensões críticas da relação entre a gestão de recursos humanos e a sustentabilidade, incluindo impactos organizacionais, liderança e o comprometimento dos colaboradores na implementação destas práticas, apresentando ainda os desafios contextuais. Estas dimensões são articuladas e fornecem então uma base robusta que vai servir tanto para a análise teórica como para a analise prática.

**Estrutura do Relatório de Estágio**

No que diz respeito á forma como este relatório de estágio foi estruturado, este foi estruturado de forma a garantir uma abordagem lógica e coerente, permitindo assim uma análise mais abrangente do tema investigado, ou seja, a gestão verde de recursos humanos e ainda a apresentação de possíveis propostas praticas para essa mesma gestão. Cada capítulo deste estudo foi desenvolvido de forma a oferecer uma visão fundamentada dos conceitos, mas acima de tudo uma visão clara sobre o tema.

O primeiro capítulo é composto pela introdução e dentro deste capítulo, fica apresentada a contextualização do tema, destacando assim a relevância da sustentabilidade para as organizações e a importância da gestão verde de recursos humanos no mercado atual. Dentro deste capítulo, são também definidos o objetivo geral, os objetivos específicos, sendo também apresentadas as questões de investigação que conduzem este estudo.

O segundo capítulo pode ser considerado um dos mais importantes capítulos deste estudo, pois nele esta inserido o enquadramento teórico e este constitui então a base conceptual do estudo, fundamentando as principias temáticas como a gestão de recursos humanos e as suas práticas, estabelecendo ainda uma relação entre a literatura existente e os objetivos gerais que este estudo apresenta.

Primeiramente, este estudo apresenta e explora o conceito de gestão verde de recursos humanos bem como a sua evolução a nível histórico destacando então assim a grande importância de alinhar práticas de gestão de recursos humanos com os objetivos sustentáveis presentes na organização, de seguida são apresentadas análises detalhadas das principais práticas deste tipo de gestão como o recrutamento e a seleção verde, a formação sustentável dentro das organizações, bem como o sistema de recompensa que a organização pode apresentar aos seus colaboradores de forma a que estes atinjam os objetivos e as metas sustentáveis da organização.

Ainda dentro deste capítulo é aprofundado o estudo sobre o impacto que a liderança transformacional verde pode apresentar na motivação dos colaboradores e também se esta pode ajudar a fomentar uma cultura organizacional que seja mais sustentável. O comportamento dos colaboradores a nível sustentável e também estudado, identificando as dimensões intra-papel e extra- papel, bem como o impacto das normas organizacionais verdes e a motivação dos colaboradores em realizar atividades de carácter sustentável e amigas do ambiente.

Já no final deste capítulo é também apresentado um modelo conceptual que é baseado na revisão de literatura, e este modelo engloba dimensões de gestão verde recursos humanos, de liderança transformacional verde e ainda do possível comportamento sustentável dos colaboradores. Um desses modelos teóricos é o modelo AMO (Ability-Motivation-Opportunity), este é um modelo que também é explorado de forma a explicar como as práticas de recursos humanos verdes podem auxiliar na motivação e na criação de oportunidades promovendo assim uma maior cultura sustentável dentro da organização.

De seguida o terceiro capítulo, aborda a metodologia que está presente neste estudo, descrevendo assim, de forma detalhada, o desenho metodológico adotado bem como justificando as opções escolhidas. Este capítulo expõe o objeto de estudo, caracterizando, então, a estrutura e o contexto operacional, bem como explica os métodos de recolha e análise dos dados utilizados no questionário, sejam eles de caráter qualitativo ou quantitativo. A amostra e a ferramenta utilizada como é o caso do questionário são descritas de forma detalhada, apresentando assim um maior grau de transparência e rigor no processo de analise da investigação.

O quarto capítulo é composto pela apresentação e pela análise dos resultados da ferramenta utilizada, focando-se sobretudo na caracterização da amostra envolvida no estudo, apresentando assim uma visão dos dados tanto demográficos como profissionais dos indivíduos que responderam ao questionário. São também apresentados e analisados neste capítulo os resultados da implementação das práticas de gestão verde de recursos humanos. A análise inclui variáveis que vão desde as práticas já existentes na organização, bem como as ações que cada pessoa realiza para tornar a organização mais sustentável.

Dentro do quinto capítulo está inserida a discussão e a proposta de implementação destas práticas, pois este capítulo interpreta de forma mais elaborada os resultados alcançados com base na literatura apresentada, estabelecendo então conexões entre resultados empíricos e fundamentos de base teórica. São ainda apresentadas as propostas práticas para a implementação de GHRM, adaptadas ao contexto da organização estudada e de outras empresas com características similares. Por fim, este capítulo identifica desafios e barreiras encontradas pelas organizações e estratégias para tentar superá-los.

O penúltimo capítulo, ou seja, o sexto capítulo é composto pela reflexão crítica e pelas conclusões, reunindo assim as considerações finais do estudo, onde se destacam os principais resultados do estudo, bem como as implicações para a gestão organizacional. Neste capítulo são ainda identificadas as limitações encontradas ao longo deste estudo, bem como possíveis restrições a nível metodológico ou contextual. São também apresentadas ideias para futuros trabalhos relacionados com o tema. Finalmente, este capítulo reforça ainda a importância da integração da sustentabilidade nos processos de gestão de recursos humanos.

Já no fim deste estudo, este inclui as referências bibliográficas, apresentando uma listagem de todas as fontes utilizadas ao longo deste relatório, seguindo de forma rigorosa as normas APA. Este capítulo inclui também os Apêndices e os Anexos que serviram de suporte à

investigação. Estes podem ser questionários, gráficos ou tabelas que complementam as analises realizadas, fortalecendo assim a credibilidade do estudo.

A estrutura deste estudo foi realizada de forma a garantir um fluxo claro e lógico, permitindo não apenas uma compreensão aprofundada do tema, mas também a possível aplicação prática dos resultados em contextos organizacionais diversos.

# 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

## 1.1. RECURSOS HUMANOS VERDES

### 1.1.1. EVOLUÇÃO DO CONCEITO DA GHRM

Ao longo dos anos a gestão verde dos recursos humanos (GHRM) tem sido definida de diversas formas, embora a sua origem esteja associada à necessidade das organizações de integrarem a sustentabilidade nos seus processos, atividades e tomadas de decisão. Este conceito surgiu como uma resposta à crescente preocupação com as questões ambientais, sociais e económicas, refletindo o papel estratégico dos recursos humanos na promoção de práticas que contribuem para o desenvolvimento sustentável das organizações. Assim, a GHRM visa alinhar as políticas e práticas de gestão de pessoas com os objetivos ambientais, promovendo uma cultura organizacional mais consciente e responsável em relação ao impacto ambiental e social. (Grenville, Buckle, & George, 2014).

Este tipo de desenvolvimento sustentável é bem diferente das habituais abordagens tradicionais, pois integra a inclusão social e o desenvolvimento económico da organização, promovendo simultaneamente a realização de atividades mais sustentáveis e focadas na proteção ambiental. No que diz respeito aos aspetos do desenvolvimento sustentável, o ambiente em que as organizações operam assume um papel crucial, uma vez que influencia diretamente a capacidade de adoção de práticas que promovam um crescimento equilibrado, responsável e alinhado com os objetivos de sustentabilidade a longo prazo (Dubois & Dubois, 2012).

Ao longo dos últimos anos a sensibilização sustentável e as preocupações ambientais têm ganho cada vez mais importância, logo levaram ao aparecimento e crescimento de novas instituições e organizações, novas abordagens de gestão e atividades de caracter sustentável e ambiental (Chiappetta Jabbour & Santos, 2008).

Com estas mudanças, muitas organizações começaram a promover e implementar de forma crescente práticas e processos relacionados com a gestão ambiental e sustentável. Desde a sua adoção, tem-se verificado um aumento da inovação tecnológica, especialmente em áreas como a conservação de energia e a preservação ambiental. Porém, para maximizar o impacto destas atividades, é crucial que as organizações adotem sistemas e métodos para que possam ver se as atividades estão a ter um impacto positivo ou não na organização.

As preocupações das empresas com o *green* e com a sustentabilidade possui um impacto em vários processos da organização como o marketing ecológico, a contabilidade ecológica e com os processos de recursos humanos *greens*.

Por norma os recursos humanos de uma organização assumem o planeamento e a coordenação de atividades que possuam carácter sustentável, daí o aparecimento do termo GHRM, este é um conceito que apareceu acima de tudo como um conceito bastante presente nos diversos estudos académicos.

Como já foi mencionado as grandes organizações que fazem parte de países desenvolvidos integram práticas de GHRM de forma a atingir objetivos organizacionais mais sustentáveis e ecológicos. A gestão verde recursos humanos tem como principal objetivo assegurar a sustentabilidade da organização, tornando-a assim mais competitiva no mercado pois os possíveis novos trabalhadores dão ênfase a organizações que estejam envolvidas em iniciativas ecológicas e sustentáveis. Embora atualmente grande parte das organizações de países desenvolvidos ou utilizem estas práticas, nos países em desenvolvimento as organizações precisam de integrar sistematicamente este tipo de gestão nas funções dos seus recursos humanos.

A literatura presente em estudos como o de Christmann, (2000) e o de Alfred & Adam, (2009) sugerem que as organizações podem atingir objetivos ambientais e lidar com problemas deste tipo através da aplicação de práticas de gestão verde de recursos humanos. (Alfred & Adam, 2009)

Atualmente é necessária uma maior investigação do impacto destas práticas em organizações de países que estejam em desenvolvimento, pois por norma estas organizações incluem grandes unidades de produção, que utilizam mais recursos como eletricidade e produzem um maior número de emissões de CO2.

Através da implementação de práticas de gestão de recursos humanos verdes os trabalhadores iriam assim ter mais preocupações relacionadas com a sustentabilidade e com o ambiente em que trabalho

Logo desta forma a sustentabilidade é uma questão bastante importante e que deve ser tratada de forma adequada por isso o crescimento da gestão dos recursos humanos verdes que conduz ao desenvolvimento da sustentabilidade organizacional. Algumas práticas de recursos humanos ecológicos que são utilizadas atualmente servem para reduzir a utilização de papel, promover a digitalização dos documentos,

E na parte do recrutamento, recrutamentos em espaços de escritório mais eficientes ajudam a organização a ser mais sustentável.

Por isso atualmente as organizações que utilizam práticas de gestão verde de recursos humanos conseguem atrair à atenção de muitos profissionais dando assim a organização uma grande vantagem competitiva sustentável perante os seus adversários no mercado. (Samson & Simpson, 2008)

### 1.1.2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO VERDES

Atualmente as organizações cada vez mais estão preocupadas com as questões ambientais e com as questões sustentáveis, logo estas procuram também contratar candidatos que estejam mais comprometidos com estas questões.

Já foram realizados estudos sobre o recrutamento e seleção sustentável de candidatos como o estudo de Renwick, Redman e Maguire (2012) que mencionaram três aspetos principais no recrutamento verde, sendo a consciência verde e sustentável dos candidatos, os critérios sustentáveis e verdes que são demonstrados pela empresa na hora de escolher os candidatos e por fim a marca sustentável da organização, ou seja, se esta já realiza práticas relacionadas com a sustentabilidade.

Para este tipo de recrutamento, a consciência ecológica e sustentável de qualquer candidato é o aspeto mais importante e mais básico, pois junta a consciencialização sustentável com os fatores de personalidade do candidato que levem a atingir os objetivos ambientais da organização. Na realização deste estudo ficou demonstrado que os trabalhadores que valorizam a sustentabilidade e os "*green*s" tendem a aprimorá-los durante a realização dos processos organizacionais, o que leva a que a organização se torne mais sustentável e mais "*green*".

Logo as organizações cada vez mais tentam atrair e selecionar candidatos com uma maior consciência sustentável, e por isso realizam testes para garantir que os candidatos possuem uma atitude positiva quando estão perante questões sustentáveis e ambientais.

Outro aspeto bastante importante é a reputação e a marca sustentável que a organização apresenta e esta pode ser formada através de práticas relacionadas com a gestão verde de recursos humanos. Vários autores como Jamil, Zaman e Kayikci (2023) que realizam estudos sobre a seleção e o recrutamento verde referem que os candidatos que possuem valores mais sustentáveis e ecológicos e que estão à procura de emprego, por vezes procuram organizações que vão ao encontro dos seus valores, ou seja procuram organizações que demonstrem ter uma marca mais "green" e sustentável (Tang, Chen, & Jiang, 2018)

Este tipo de candidatos tende a considerar a informação da organização ligada à sustentabilidade e, por norma, também demonstram bastante interesse na forma com a organização trata os seus colaboradores. Assim, estes profissionais tendem a ser atraídos por organizações que adotam práticas mais sustentáveis, o que torna o "*green branding*" um elemento fundamental. Esta estratégia revela-se importante e eficaz na atração de potenciais colaboradores que valorizam questões de caráter sustentável e ecológico, contribuindo não só para o reforço da imagem organizacional no mercado, mas também para o alinhamento dos valores da empresa com os de profissionais comprometidos com a sustentabilidade ambiental.

Por fim o último aspeto mencionado no estudo de Renwick, Redman, e Maguire, (2012) é que os colaboradores devem ser avaliados e selecionados tendo como base os critérios sustentáveis e ecológicos. Um dos exemplos é quando as organizações que realizam estes tipos de recrutamento dão enfase aos aspetos sustentáveis na descrição das funções que um possível colaborador vá realizar. Logo, aquando da entrevista, devem ser colocadas questões, aos

candidatos, sobre os seus valores, o seu conhecimento e as suas crenças relacionadas com a sustentabilidade e com o ambiente (Renwick, Redman, & Maguire, 2012).

Outro conceito é o referido por Ahmad (2015), que apresenta que o recrutamento e a seleção verde são definidos como os processos relacionados com a contratação de novos colaboradores que apresentem um maior conhecimento em sustentabilidade, bem como comportamentos e abordagens que alinhados com práticas sustentáveis e ambientais. Esta perspetiva destaca a importância de identificar candidatos que não só possuam competências técnicas relevantes, mas que também estejam comprometidos com valores ecológicos, contribuindo para o fortalecimento da cultura organizacional sustentável e para o alcance dos objetivos ambientais da organização.

Através deste tipo de práticas, as organizações tentam a atrair a atenção dos trabalhadores mais jovens que, por norma, são pessoas que estão mais ligadas à sustentabilidade e que, ao mesmo tempo, possuem também um maior conhecimento relacionado com o tema mencionado.

Por isso um dos estudos realizado por (Felgate, 2006) no Reino Unido e que menciona o estudo realizado pela *British Carbon Trust* em 2001 demonstra que é mais fácil contratar colaboradores de alta qualidade, quando as empresas possuem praticas já implementadas relacionadas com a sustentabilidade, ou quando estas demonstram ter uma maior reputação ambiental e sustentável no mercado quando comparadas com outras organizações.

Logo, como já foi referido, as organizações dispõem duas hipóteses para melhorar a sua imagem sustentável: a seleção e o recrutamento verde e a formação dos colaboradores que já se encontram na organização. No entanto, quando comparadas a primeira opção é considerada mais económica, uma vez que permite integrar, desde o início, profissionais que já possuem conhecimentos e comportamentos alinhados com práticas sustentáveis, reduzindo assim a necessidade de investimentos adicionais em programas de formação para desenvolver essas competências internamente.

Ao redor do mundo existem já imensas organizações de diferentes dimensões que estão a utilizar este tipo de recrutamento e fica cada vez mais vincado que organizações que utilizem práticas de caracter sustentável possuem mais facilidade em atrair novo talentos, alguns exemplos são a Siemens, a Bayer e a BASF que utilizam uma imagem mais ecológica e sustentável e organizam atividades sustentáveis como forma de atrair colaboradores mais altamente qualificados.

Outra organização, mas no Reino Unido é o grupo *Rover Group*, este fabricante de automóveis britânicos integrou ao longo dos últimos anos praticas relacionadas com o ambiente em todas as funções e departamentos da organização, incluindo-as assim nas descrições das ofertas de trabalho (Wehrmeyer, 1996).

Logo o recrutamento e a seleção deste tipo de colaboradores apresentam para as empresas uma maior facilidade quando estas procuram implementar processos sustentáveis, pois estes colaboradores já possuem bases que facilitem essa implementação.

Existem diversos autores que apresentaram tipos de práticas que podem ser utilizadas no recrutamento e seleção verde dentro das organizações, algumas dessas práticas são indicar ou tornar transparente ao candidato o desempenho ambiental da organização nos últimos anos, incluir critérios sustentáveis nas mensagens de recrutamento, comunicar aos candidatos a preocupação da entidade empregadora com os temas relacionados com a sustentabilidade e com o meio ambiental.

As organizações podem também refletir a sua política e as suas estratégias ambientais no processo de recrutamento e seleção (Renwick, Redman, & Maguire, 2012).

O expressar da organização na preferência em candidatos que possuem conhecimentos e que já utilizem praticas sustentáveis no dia a dia, também é muito bem visto pelos candidatos.

Será mais tarde utilizada a escala de Marucci num questionário que tem como principal objetivo ficar a saber se a organização dos inquiridos já utiliza praticas sustentáveis e cuja uma das questões presentes no questionário é se a organização integra responsabilidades de proteção ambiental em cada função e departamento.

### 1.1.3. FORMAÇÃO "VERDE"

No que diz respeito à formação, esta apresenta uma enorme importância e um forte impacto na gestão de recursos humanos, pois é uma ação que tem como finalidade ajudar os colaboradores de uma organização a adquirir novas habilidades e capacidades que ajudem a potencializar o desempenho da organização.

A formação serve também para ajudar os colaboradores a aumentarem a sua produtividade e para comunicar os objetivos da organização a novos colaboradores que estejam a ingressar na organização (Rawashdeh, 2019).

Cada vez mais as organizações estão a apostar na sustentabilidade e nas atividades de caracter mais "*green*" e a formação ambiental ou sustentável é a que se tem vindo a destacar. Esta é referida como um conjunto de processos dentro de uma organização que disponibiliza novas oportunidades e informações aos colaboradores para que estes tenham um maior cuidado com a sustentabilidade e que realizem práticas e atitudes mais sustentáveis e amigas do ambiente (Mohammed & Dahoud, 2025).

No que diz a este tipo de formações cada vez mais as organizações sabem que estas produzem a curto e a longo prazo um enorme sucesso, tornando o local de trabalho mais sustentável, ajudando assim a que a organização reduza os custos de produção resultando numa organização mais sustentável e amiga do ambiente.

O desempenho de todos os colaboradores na organização desde os recrutadores até aos colaboradores que trabalhem na produção possuem um forte impacto para tornar a organização mais sustentável. Algumas tarefas passam pelas que costumam estar descritas na descrição do cargo e pelas que são legisladas, monitorizadas e recompensadas pela entidade empregadora.

A formação e o desenvolvimento verde de cada pessoa persuadem os colaboradores a conservar energia, de forma que estes consigam minimizar o uso de recursos naturais e que se consigam tornar mais sustentáveis

Os colaboradores que recebam formação e desenvolvimento a nível sustentável possuem uma maior capacidade para economizar, logo para aumentar o nível de consciência sustentável e também aumentar a compra por produtos verdes, as organizações devem investir na educação e formação dos seus colaboradores através da realização de iniciativas de caracter sustentável e que beneficiem o meio ambiente onde os colaboradores trabalham (Tang, Chen, & Jiang, 2018).

Na visão de vários autores, como a de Renwick, Redman, & Maguire, (2012), a formação verde é o desenvolvimento de novas atitudes, de novos conhecimentos, de novas competências bem como o aumento do conhecimento relacionados com as práticas sustentáveis, ou com praticas que melhorem o ambiente da organização.

Outra definição de *green formation* é a mencionada por Saeed e Afsar (2018), que a descrevem como a junção da aprendizagem de competências ambientais com a sensibilização dos colaboradores para a causa da sustentabilidade. O principal objetivo desta formação é promover, no dia a dia, práticas que contribuam para a redução do consumo de resíduos, a utilização eficiente dos recursos disponíveis na organização, como a energia, e a minimização de fatores que possam degradar o ambiente organizacional. Desta forma, a *green formation* não só desenvolve competências técnicas, mas também incentiva mudanças comportamentais em prol de uma cultura organizacional mais sustentável.

A formação *green* é composta por três fundamentos: a gestão do conhecimento verde; a melhoria da consciencialização verde de cada colaborador; e o desenvolvimento de um ambiente verde. Desta forma as organizações conseguem não só promover a consciencialização dos seus colaboradores relativamente ao impacto das medidas sustentáveis, como também os capacita para cumprir as metas de gestão ambiental da organização e ao mesmo tempo permite a que a organização crie um local de trabalho mais sustentável e eficiente.

Renwick et al. (2012) identificaram passos e processos essenciais para que uma organização consiga criar e desenvolver um sistema de formação sustentável e, simultaneamente, ambientalmente eficaz. Um dos primeiros passos consiste na realização de auditorias internas, com o objetivo de avaliar as atividades sustentáveis já implementadas, bem como os recursos existentes. Estas auditorias permitem identificar gaps nas práticas atuais, avaliar a eficácia das iniciativas ambientais em curso e definir áreas prioritárias de intervenção, facilitando a implementação de estratégias de formação mais alinhadas com os objetivos de sustentabilidade da organização.

Outros processos que a organização pode utilizar segundo os mesmos autores são a criação de um setor na empresa que esteja totalmente direcionado para a criação de atividades e de programas de formação de caracter sustentável.

No seu estudo de Saeed e Afsar (2018) referem que estes tipos de atividades devem ser implementados na organização de uma forma extensiva, ou seja, este tipo de atividades, devem

incluir todos os colaboradores da organização e não apenas aqueles que possuam ligações a departamentos de gestão ambiental, logo esta maior abrangência dentro da organização é vista como um passo crucial para o sucesso dos resultados apresentados pela organização.

Existem diversas práticas que as organizações podem adotar para reforçar a formação na área da sustentabilidade ambiental, conforme destaca Ahmad (2015). Entre estas práticas, destacam-se:

- Implementação de programas de gestão ambiental, que visam o desenvolvimento de competências específicas relacionadas com a sustentabilidade por parte dos colaboradores;

- Análise individual das necessidades de formação ecológica, permitindo identificar lacunas de conhecimento e personalizar os programas formativos de acordo com as necessidades de cada colaborador;

- Distribuição de questionários para avaliar o nível de conhecimento dos colaboradores sobre temáticas ambientais e, assim, ajustar o conteúdo das formações de forma mais eficaz;

- Realização de workshops focados em práticas sustentáveis, que promovem não só a aprendizagem, mas também o debate de ideias e a partilha de boas práticas;

- Promoção e troca de *feedback* entre os quadros superiores e os restantes colaboradores, fomentando uma cultura de diálogo e de compromisso coletivo em torno das questões ambientais.

Estas práticas contribuem para a construção de uma cultura organizacional mais consciente e proativa no que diz respeito à gestão ambiental e à sustentabilidade.

Posteriormente, será analisado um questionário baseado na escala de Marucci et al. (2023), que explora a temática da formação em sustentabilidade em diferentes organizações. Uma das questões incluídas no questionário avalia, na perspetiva do inquirido, se a organização onde trabalha possui colaboradores satisfeitos com a quantidade de atividades de caráter sustentável e ambiental promovidas pela entidade.

Atualmente, existem diversos estudos sobre o impacto da formação em sustentabilidade em diferentes organizações. Um desses estudos, conduzido pela CIPD/KPMG, revelou que, no Reino Unido, cerca de 42% das organizações implementam programas de formação para colaboradores com foco em práticas empresariais ambientalmente responsáveis e sustentáveis.

Através destes programas os colaboradores são capazes de compreender e identificar as ameaças que as alterações relacionadas com a sustentabilidade possam apresentar para a organização em que trabalham.

Nos Estados Unidos, durante a presidência de Barack Obama, foram investidos cerca de 300 milhões de dólares em programas de formação para empregos verdes, com o objetivo de promover competências relacionadas com a sustentabilidade e o desenvolvimento de práticas ambientalmente responsáveis (Fernández, Ordiz & Junquera, 2003).Ainda relativamente à formação sustentável, Fernández, Ordiz e Junquera (2003) referem que práticas relativas à sustentabilidade exigem uma maior consciencialização e conhecimento por parte dos colaboradores. Num estudo realizado pelos mesmos autores foram entrevistados cerca de 156 colaboradores em diversas fábricas de montagem automóvel tanto no Japão como nos Estados Unidos, tendo-se verificado que, para os colaboradores, este tipo de práticas de gestão de recursos humanos incentiva a existência de um maior nível de formação ambiental dentro das organizações, promovendo comportamentos mais sustentáveis no local de trabalho.

### 1.1.4. SISTEMAS VERDES DE REMUNERAÇÃO E RECOMPENSA

Uma das abordagens predominantes relativamente à compensação e recompensa dos colaboradores reside na gestão estratégica de recompensas, cujo objetivo é alinhar práticas específicas, como a política salarial e com os objetivos organizacionais apresentados pela empresa. Consequentemente algumas organizações procuram incentivar os seus colaboradores através de um sistema de recompensas, de forma a incentivar a gestão ambiental e sustentável dentro da organização.

Um desses exemplos acontece na Grã-Bretanha, onde a ICI, que é uma empresa de químicos industriais, incluiu vários objetivos ambientais como uma parte da sua avaliação salarial relacionada com o desempenho para os gestores de topo.

Paralelamente, uma investigação realizada nos Estados Unidos por Stanwick e Stanwick (2001), demonstrou que 186 empresas norte-americanas que estão presentes na lista da Forbes revelam que, dentro da organização, existe uma forte relação entre a remuneração dos diretores executivos e a reputação ambiental que a empresa pretende transmitir ao mercado. Porém, os cargos mais baixos da organização não são recompensados pelo registo ambiental da organização em que operam (Stanwick & Stanwick, 2001).

Numa pesquisa mais recente conduzida por Gomez-Mejia & Berrone, 2009), fica demonstrado que, em 469 empresas norte-americanas, existe um apoio significativo à ideia de que o desempenho ambiental da organização está positivamente associado à remuneração total dos cargos superiores da gestão.

Por norma, a literatura raramente refere conexões entre a remuneração e a gestão ambiental para outras áreas fora da gestão. Porém, existem vários exemplos de sistemas de recompensa que são baseados nas competências que os colaboradores presentes na linha de produção da organização possuem, como, por exemplo, o conhecimento da legislação ambiental, uma vez que este conhecimento pode levar a que as organizações consigam impedir a ocorrência de acidentes ambientais graves ou até de emissões ilegais (Ramus, 2002).

As recompensas que são baseadas em atividades sustentáveis realizadas pelos colaboradores de uma organização são frequentemente adotadas por grandes empresas norte-americanas. Estas recompensas são oferecidas em diferentes níveis hierárquicos, incluindo incentivos para diretores executivos, que, por vezes, recebem prémios de excelência, como a participação em eventos e conferências ecológicas. Para além disso, existem recompensas não monetárias, consideradas inovadoras no âmbito das atividades ambientais e sustentáveis dos colaboradores, tais como a atribuição de férias pagas e o aumento do tempo livre, promovendo o equilíbrio entre o desempenho profissional e o compromisso com práticas sustentáveis.

Um exemplo significativo ocorre no Reino Unido, onde várias organizações implementam práticas sustentáveis, como a utilização de um cartão de crédito de carbono e a atribuição de incentivos financeiros para que os colaboradores possam adquirir carros elétricos ou híbridos. Além disso, foram introduzidos incentivos fiscais com o objetivo de promover o empréstimo de bicicletas aos colaboradores e incentivar a transição da frota automóvel das organizações para veículos mais sustentáveis.

Considera-se, portanto, que a implementação de recompensas e de reconhecimentos relacionados com as atividades ambientais exercem um forte impacto a motivação dos colaboradores para criarem novas iniciativas ecológicas sustentáveis, contribuindo para a melhoria da imagem ambiental da organização.

Segundo a abordagem estratégica da gestão de recompensas, a remuneração e as recompensas ecológicas estão incluídas num sistema de recompensas, tanto financeiras quanto não financeiras, cujo principal objetivo é atrair, reter e motivar os colaboradores já presentes na organização, de modo a atingir as metas sustentáveis e ecológicas estabelecidas pela organização. Este sistema pode também funcionar como um mecanismo para atrair novos colaboradores que possuam interesse em atingir metas deste tipo.

Como refere o estudo de Janghoon e Jackson (2010), por norma, as recompensas e os incentivos constituem estratégias poderosas que as organizações podem utilizar de forma a alinhar o desempenho dos trabalhadores com as metas sustentáveis e ecológicas que a organização delineou.

Nesse mesmo estudo, ficou evidenciado que as recompensas não financeiras devem ser oferecidas concomitantemente com os incentivos e recompensas financeiros. Essas recompensas não financeiras incluem, por exemplo, a oferta de viagens sustentáveis aos colaboradores.

Conforme mencionado, os benefícios que as viagens sustentáveis apresentam passam por prémios no para os colaboradores que utilizam transportes sustentáveis para se deslocarem até ao local onde trabalham. Desta forma, os colaboradores de uma organização podem ser orientados a diminuir o seu impacto ambiental e, ao mesmo tempo, aumentar a sua consciência ecológica. Outra forma de incentivo consiste nos incentivos fiscais ecológicos, cujo objetivo é a promoção da utilização de bicicletas ou de veículos elétricos. Muitas empresas britânicas como a Bloomberg: já utilizam esta forma de benefício para aumentar a sustentabilidade organizacional.

Por fim, outra estratégia que as organizações utilizam e utilizada pelas organizações, conforme demonstrado por (Ramus, 2002) é o reconhecimento ecológico ou sustentável. Este consiste na implementação do sistema de recompensas não financeiras, como as férias pagas e o reconhecimento público dentro da organização. Ficou ainda demonstrado que estas recompensas de reconhecimento sustentável geram um sentimento de orgulho entre os diversos colaboradores, incentivando-os, assim, a realizar atividades mais sustentáveis e a desenvolver iniciativas mais ecológicas.

### *1.1.5. GREEN PERFORMANCE MANAGEMENT*

Conforme previamente mencionado, a implementação de práticas de gestão sustentável, bem como a adoção dos *green* na gestão tanto de recursos humanos como na gestão organizacional, apresenta uma série de desafios e dificuldades que as organizações têm de enfrentar e superar. Essas dificuldades passam, pela medição dos padrões de desempenho sustentável nos diferentes departamentos e setores da organização e pelos resultados que os mesmos estão a apresentar para tornar a organização mais sustentável.

Algumas organizações implementam normas de desempenho ambiental e sustentável tanto a nível departamental como a nível individual. Uma forma de avaliar o impacto da gestão sustentável por parte dos colaboradores é através da utilização de indicadores de performance orientados para a sustentabilidade, conforme referem Alfred e Adam (2009) no seu estudo. Estes indicadores permitem medir de forma mais precisa o contributo das práticas sustentáveis para o desempenho global da organização. A avaliação do desempenho sustentável e ecológico por parte dos colaboradores abrange temas desde os incidentes ambientais até à assunção das responsabilidades ambientais. Podem existir recompensas tanto positivas como negativas. Porém, as recompensas negativas, como suspensões e avisos, são necessárias nos sistemas de gestão de riscos para incentivar os trabalhadores a promoverem melhorias ambientais.

No entanto, existe a possibilidade de que recompensas de carácter negativo possam ter efeitos indesejados, como desencorajar os colaboradores a reportarem problemas ambientais, levando-os a adotar comportamentos de autoproteção dentro da organização. Este tipo de atitude pode comprometer a transparência e dificultar a identificação de questões críticas relacionadas com a sustentabilidade ambiental, afetando negativamente o compromisso da organização com práticas sustentáveis. No que concerne à *green performance management*, este consiste, essencialmente, num sistema de avaliação de desempenho das atividades dos colaboradores, quando estas estão relacionadas com a gestão ambiental (Jabbour, Nagano, & Santos, 2008). Os autores centraram-se, principalmente, em aspetos específicos do BPM, como, por exemplo, o fornecimento de *feedback* e o equilíbrio das métricas entre gestores e colaboradores.

A criação de indicadores de desempenho verde por parte da organização tem como objetivo estabelecer um conjunto de critérios verdes que todos os colaboradores devem seguir.

Esses critérios abrangem tópicos como a redução de emissões de carbono, a comunicação com foco na preocupação sustentável e as responsabilidades ambientais de cada indivíduo.

Ahmad (2015), destacou que, tanto para os colaboradores como para os gestores, o aspeto mais importante de um *Business Process Management* são as avaliações de desempenho. Estas avaliações possuem um forte impacto durante o processo e na eficácia das recompensas e compensações subsequentes. Portanto, elas são indicadoras indispensáveis durante processos de desempenho ecológico.

Os gestores, por norma, exercem um maior impacto em atividades de caráter sustentável, o que pode levá-los a serem mais responsáveis pelo desempenho ambiental. Tal responsabilidade, implica identificar problemas e apresentar resultados positivos. Uma medida que pode ser apresentada no caso de os colaboradores não cumprirem os indicadores de gestão ambiental, ou não estarem em conformidade com os objetivos sustentáveis da organização, é o desprestígio.

A utilização adequada dessas medidas negativas pode levar os trabalhadores a comportarem-se de forma mais ecológica e a esforçarem-se para atingir objetivos ecológicos para o seu futuro (Renwick, Redman, & Maguire, 2012).

## 1.2. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL VERDE

A liderança transformacional é a abordagem de liderança mais extensivamente estudada nas últimas duas décadas, possuindo a capacidade de impactar uma vasta gama de comportamentos dos membros organizacionais, tais como o envolvimento, a lealdade e o desempenho dos colaboradores (Piccolo, 2004).

A liderança transformacional fomenta a maturidade e os ideais dos colaboradores, enquanto fomenta preocupações com a realização, a autoeficácia e o bem-estar dos outros, da organização e da sociedade, através das suas quatro dimensões: a influência idealizada ou carisma, a motivação inspiradora, a estimulação intelectual e a consideração individualizada (Bass, 1999).

Relativamente ao conceito da liderança transformacional verde, esta é um estilo de liderança que motiva e incentiva os colaboradores de uma organização a atingir objetivos ambientais que a mesma tenha definido, sendo que ao mesmo tempo, este tipo de liderança aborda o crescimento não só pessoal como profissional de cada colaborador (Dhar & Mittal, 2016).

O principal objetivo da liderança transformacional verde é desenvolver diferentes visões organizacionais de uma forma mais clara, com o intuito de motivar os colaboradores ao mesmo tempo que estes aprimoram as suas competências. Este tipo de liderança demonstrou uma forte influência de forma positiva na mentalidade sustentável dos colaboradores (Niazi, Nasir, & Nisar, 2023).

Diversos estudos, como o Niazi, Nasir e Nisar (2023), apresentam que a liderança transformacional verde é bastante importante para uma organização dentro do mercado competitivo.

### 1.2.1. GREEN LEADER

Um *green leader* é um indivíduo que promove e controla práticas de caráter ambiental e sustentável dentro de uma organização. Logo, a liderança exercida por este indivíduo foca-se, acima de tudo, em integrar a sustentabilidade nas operações e nos processos diários da organização, bem como, na cultura organizacional. Este líder apresenta uma visão sustentável, clara e comprometida com a sustentabilidade ambiental e trabalha de forma a atingir os objetivos da organização e, ao mesmo tempo, alinhá-los com práticas mais sustentáveis (Malik, Zhu, & Mughal, 2021).

Além disso, um *green leader* é um indivíduo que inspira e motiva os colaboradores a adotarem comportamentos mais sustentáveis, mostrando assim o impacto positivo que as ações e as atividades realizadas pelos mesmos podem apresentar não só na organização como também na sociedade. No que diz respeito à tomada de decisões, esta toma sempre decisões que consideram o impacto social, económico, mas, acima de tudo, ambiental, procurando sempre o equilíbrio entre os três (Malik, Zhu, & Mughal, 2021).

O *green leade*r, por vezes, organiza formações para os diversos colaboradores da organização que possuam caráter sustentável, promovendo assim dentro da organização uma maior consciencialização e um maior desenvolvimento de competências verdes por parte de cada colaborador. O líder também mantém uma comunicação transparente com os colaboradores sobre as iniciativas ambientais da organização e assume a responsabilidade pelos impactos, tanto positivos como negativos, que estas iniciativas possam apresentar para a organização. Portanto, as ações realizadas pelo green leader, possuem uma forte importância, pois os colaboradores que se identifiquem com as ações realizadas por este tendem a sentir-se mais conectados não só à organização como também aos objetivos criados pela mesma (Malik, Zhu, & Mughal, 2021).

### 1.2.2. LIDERANÇA VERDE, CULTURA ORGANIZACIONAL E *ENGAGEMENT* SUSTENTÁVEL

De acordo com o conceito de liderança verde, este envolve uma capacidade de influenciar colaboradores e organizações de forma a alcançarem objetivos de caráter sustentável e ambiental durante um período estipulado pela organização. A liderança verde não se restringe apenas à adoção de um comportamento amigo do ambiente, mas também serve, como modelo para os colaboradores e para as instituições, através de regulamentos, incentivos e sanções (Malik, Zhu, & Mughal, 2021).

Diversos estudos como o de Malik, Zhu, & Mughal, (2021), demonstram que a liderança verde praticada pelos gestores exerce uma forte influência nos seus subordinados, pois estes exercem autoridade e prestígio, servindo assim como modelo para os seus colaboradores. Os *greens leaders* assumem constantemente um comportamento sustentável e amigo do ambiente, logo são propensos a inspirar os colaboradores a imitar as suas ações e a priorizar, recursos ambientais dentro da organização.

A liderança verde concentra-se, acima de tudo, na formação das atitudes dos colaboradores, de forma a promover uma conduta ecológica e sustentável dentro da organização. Cada vez mais, as organizações começam a focar-se no desenvolvimento sustentável e amigo do ambiente, logo a proteção do mesmo tem ocupado um lugar central na identidade de diversas organizações (Malik, Zhu, & Mughal, 2021).

Através da liderança verde, os trabalhadores podem aumentar a sua cognição ambiental, indo assim ao encontro de objetivos traçados pela organização. Esta cognição ambiental é afetada por normas e valores, tanto ambientais como sustentáveis. Primeiro, através do recrutamento, de trabalhadores com valores verdes alinhados aos da organização, em seguida através da formação e cultura verdes publicitadas pela organização, permitindo um sentido de identificação com a gestão ambiental da organização (Bansal & Roth, 2017).

No que diz respeito ao desempenho organizacional e à vantagem competitiva que as organizações podem ter no mercado, estas dependem, em grande parte, de recursos evidentes e subtis. Dentro desses recursos, existe a liderança transformacional verde e esta é reconhecida, sobretudo, como o capital humano e a estratégia para gerir a sustentabilidade da organização (Bansal & Roth, 2017).

### 1.2.3. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL VERDE E INOVAÇÃO

Segundo Chen e Chang (2013) o conceito de liderança transformacional verde define-se pelo seu foco em motivar e inspirar os colaboradores, apoiando simultaneamente as suas necessidades de desenvolvimento para atingir objetivos sustentáveis.

Criar um ambiente inovador, inspirar e encorajar os colegas de trabalho e partilhar a visão do líder são características cruciais deste tipo de liderança, que influenciam significativamente não só o desempenho, bem como a inovação. Por isso, este tipo de liderança é visto de uma forma muito positiva pelas organizações (Malik, Zhu, & Mughal, 2021).

A liderança transformacional verde motiva, positivamente, os colaboradores a aprender novas competências, bem como a envolvê-los nas atividades de inovação verde criadas pelas organizações. Esta abordagem permite, então, que os trabalhadores desenvolvam ideias inovadoras para reduzir as emissões, a poluição, bem como a redução dos resíduos (Begum, Ashfaq, & Awan, 2021).

Um dos exemplos acontece nos bancos públicos e privados, onde estes reconhecem que a liderança transformacional verde reforça a ligação não só entre a inovação verde, bem como a ligação com a responsabilidade social (Begum, Ashfaq, & Awan, 2021).

O conceito da liderança transformacional engloba e harmoniza os valores e necessidades individuais dos colaboradores com a visão estratégica, com a missão e com os objetivos que a organização tem a alcançar.

No caso dos líderes transformacionais, estes possuem a habilidade de inspirar, capacitar e motivar os seus subordinados ao mesmo tempo, que se envolverem na mudança organizacional, de forma a atingir os objetivos da organização. Estes são essenciais para fomentar interações positivas entre a organização e os colaboradores e são reconhecidos pelas suas competências em inspirar e construir confiança. Logo, os líderes transformacionais desempenham um papel crucial ao alinhar o desempenho dos colaboradores com o sistema de organização (Niazi, Nasir, & Nisar, 2023).

O modelo AMO, que é uma estrutura teórica usada para explicar o desempenho dos colaboradores, sugere que a liderança transformacional pode fortalecer a ligação entre as práticas de GHRM e o envolvimento dos colaboradores. Destacou-se que líderes com qualidades transformacionais conseguem criar uma cultura de aprendizagem que incentiva os subordinados a buscar novas oportunidades de desenvolvimento. Consequentemente, os colaboradores tornam-se mais comprometidos em programas de formação que visam aprimorar seus conhecimentos e habilidades na resolução de problemas ambientais (Niazi, Nasir, & Nisar, 2023).

### 1.2.4. COMPORTAMENTO VERDE

No que diz respeito ao comportamento organizacional diversos autores dividem este em comportamento funcional e disfuncional, sendo que o comportamento disfuncional é aquele que dificulta o desempenho dentro de um grupo ou a nível individual, já no que diz respeito aos funcionais, estes visam a promoção do bem-estar tanto a nível individual como organizacional servindo assim como forma de auxílio aos colegas nas diversas tarefas durante o período de trabalho e ainda ajuda no cumprimento dos valores e das normas anunciadas pela organização (Killmer & Ramus, 2005).

Desta forma, podemos então afirmar que o comportamento verde no local de trabalho é um comportamento funcional, pois este ajuda na mudança das práticas organizacionais tendo uma visão mais sustentável, criando assim um forte potencial sustentável dentro da organização. Ainda dentro dos diferentes tipos de comportamento existem o comportamento intra papel e o extra papel.

Segundo (Deng, Dumont, & Shen, 2017) os comportamentos verdes intra-papel são aqueles que estão mais relacionados aos deveres formais de trabalho por parte do colaborador já os extra-papel são os que consistem na realização de ações voluntárias de caráter sustentável por parte do colaborador de forma aumentar a sustentabilidade organizacional, como por exemplo reciclar papel, poupar energia e ainda a criação de soluções de transporte partilhado.

Como referem nos seus estudos (Mouro & Duarte, 2021) as políticas verdes nas quais se inclui a gestão estratégica de recursos humanos verdes, possuem como principal objetivo

reforçar as normas pessoais dos trabalhadores no que diz respeito à sustentabilidade, logo isto traduz-se no compromisso pessoal por parte dos colaboradores em demonstrar comportamentos mais sustentáveis e amigos do ambiente dentro do contexto de trabalho.

Ações dos colaboradores relacionadas com um clima organizacionais verdes estão associadas aos comportamentos sustentáveis e pro-ambientais dos colaboradores durante a realização das suas tarefas, já por outro lado as perceções do clima organizacional verde por parte dos colaboradores possuem uma maior ligação com os comportamentos, ou seja, ações que por norma não estão prescritas formalmente pela organização. Por isso para a maioria dos colaboradores, os comportamentos verdes são considerados um extra-papel pois estes não estão diretamente incluídos nas suas responsabilidades centrais nem são formalmente recompensados (Ramus, 2002).

Os comportamentos amigos do ambiente quando voluntários podem ser entendidos como uma extensão dos comportamentos de cidadania organizacional aplicados no âmbito sustentável, estes trata-se de ações individuais e discricionários que complementam as práticas formais de qualquer organização (Paillé & Boiral, 2013).

Logo, por estarem diretamente relacionados com uma postura proactiva estes comportamentos demonstram a disposição dos colaboradores em colaborar com organização, apresentando assim atitudes no ambiente de trabalho que beneficiam o meio de trabalho da organização a nível sustentável. De acordo com (Paillé & Boiral, 2013), essas ações podem ser agrupadas em três categorias: eco-ajuda, envolvimento cívico e ecológico, e iniciativas ecológicas.

No que diz respeito à primeira categoria esta reflete a disposição voluntária dos colaboradores em quererem auxiliar os colegas na sensibilização sobre questões ambientais dentro do contexto do trabalho por isso alguns exemplos podem passar pelo explicar dos procedimentos ambientais a nobres funcionários ou então ajudar ainda colegas a aprimorar os conhecimentos já existentes e as suas competências nesse campo.

A segunda categoria por sua vez diz respeito acima de tudo a participação boletaria em programas ações ou atividades ambientais promovidas pela organização indo assim ao encontro com o compromisso que organização tem em tornar-se mais sustentável. Por fim as iniciativas pessoais ecológicas representam outra forma de comportamento voluntário pois estas passam pela sugestão de melhorias nas práticas e ações dentro do local de trabalho.

Segundo (Ansari, Farrukh, & Raza, 2021) quando os colaboradores já possuem práticas de gestão de recursos humanos verdes, estes tendem a adotar comportamentos ambientais alinhados às políticas já presentes na organização. Logo esta tendência é reforçada pela motivação gerada por recompensas para iniciativas e desempenhos verdes embora alguma literatura sugira um efeito positivo das práticas de gestão de recursos humanos verdes nos comportamentos verdes dentro do local de trabalho sendo que os mecanismos que explicam essa relação ainda precisam ser explorados de uma forma mais profunda.

Logo, com base nas discussões apresentadas pelos diversos autores, como Ansari, Farrukh e Raza, podemos concluir que os comportamentos pró ambientais dos trabalhadores

tanto relacionados com as tarefas quanto voluntários desempenham um papel fundamental na promoção da sustentabilidade verde dentro das organizações, já a implementação de normas verdes tanto injuntivas quanto descritivas podem influenciar de forma positiva os comportamentos dos colaboradores desde ações relacionadas diretamente com as funções que estes praticam até iniciativas pessoais que contribuam para um melhor bem-estar organizacional.

# 2. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

No que concerne ao desenho metodológico deste relatório, este foi desenvolvido e estruturado para explorar e analisar o impacto das práticas de recursos humanos verdes em várias organizações, sendo que este inclui também um estágio na empresa EGIS. Relativamente a natureza exploratória do tema, o conceito de gestão verde de recursos humanos, embora esteja em crescimento, ainda necessita de ser amplamente estudado, já no que diz respeito ao método de recolha de dados presente neste trabalho, este é composto por um questionário que foi partilhado com colaboradores de diferentes organizações localizadas tanto no Porto como em Lisboa.

## 2.1. TIPO DE ESTUDO

O presente estudo tem como propósito analisar de que forma a Gestão Verde de Recursos Humanos pode influenciar e moldar o futuro das organizações, quer ao nível da sua competitividade no mercado, quer na adoção e implementação de práticas sustentáveis. Neste enquadramento, o estudo desdobra-se em objetivos específicos, entre os quais se destaca o diagnóstico das práticas existentes, com vista a identificar em que medida estas estão a ser eficazmente implementadas na organização analisada. Pretende-se, assim, compreender as lacunas entre as práticas atualmente aplicadas e aquelas consideradas ideais para o cumprimento dos objetivos de sustentabilidade. A avaliação das práticas relacionadas com a sustentabilidade constitui igualmente um objetivo central, na medida em que permite evidenciar que a sua adoção contribui não apenas para a preservação ambiental, mas também para a valorização da reputação organizacional, facilitando a atração de novos colaboradores alinhados com os valores ecológicos da empresa.

Por fim, através da análise realizada, este estudo tem também como objetivo demonstrar quais práticas deve a organização usar para se tornar mais verde, utilizando os recursos humanos como um potencializador para novas mudanças, isto passa pela formulação das políticas ambientais, pelo desenvolvimento de novos programas de formação e de novas metas que aumentem o comprometimento dos colaboradores rumo a uma causa mais sustentável.

Relativamente ao tipo de investigação, este estudo enquadra-se, predominantemente, numa abordagem exploratória, tendo como objetivo principal analisar o impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos na promoção da sustentabilidade organizacional. O caráter inovador da investigação decorre da atualidade e relativa novidade do conceito de Gestão Verde de Recursos Humanos, cuja literatura tem vindo a crescer de forma significativa. No entanto, a implementação destas práticas, tanto em países em desenvolvimento como em contextos mais consolidados, permanece pouco enraizada, o que justifica a pertinência da sua exploração. Neste sentido, o estudo procura identificar os desafios e as implicações associadas à adoção de práticas sustentáveis na gestão de pessoas, bem como compreender quais dessas

práticas influenciam o comportamento dos colaboradores. Importa referir que, sendo de natureza exploratória, esta investigação não visa testar hipóteses de forma conclusiva, mas sim recolher evidências e perceções, através da aplicação de um questionário, que permitam compreender o impacto e a forma como os colaboradores percecionam a implementação destas práticas nas respetivas organizações.

Embora se trate de uma investigação de natureza exploratória, o estudo integra igualmente elementos descritivos e interpretativos, na medida em que procura, por um lado, caracterizar detalhadamente as práticas de sustentabilidade já implementadas na organização e, por outro, interpretar as perceções dos colaboradores relativamente a essas mesmas práticas.

No âmbito da presente investigação, o estudo de caso foi adotado como estratégia metodológica, permitindo estabelecer uma ligação entre os referenciais teóricos da literatura e a realidade prática da implementação das práticas de Gestão Verde de Recursos Humanos (GHRM) em contexto organizacional. Embora a análise tenha incluído dados recolhidos em diversas organizações, conferiu-se particular destaque à empresa EGIS, que constituiu a unidade de análise principal. Esta organização foi selecionada por permitir uma observação direta e aprofundada de como as práticas de GHRM podem ser operacionalizadas no contexto organizacional.

A EGIS, enquanto entidade de acolhimento do estágio curricular, foi objeto de uma análise detalhada, centrada na identificação das suas práticas e processos com impacto ambiental e na forma como a sustentabilidade é percecionada e incorporada pelos seus colaboradores. A recolha de dados foi realizada através de duas fontes complementares: a observação direta no decurso das atividades desenvolvidas durante o estágio e a aplicação de um questionário a diversos colaboradores da organização. Esta abordagem metodológica mista permitiu captar simultaneamente dados qualitativos, relativos à cultura organizacional e às atitudes observadas, e quantitativos, associados às perceções formais sobre práticas sustentáveis já implementadas.

A análise centrou-se na identificação das práticas de GHRM já implementadas na organização, na avaliação do seu impacto sobre o desempenho organizacional e a cultura interna, e na formulação de propostas de melhoria que promovam uma integração mais efetiva da sustentabilidade na gestão de pessoas. Este percurso permitiu ainda estabelecer uma relação consistente entre os dados empíricos e os referenciais teóricos da literatura, enriquecendo a compreensão crítica do fenómeno em estudo.

Adicionalmente, o estudo oferece contributos relevantes tanto para a organização em análise como para o público académico e profissional interessado na temática, ao propor recomendações práticas, como a criação de novas iniciativas de sensibilização e formação ambiental. Não obstante, importa reconhecer as limitações inerentes ao estudo de caso, nomeadamente a reduzida dimensão da amostra, o que condiciona a generalização dos resultados. Ainda assim, a articulação entre a observação direta, a aplicação do inquérito e a fundamentação teórica constitui um conjunto de elementos complementares que contribuem

para a construção de uma investigação robusta e inovadora, orientada para a aproximação entre a teoria da Gestão Verde de Recursos Humanos e a sua aplicação prática em contexto organizacional.

## 2.2. DADOS E SUAS FONTES

No que diz respeito à amostra, esta incluiu colaboradores presentes em diversas organizações localizadas no Porto e em Lisboa. Os inquiridos foram analisados com base em características relacionadas à idade, género, habilitações literárias, tempo de trabalho na organização e ainda a função desempenhada na mesma. A amostra foi também analisada no que diz respeito à perceção e comprometimento com práticas de gestão verde de recursos humanos.

Relativamente ao questionário, este foi desenvolvido no âmbito do estudo que tem como objetivo, avaliar as práticas de gestão verde de recursos humanos nas organizações sendo que serviu para recolher perceções dos colaboradores sobre a adoção dessas práticas. Este questionário foi realizado por alunos presentes no mestrado de recursos humanos tanto na universidade lusófona do Porto como na Universidade Lusófona de Lisboa.

Por fim este estudo revelou que, apesar de algumas organizações já implementarem práticas sustentáveis no seu quotidiano, existem ainda bastantes desafios como a sensibilização dos colaboradores e a implementação mais ampla destas práticas. Foi também possível através da análise deste estudo mencionar que as organizações presentes ou localizadas no norte de Portugal apresentam um maior grau de implementação deste tipo de práticas quando comparadas com as organizações localizadas em Lisboa.

## 2.3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE ANÁLISE

No que diz respeito ao método e técnicas de análise presentes neste estudo, a abordagem metodológica é de caráter exploratório e descritivo, pois este estudo procura compreender como as práticas de gestão verde recursos humanos podem ter impacto na sustentabilidade organizacional, bem como no quotidiano colaboradores. Foram utilizados dados coletados de organizações presentes em Lisboa e no Porto.

Relativamente à técnica de análise presente neste estudo, este é composto por um questionário estruturado, e que foi aplicado aos colaboradores de organizações tanto no Porto como em Lisboa, onde é possível avaliar as perceções sobre as práticas sustentáveis, foi ainda realizada uma comparação regional dos dados de Lisboa e do Porto onde foram possíveis analisar a média a moda a mediana e o desvio padrão dos dados coletados, interligando-os com a revisão de literatura anteriormente apresentada neste estudo.

Para além da recolha de dados quantitativos, a observação direta do dia a dia no estágio realizado na empresa EGIS foi igualmente uma técnica relevante de análise, permitindo assim captar dimensões qualitativas essenciais como a cultura organizacional, a forma como as

práticas sustentáveis são comunicadas e percecionadas internamente, bem como os comportamentos dos colaboradores perante essas iniciativas. Esta vivência prática proporcionou um entendimento mais profundo da realidade organizacional, complementando os dados estatísticos com uma perspetiva contextualizada e experiencial, enriquecendo, assim, a interpretação crítica dos resultados obtidos.

## 2.4. FERRAMENTAS E INSTRUMENTOS

Para a recolha de dados no presente estudo, foi desenvolvido um questionário estruturado com base em escalas validadas na literatura, com o objetivo de aferir as perceções dos colaboradores sobre as práticas de Gestão Verde de Recursos Humanos (GHRM) implementadas na organização.

O questionário incluiu itens adaptados das escalas propostas por Marrucci et al. (2022), no artigo Institutional and stakeholder pressures on organisational performance and environmental management practices: Empirical evidence from European manufacturing firms. Estas escalas foram concebidas para avaliar práticas ambientais no contexto organizacional e foram adaptadas para captar a perceção dos colaboradores em áreas-chave da GHRM. A adaptação teve em conta o contexto da organização em estudo, mantendo-se a fidelidade aos constructos originais.

As dimensões avaliadas no questionário foram as seguintes:

- Práticas de Gestão Verde de Recursos Humanos, com foco em:
  - Recrutamento e seleção sustentáveis;
  - Formação ambiental;
  - Avaliação de desempenho com critérios ambientais;
  - Incentivos verdes.

- Cultura organizacional orientada para a sustentabilidade, refletindo o grau de alinhamento entre os valores da organização e os princípios da sustentabilidade.

- Comprometimento dos colaboradores com práticas sustentáveis, medido através de declarações sobre atitudes, comportamentos e envolvimento individual em iniciativas ambientais.

Os itens foram avaliados com recurso a uma escala de Likert de 5 pontos, variando entre 1 – Discordo totalmente e 5 – Concordo totalmente, permitindo captar o grau de concordância dos inquiridos face a cada afirmação.

A escolha destas escalas assentou na sua solidez teórica e na fiabilidade demonstrada em estudos prévios, sendo reconhecidas pela sua aplicabilidade no contexto europeu e por oferecerem uma avaliação abrangente das dimensões comportamentais e organizacionais associadas à gestão ambiental.

# 3. ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL

## 3.1. BREVE ANÁLISE CONTEXTUAL: EMPRESA EGIS

No que diz respeito à unidade de análise prática deste relatório, a organização em questão é a EGIS, onde o estágio foi realizado. Esta empresa é uma organização que possui uma forte cultura de trabalho jovem, juntando a inovação tecnológica com a tradição nos seus serviços de contabilidade, de gestão e de recursos humanos. A organização combina ainda o uso de tecnologias com as práticas organizacionais tradicionais, com o objetivo de impulsionar o desenvolvimento dos seus negócios com os seus clientes.

Relativamente à estrutura da organização, a EGIS valoriza a formação contínua dos seus colaboradores, bem como promove uma cultura organizacional de respeito mútuo, destacando a independência de cada colaborador, mas ao mesmo tempo enfatizando o trabalho em equipa.

Logo, fica refletido na relação que a organização mantém com os seus diversos clientes, estabelecendo assim uma abordagem bastante colaborativa com clientes ou organizações externas de diversas áreas de atividade e de diversos setores.

Logo, a organização é um exemplo no que diz respeito a ser uma organização independente, porém ao mesmo tempo, esta está aberta a colaborar com entidades externas, aumentando assim as suas competências e tornando-se mais apta para lidar com operações e desafios complexos. No que diz respeito a estrutura da empresa, esta é composta por três setores, o setor dos recursos humanos, o setor da contabilidade e ainda o setor da consultoria.

As atividades que a organização realiza são várias, no setor da contabilidade a empresa realiza contabilidades geral, analítica e orçamental, as atividades são a execução da contabilidade geral, a elaboração da contabilidade de todos os setores de empresas externas, análise e elaboração de relatórios periódicos, preenchimento e entrega de todas as declarações fiscais e outras, acompanhamento e apoio à gestão e ainda consultoria de gestão e apoio fiscal.

Já o setor da consultoria, procura ter uma relação de proximidade com o cliente, por isso a organização realiza diagnósticos económicos e financeiros, bem como, estudos de projetos de investimento. As principais atividades do setor são a consultoria de gestão, a consultoria fiscal, a consultoria económica / financeira, o acompanhamento e consultoria de gestão e ainda a consultoria especializada.

O setor dos recursos humanos é também um setor bastante importante na organização realizando várias atividades de recursos humanos. As atividades realizadas por este setor são recrutamento e seleção de candidatos para empresas externas, processamento salarial, redação de contratos de trabalho, ofertas e gestão de processos de estágio do iefp, admissão de novos colaboradores para os clientes que trabalhem com a organização, despedimentos de colaboradores e cálculos dos direitos dos mesmos, tratamento de dados da segurança social (admissão e cessação de colaboradores, pedidos de apoios na segurança social, envio das

declarações mensais de remunerações entre outas atividades. A organização tem ainda atividades relacionadas a seguros e estabelece parcerias institucionais com diversos parceiros, estabelecendo assim uma plataforma comum de prestação de serviços de qualidade aos clientes, baseada numa partilha de valores e princípios de atuação comuns.

## 3.2. ENQUADRAMENTO DE ESTÁGIO

Desde a criação da EGIS no início dos anos dois mil, mais concretamente em 2001, a EGIS, tem aprimorado e consolidado a sua presença em diversas áreas de serviços. Inicialmente a organização possuía um enorme foco nas áreas da contabilidade, fiscalidade e no apoio às empresas durante os seus processos de gestão, porém, poucos anos após a sua criação, a Egis implementou novos serviços como os recursos humanos, sendo que esta área tornou-se num pilar fundamental na estratégia da empresa, fornecendo assim apoio às empresas clientes. Mais recentemente a EGIS expandiu ainda mais a sua oferta em diversas áreas como a criação de um serviço de apoio as empresas durante a formação profissional, a promoção de negócios e de parcerias estratégicas entre empresas e ainda os serviços relacionados com seguros.

Relativamente ao contexto evolucional, o departamento de recursos humanos da organização, assume um papel crucial no apoio a gestão das organizações clientes, disponibilizando um enorme conjunto de serviços orientados para a otimização da gestão de recursos humanos. O objetivo principal deste departamento, é contribuir para o desenvolvimento das organizações tornando-as mais eficientes, sustentáveis e competitivas, cumprindo as normas legais relacionadas com o capital humano.

Umas das principais áreas de atuação do departamento de recursos humanos da EGIS, é a gestão administrativa do pessoal e esta, está relacionada com o processamento salarial, incluindo o cálculo e a emissão de recibos de vencimento, subsídios, prémios e outras remunerações extraordinárias. Outros processos assegurados pela EGIS são a gestão dos descontos obrigatórios para a Segurança Social, bem como as respetivas retenções fiscais, garantindo o cumprimento integral da legislação laboral e fiscal vigente. Este serviço é fundamental para que as organizações possam dedicar mais tempo ao seu core business, delegando questões operacionais a profissionais especializados.

Outra atividade realizada pelo departamento de recursos humanos da EGIS é a gestão contratual e documental dos colaboradores que entram nas organizações dos clientes da Egis. Este serviço acompanha todo o desenvolvimento do colaborador dentro da organização desde a formalização do contrato de trabalho, passando pela celebração de aditamentos contratuais, atualizações salariais, comunicação de alterações às entidades oficiais e elaboração de documentos como declarações, mapas de férias ou certificados de trabalho. A correta formalização e arquivo documental permite às empresas mitigar riscos legais e assegurar práticas transparentes na relação laboral.

No quesito do recrutamento e da seleção a EGIS, fornece também um apoio aos seus clientes na definição de perfis profissionais adequados, realizando por vezes entrevistas virtuais

e ainda a aplicação de testes se necessários aos possíveis candidatos. Este serviço permite as organizações clientes da EGIS contratarem profissionais com competências técnicas e comportamentais adequadas ao desempenho das funções pretendidas, e que vão também ao encontro dos ideais da organização que esta a contratar.

Relacionado à consultoria, a empresa presta também este tipo de serviços no desenvolvimento organizacional, orientados assim para a implementação de práticas eficazes de gestão de pessoas. Este serviço complementa o desenho de planos de carreira, a elaboração de políticas de promoção e progressão, a implementação de sistemas de avaliação de desempenho e o aconselhamento em estratégias de motivação e retenção de colaboradores.

A empresa fornece ainda apoio na consultoria jurídica e na formação continua. No primeiro serviço, a empresa garante o acompanhamento e aconselhamento às empresas relativamente à legislação laboral portuguesa, devido ao contato direto com um gabinete de advogados parceiro da EGIS. Já relativamente a formação, a organização disponibiliza programas de formação profissional, desenhados à medida das necessidades de cada organização cliente.

Mais recentemente, e alinhando-se com as novas tendências internacionais, a EGIS tem vindo a integrar práticas associadas ao conceito de Green Human Resources Management (GHRM). Esta abordagem consiste na incorporação de princípios de sustentabilidade ambiental na gestão de recursos humanos, reconhecendo o papel estratégico dos colaboradores na implementação de práticas ecológicas dentro das organizações.

No âmbito das práticas de Green Human Resources Management promovidas pela EGIS, evidenciam-se iniciativas de formação e sensibilização ambiental com o objetivo de preparar os colaboradores para adotar comportamentos sustentáveis no ambiente profissional.

Paralelamente, a EGIS recomenda às organizações que desenvolvam estratégias de recrutamento e integração que incorporem critérios ecológicos, nomeadamente a preferência por candidatos que revelem consciência ambiental. Esta abordagem visa fortalecer a cultura organizacional sustentável, assegurando uma maior coerência entre os valores institucionais e o perfil dos novos colaboradores.

Outra dimensão crucial no âmbito do GHRM promovido pela EGIS é a gestão ambiental de benefícios e incentivos. Nesse contexto, as organizações clientes são orientadas a desenvolver iniciativas que alinhem os pacotes de benefícios aos preceitos da sustentabilidade, como, por exemplo, a oferta de apoio financeiro para a aquisição de veículos elétricos ou a implementação de programas de reconhecimento para equipas que desenvolvam iniciativas ecológicas inovadoras.

Além disso, a EGIS incorpora os princípios de sustentabilidade ambiental na sua própria política interna, promovendo a digitalização de documentos e processos, o que contribui para a redução do consumo de recursos físicos, e fomentando assim uma cultura organizacional responsável. Essa postura não apenas fortalece a eficiência interna, mas também se reflete na qualidade do serviço oferecido aos clientes, consolidando a imagem da empresa como uma aliada na construção de um futuro sustentável.

Em suma, a área de Recursos Humanos da EGIS desempenha um papel estratégico e multifacetado, englobando desde a prestação dos serviços administrativos essenciais até a promoção de práticas inovadoras e sustentáveis. Por meio da integração de uma gestão eficaz, assessoria estratégica, programas de formação contínua e a implementação de práticas ambientais, a EGIS consolida-se como uma parceira fundamental para o desenvolvimento do capital humano nas organizações, fortalecendo a competitividade num contexto empresarial cada vez mais exigente e globalizado.

Essa abordagem integrada permite às empresas não só otimizar os seus processos internos e alinhar as suas estratégias de Recursos Humanos com os objetivos institucionais, mas também posicionar-se como protagonistas na construção de um futuro sustentável, onde a eficiência econômica se combina com o compromisso social e ambiental.

## 3.3. ATIVIDADES REALIZADAS E OBJETIVOS ALCANÇADOS DURANTE O ESTÁGIO

No que diz respeito as atividades e aos objetivos alcançados no estágio realizado na EGIS, estas serviram como uma oportunidade de consolidar os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico no mestrado em Gestão de Recursos Humanos, permitindo igualmente ganhar experiência prática num ambiente profissional exigente.

Ao longo dos três meses de estágio, foi possível estabelecer contacto direto com um conjunto diversificado de atividades inerentes à gestão de recursos humanos, contando-se com o acompanhamento contínuo de profissionais experientes. Este enquadramento proporcionou não apenas a participação ativa nas tarefas desenvolvidas, mas também o suporte necessário ao desenvolvimento de competências pessoais e profissionais.

No início do estágio, as atividades desenvolvidas centraram-se predominantemente no processamento salarial dos colaboradores das empresas clientes da EGIS. Neste âmbito, foi possível colaborar na elaboração de recibos de vencimento, na realização de simulações salariais e na verificação da documentação necessária para o referido processamento. Paralelamente, foram também realizadas tarefas associadas à gestão contratual e documental, incluindo o apoio na organização dos dossiês individuais dos trabalhadores, na elaboração de contratos de trabalho e respetivos aditamentos, bem como na preparação de declarações solicitadas pelos colaboradores. A participação nestas atividades permitiu consolidar o entendimento sobre os procedimentos formais e o rigor documental exigido, evidenciando a importância da conformidade legal na gestão dos recursos humanos e na atuação das organizações.

Outra atividade relevante desenvolvida durante o estágio foi a participação em processos de recrutamento e seleção, que possibilitou o envolvimento direto em várias etapas deste ciclo. A colaboração incluiu a triagem curricular e a observação de entrevistas conduzidas por profissionais da EGIS, permitindo uma compreensão prática das dinâmicas de avaliação de candidatos. Adicionalmente, foi prestado apoio na elaboração de perfis de funções e descrições

de cargos, o que contribuiu para uma visão mais abrangente e estruturada de todo o processo de recrutamento, desde a identificação de necessidades até à seleção final.

Outra dimensão particularmente relevante do estágio correspondeu ao apoio prestado nas atividades de consultoria em desenvolvimento organizacional. Neste âmbito, foi possível colaborar na recolha e análise de dados relativos a estruturas empresariais, bem como na preparação de materiais de suporte à definição de políticas de avaliação de desempenho e de planos de carreira. Estas atividades proporcionaram uma aproximação prática às dinâmicas de planeamento estratégico de recursos humanos, reforçando a compreensão sobre os instrumentos de desenvolvimento organizacional e a sua aplicação em contextos reais.

No decurso do estágio, foram também desenvolvidas atividades complementares alinhadas com os princípios da Gestão Verde de Recursos Humanos (GHRM). Entre estas, destaca-se a colaboração em ações de sensibilização interna sobre práticas sustentáveis, bem como o envolvimento na organização de campanhas de comunicação ambiental e na preparação de iniciativas orientadas para a reciclagem e a redução do consumo de papel. Adicionalmente, foi possível participar em processos de digitalização documental, contribuindo para a organização de ficheiros eletrónicos e para a melhoria da eficiência interna da empresa, através da adoção de práticas mais sustentáveis.

Durante o estágio, foi ainda utilizada a ferramenta "SAGE50", um sistema integrado de apoio à gestão administrativa de recursos humanos. A experiência com esta aplicação permitiu compreender de que forma as tecnologias de informação podem otimizar os processos administrativos, facilitando a execução das tarefas anteriormente descritas e promovendo maior eficácia e sustentabilidade na gestão de pessoas.

Ao longo de todo o estágio, foi assegurado o acompanhamento por parte de um orientador, que proporcionou feedback contínuo e garantiu o alinhamento das atividades desenvolvidas com os objetivos previamente estabelecidos.

## 3.4. OBJETIVOS E BENEFÍCIOS PESSOAIS

Ao longo do estágio na EGIS, foi possível identificar vários objetivos e benefícios de natureza pessoal que contribuíram significativamente para o desenvolvimento de competências fundamentais para o exercício profissional futuro.

Um dos aspetos mais relevantes foi a consolidação da autonomia e do sentido de responsabilidade, resultante da necessidade de lidar com tarefas reais e concretas e com impacto direto no funcionamento da organização. Este enquadramento exigiu uma postura mais organizada, proativa e comprometida, promovendo o reforço da autoconfiança e a perceção da capacidade para enfrentar desafios profissionais de forma eficaz e autónoma

Outro objetivo relevante alcançado durante o estágio foi o desenvolvimento de competências de comunicação. A interação frequente com colegas, supervisores e, pontualmente, com clientes exigiu a adaptação do discurso às características de diferentes interlocutores. Este contexto contribuiu para o aprimoramento da clareza, objetividade e

assertividade na comunicação, tanto em registos orais como escritos, reforçando a capacidade de transmitir informação de forma eficaz e profissional. O estágio contribuiu igualmente para o aperfeiçoamento da gestão do tempo e da organização pessoal. A diversidade de tarefas, a exigência de cumprimento de prazos e a necessidade de manter a documentação devidamente estruturada exigiram a adoção de métodos mais eficazes de planeamento diário e de definição de prioridades, promovendo uma maior eficiência no desempenho das responsabilidades atribuídas. ~

Outro benefício pessoal relevante foi o reforço da capacidade de resiliência e adaptação. Durante os três meses de estágio, surgiram situações imprevistas, alterações de prioridades e tarefas não planeadas que exigiram flexibilidade, capacidade de resposta e equilíbrio emocional. Este contexto favoreceu o desenvolvimento de uma maior tolerância à pressão e a aquisição de competências para gerir desafios com serenidade e eficácia, encontrando soluções adequadas em contextos de incerteza.

Por fim, o estágio proporcionou uma maior clarificação dos interesses profissionais, permitindo, através do contacto com diferentes áreas no domínio dos recursos humanos, refletir sobre os contextos organizacionais mais alinhados com o perfil e motivações pessoais. Esta experiência revelou-se determinante para uma orientação mais informada e consciente do percurso profissional futuro.

# 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

## 4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

No que diz respeito ao género dos 45 inquiridos podemos observar na tabela 1 que existe uma quase igualdade entre os géneros com 24 inquiridos a serem do género feminino e 21 dos inquiridos a serem do género masculino.

Na questão da idade dos inquiridos as faixas etárias que se destacam são a dos 18 aos 25 anos com 19 inquiridos, a faixa etária dos 26 aos 31 anos com 10 inquiridos, sendo que as restantes faixas etárias possuem valores bastante parecidos entre os 5 e os 2 inquiridos.

No quesito habilitações literárias podemos analisar que a habilitação literária com mais inquiridos é a licenciatura que conta com 66.7% dos inquiridos, seguem-se o ensino secundário com 13.3%, e o mestrado que possui a mesma percentagem de inquiridos. Logo podemos notar que grande parte dos inquiridos que responderam a este questionário possuem habilitações literárias inseridas no ensino superior.

| | | Nº | % |
|---|---|---|---|
| **Idade** | 18-25 | 19 | 42.2% |
| | 26-31 | 10 | 22.2% |
| | 32-37 | 4 | 8.9% |
| | 38-43 | 5 | 11.1% |
| | 44-49 | 5 | 11.1% |
| | >50 | 2 | 4.5% |
| **Género** | Feminino | 24 | 53.3% |
| | Masculino | 21 | 46.7% |
| **Habilitações Literárias** | 1º Ciclo | 0 | 0% |
| | 2º Ciclo | 0 | 0% |
| | 3º Ciclo | 2 | 4.5% |
| | Ensino Secundário | 6 | 13.3% |
| | Licenciatura | 30 | 66.7% |
| | Mestrado | 6 | 13.3% |
| | Doutoramento | 0 | 0% |
| | Curso Profissional Equivalente 12.º ano | 1 | 2.2% |

**Tabela 1- Caracterização Sociodemográfica**

Relativamente ao tempo de trabalho na organização podemos ver que dentro da amostra dos 45 inquiridos, fica demonstrado que a maioria já trabalha na organização a algum tempo. A grande parte dos inquiridos, ou seja, 33.3%, trabalha na empresa entre 3 e 5 anos,

sendo que 26.7% já trabalham na organização entre 1 e 2 anos. No que diz respeito as outras faixas, as faixas com menor percentagem são a de 1 e 3 meses e a de 4 a 6 meses com 2.2%.

Outras faixas com menor representação, incluem aqueles que já trabalham na organização entre 7 e 12 meses e 6 a 10 anos, ambos com 8.9% dos inquiridos. Já os colaboradores com mais tempo trabalho dentro da organização, entre 11 e 15 anos, representam 4.4%, enquanto aqueles que possuem entre 16 e 20 anos e mais de 20 anos correspondem cada um a 6.7%.

| | | Nº | % |
|---|---|---|---|
| **Tempo que já trabalha na empresa** | Entre 1 e 3 meses | 1 | 2.2% |
| | Entre 4 e 6 meses | 1 | 2.2% |
| | Entre 7 e 12 meses | 4 | 8.9% |
| | Entre 1 e 2 anos | 12 | 26.7% |
| | Entre 3 e 5 anos | 15 | 33.3% |
| | Entre 6 e 10 anos | 4 | 8.9% |
| | Entre 11 e 15 anos | 2 | 4.4% |
| | Entre 16 e 20 anos | 3 | 6.7% |
| | Mais de 20 anos | 3 | 6.7% |

**Tabela 2- Tempo que já trabalha na empresa**

Relativamente as funções desempenhadas dentro da organização por parte dos inquiridos, os dados revelaram que existe uma enorme diferença e uma enorme diversidade nas funções praticadas. A função que apresenta uma maior representação é o técnico de recursos humanos com 9 inquiridos, ou seja 20%, seguido depois por contabilista com 4 inquiridos e 9% e as funções de administrativa, operadora e funcionário de recursos humanos com 4.6% do total das respostas dos inquiridos.

As restantes funções estão distribuídas de igual forma, tendo apenas um inquirido representando 2.2% cada, as funções incluem cargos como Gestor Comercial, Gestor de Clientes, Gestor RH, Manager, Marketing, Motorista, Pedreiro, Procurement, Técnico Mecatrónica, Técnico de Manutenção, Human Capital Consultant, entre outros. Os cargos de direção também estão presentes com 1 inquirido cada.

| | | Nº | % |
|---|---|---|---|
| **Função que tem dentro da organização** | Administrativa | 2 | 4.6% |
| | Agente de apoio ao cliente | 1 | 2.2% |
| | Bagageiro | 1 | 2.2% |
| | Consultoria Especializada de RH | 1 | 2.2% |
| | Contabilista | 4 | 9.0% |
| | Diretora | 1 | 2.2% |
| | Diretora de RH | 1 | 2.2% |
| | Direção | 1 | 2.2% |
| | Funcionário Back Office | 1 | 2.2% |
| | Funcionário RH | 2 | 4.6% |
| | Gestor Comercial | 1 | 2.2% |
| | Gestor de Clientes | 1 | 2.2% |
| | Gestor RH | 1 | 2.2% |
| | Human Capital Consultant | 1 | 2.2% |
| | Manager | 1 | 2.2% |
| | Marketing | 1 | 2.2% |
| | Motorista | 1 | 2.2% |
| | Motorista de Pesados | 1 | 2.2% |
| | Operadora | 2 | 4.6% |
| | Operadora especializada | 1 | 2.2% |
| | Pedreiro | 1 | 2.2% |
| | Procurement | 1 | 2.2% |
| | Tec Sup S/ Função | 1 | 2.2% |
| | Technology recruitment lead | 1 | 2.2% |
| | Técnico de RH | 9 | 20% |
| | Técnica Superior | 1 | 2.2% |
| | Técnica | 1 | 2.2% |
| | Técnico Administrativa | 1 | 2.2% |
| | Técnico Mecatrónica | 1 | 2.2% |
| | Técnico de Manutenção | 1 | 2.2% |

**Tabela 3-Função que possui na organização**

## 4.2. Análise Univariada

| | | | Nº | % |
|---|---|---|---|---|
| **Organização em que trabalha** | Porto / Norte | Aredis | 4 | 8.9% |
| | | Egis | 5 | 11.1% |
| | | Grupo Solverde | 6 | 13.4% |
| | | Tabelas e Parcelas | 3 | 6.7% |
| | Lisboa / Centro e Sul | Aventia Gestão de Resíduos | 1 | 2.2% |
| | | BL Consulting | 7 | 15.6% |
| | | Carristour | 8 | 17.8% |
| | | Dep RH e Dep Comercial | 1 | 2.2% |
| | | Digital | 1 | 2.2% |
| | | Eugster Frismag | 3 | 6.7% |
| | | Innotech | 1 | 2.2% |
| | | Joper | 1 | 2.2% |
| | | LabCartaxo | 1 | 2.2% |
| | | Oskon | 1 | 2.2% |
| | | Pavimur | 1 | 2.2% |

**Tabela 4- Organização em que trabalha**

Já no que diz respeito a localização e as empresas, estas estão divididas em dois polos o polo das empresas que se localizam no porto e no norte do país e o polo das empresas que se localizam sobretudo na cidade de lisboa. As empresas que possuem mais inquiridos no Norte são o grupo Solverde composto por 6 inquiridos, a empresa EGIS representada por 5 inquiridos, ou seja 11.1% dos 45 inquiridos e ainda as empresas Aredis e Tabelas e Parcelas, que juntas são representadas por 7 inquiridos.

| Questão-PORTO | | Média | Moda | Mediana | Desvio Padrão |
|---|---|---|---|---|---|
| **O líder do projeto da transformação verde...** | fornece uma visão ambiental clara para os membros seguirem | **4.00** | **4.00** | **4.00** | **0.33** |
| | consegue que os membros do projeto trabalhem em conjunto para atingir os mesmos objetivos ambientais. | **3.94** | **4.00** | **4.00** | **0.40** |
| | encoraja os membros do projeto a atingir os objetivos ambientais | **3.94** | **4.00** | **4.00** | **0.40** |
| | atua tendo em conta as convicções ambientais de cada um dos membros do projeto | **3.83** | **4.00** | **4.00** | **0.37** |
| | estimula os membros do projeto a pensar em novas ideias verdes, tentando depois implementá-las num futuro próximo | **3.89** | **4.00** | **4.00** | **0.31** |

**Tabela 5- Liderança Transformacional- Inquiridos Porto**

Já na região de lisboa, a empresa com mais inquiridos é a CarrisTour com 8 inquiridos, seguida pela BL Consulting, que conta com 7 inquiridos (15.6%). A Eugster Frismag conta 3 inquiridos (6.7%), já as restantes empresas, como Aventia Gestão de Resíduos, Innotech, Joper, LabCartaxo, Oskon e Pavimur, contam com apenas um inquirido (2.2%) cada.

| Questão-LISBOA | | Média | Moda | Mediana | Desvio Padrão |
|---|---|---|---|---|---|
| O líder do projeto da transformação verde... | fornece uma visão ambiental clara para os membros seguirem | **3.96** | **4.00** | **4.00** | **0.64** |
| | consegue que os membros do projeto trabalhem em conjunto para atingir os mesmos objetivos ambientais. | **3.93** | **4.00** | **4.00** | **0.77** |
| | encoraja os membros do projeto a atingir os objetivos ambientais | **4.04** | **4.00** | **4.00** | **0.92** |
| | atua tendo em conta as convicções ambientais de cada um dos membros do projeto | **3.85** | **4.00** | **4.00** | **0.70** |
| | estimula os membros do projeto a pensar em novas ideias verdes, tentando depois implementá-las num futuro próximo | **3.96** | **4.00** | **4.00** | **1.09** |

**Tabela 6- Liderança Transformacional- Inquiridos Lisboa**

Referente aos resultados das respostas dos inquiridos, estes foram divididos em 2 tabelas, onde a primeira tabela representa as respostas dos inquiridos que trabalham em empresas que se localizam no Porto ou no norte do país, e a segunda tabela que contém então as respostas dos inquiridos que trabalham em empresas que se localizem na área metropolitana de Lisboa. Através destes resultados conseguimos chegar a uma conclusão, onde existe uma grande semelhança entre as respostas dos inquiridos, porém existem algumas diferenças que vão ser analisadas e referidas de forma mais detalhada abaixo.

No que diz respeito à média das respostas dos inquiridos, podemos então verificar que os inquiridos que trabalham nas empresas localizadas na área metropolitana de Lisboa são ligeiramente superiores em 3 das 5 questões analisadas na tabela acima. A maior diferença ocorre então na questão que refere que "o líder do projeto encoraja os Membros a atingir os objetivos ambientais" onde a média das respostas dos inquiridos em Lisboa é de 4.04 comparada com a média de 3.94 na cidade do Porto. As outras questões onde também é visível as diferenças na média são a questão "o líder atua tendo em conta as convicções ambientais de cada um dos membros do projeto" e a questão "o líder estimula os membros do projeto a pensar em novas ideias verdes, tentando depois implementá-las num futuro próximo". Na primeira questão a média em Lisboa é de 3.85 quando comparada com a média das empresas localizadas no Porto onde a média é de 3.83, já na segunda questão a média das respostas dos inquiridos que

trabalham nas empresas situadas em Lisboa é de 3.96 quando comparada com a média das respostas dos inquiridos que trabalham em empresas localizadas no Porto que é de 3.89.

Porém, por outro lado os inquiridos que trabalham nas empresas situadas no Porto ou no norte do país apresentam uma média ligeiramente superior na questão "o líder fornece uma Visão ambiental clara para os membros seguirem" quando comparado com a de Lisboa. A média no Porto é de 4, já Em Lisboa é de 3.96.

Relativamente à moda e a mediana estas são idênticas em todas as questões analisadas, sendo que tanto no Porto como Lisboa ambas são de 4. Logo isto demonstra que a resposta mais frequente bem como o valor central são os mesmos em ambas as cidades.

Mas, apesar das médias serem parecidas quando comparadas as respostas das empresas que se localizam no Porto com as que se localizam em Lisboa, a análise referente ao desvio padrão revela que existe uma maior dispersão nas respostas das empresas que se localizam em Lisboa. Na maior parte das questões analisadas, o desvio padrão das respostas dos inquiridos que trabalham em empresas localizadas em Lisboa é mais elevado, o que pode demonstrar que as opiniões dos inquiridos sobre a liderança ambiental são mais divergentes em Lisboa do que no Porto. A maior diferença ocorre então na questão "o líder estimula os membros do projeto a pensar em novas ideias verdes, tentando depois implementá-las num futuro próximo" onde o desvio padrão das respostas dos inquiridos que trabalham em Lisboa é de 1.09 quando comparado com o das respostas dos inquiridos que trabalham no Porto que é de 0.31. Existem mais questões onde a dispersão das respostas dos inquiridos que trabalham em Lisboa é maior do que no porto e as questões são "o líder fornece uma Visão ambiental clara para os membros seguirem", e a questão "o líder consegue que os membros do projeto trabalho em conjunto para atingir os mesmos objetivos ambientais". Em ambas as questões o desvio padrão é bastante mais elevado em Lisboa do que no Porto.

Logo, através das respostas referentes a esta variável, podemos então concluir que não existem grandes diferenças nas perceções relacionadas com a liderança transformacional verde entre as empresas que se localizam no Porto e as empresas que se localizam em Lisboa, porém existe uma maior dispersão de respostas em Lisboa o que indica um menor consenso entre os inquiridos.

| Questão-Porto | | Média | Moda | Mediana | Desvio Padrão |
|---|---|---|---|---|---|
| **Green Human Resources** | [A minha organização incorporou critérios de "consciência verde" na política de recrutamento de RH.] | **3.83** | **4.00** | **4.00** | **0.37** |
| | [Na minha organização, os candidatos são avaliados com base em aspetos ambientais na entrevista de emprego.] | **3.78** | **4.00** | **4.00** | **0.63** |
| | [A minha organização considera a preocupação ambiental, a motivação e o interesse dos candidatos como critérios de seleção.] | **3.67** | **4.00** | **4.00** | **0.67** |
| | [A minha organização integrou responsabilidades de proteção ambiental em cada posição.] | **3.61** | **4.00** | **4.00** | **0.59** |
| | [A minha organização incluiu necessidades ambientais e sociais da empresa na descrição e especificação do cargo.] | **3.72** | **4.00** | **4.00** | **0.45** |
| | [A minha organização incorporou o aspeto ambiental como uma tarefa na descrição do cargo.] | **3.61** | **4.00** | **4.00** | **0.59** |
| | [A minha organização incorporou competências verdes como um elemento distintivo na especificação do cargo.] | **3.67** | **4.00** | **4.00** | **0.58** |
| | [A minha organização desenhou e executou posições inovadoras para enfatizar aspetos de proteção ambiental.] | **3.56** | **4.00** | **4.00** | **0.60** |
| | [Na minha organização, a formação sobre questões ambientais é disponibilizada a todos os funcionários, independentemente do nível hierárquico.] | **3.67** | **4.00** | **4.00** | **0.47** |
| | [Na minha organização, os colaboradores demonstram uma satisfação geral com a formação disponibilizada sobre questões ambientais.] | **3.72** | **4.00** | **4.00** | **0.45** |
| | [Na minha organização, os tópicos abordados nas sessões de formação ambiental são adequados e atuais para as atividades da organização.] | **3.61** | **4.00** | **4.00** | **0.49** |
| | [A minha organização avalia quais os aspetos ambientais que precisam de formação.] | **3.78** | **4.00** | **4.00** | **0.42** |
| | [A minha organização avalia quem precisa de formação em gestão ambiental.] | **3.67** | **4.00** | **4.00** | **0.47** |

| Questão-Porto | | Média | Moda | Mediana | Desvio Padrão |
|---|---|---|---|---|---|
| | [A minha organização oferece formação em gestão ambiental para melhorar a consciencialização, as competências e o conhecimento dos colaboradores.] | **3.67** | **4.00** | **4.00** | **0.58** |
| | [A minha organização utiliza várias formas de comunicação formal e informal para desenvolver valores sustentáveis.] | **3.67** | **4.00** | **4.00** | **0.47** |
| | [A minha organização oferece workshops, fóruns ou sessões conjuntas para os colaboradores melhorarem o comportamento ambiental e partilharem os seus conhecimentos implícitos] | **3.67** | **4.00** | **4.00** | **0.58** |
| | [Na minha organização, os gestores utilizam o trabalho em equipa para gerir e promover eficazmente a consciencialização das questões ambientais.] | **3.72** | **4.00** | **4.00** | **0.56** |
| | [A minha organização reconhece os colaboradores como um parceiro chave na gestão ambiental.] | **3.89** | **4.00** | **4.00** | **0.46** |
| | [A minha organização enfatiza uma cultura de proteção ambiental, promovendo valores de segurança ambiental e apresentando práticas ecológicas.] | **3.67** | **4.00** | **4.00** | **0.47** |
| | [A minha organização fornece feedback regular aos colaboradores ou equipas para atingir objetivos ambientais ou melhorar o seu desempenho ambiental.] | **3.78** | **4.00** | **4.00** | **0.42** |
| | [A minha organização incorpora objetivos e metas de gestão ambiental corporativa no sistema de avaliação de desempenho.] | **3.72** | **4.00** | **4.00** | **0.45** |
| | [A minha organização estabelece metas, objetivos e responsabilidades ambientais para cada colaborador em toda a organização.] | **3.72** | **4.00** | **4.00** | **0.45** |
| | [Na minha organização, os gestores estabeleceram metas para atingir objetivos ambientais incorporados nas avaliações periódicas.] | **3.67** | **4.00** | **4.00** | **0.47** |
| | [A minha organização foca-se na comunicação de objetivos ambientais.] | **3.78** | **4.00** | **4.00** | **0.42** |

| Questão-Porto | | Média | Moda | Mediana | Desvio Padrão |
|---|---|---|---|---|---|
| | [Na minha organização, os incidentes ambientais são constantemente avaliados e registados.] | **3.67** | **4.00** | **4.00** | **0.47** |
| | [A minha organização proporciona recompensas, tanto monetárias como não monetárias, com base nas realizações ambientais e nos resultados obtidos em termos de sustentabilidade (folgas, presentes, bónus, dinheiro, prémios, promoção).] | **3.56** | **4.00** | **4.00** | **0.60** |
| | [Na minha organização, o desempenho ambiental é publicamente reconhecido.] | **3.67** | **4.00** | **4.00** | **0.58** |
| | [A minha organização oferece incentivos para encorajar atividades e comportamentos ambientalmente responsáveis (partilha de carro, etc.).] | **3.67** | **4.00** | **4.00** | **0.47** |
| | [A minha organização planeia atividades ambientalmente responsáveis para os colaboradores.] | **3.67** | **4.00** | **4.00** | **0.47** |

**Tabela 7- Green Human Resources- Inquiridos Porto**

| Questão-Lisboa | | Média | Moda | Mediana | Desvio Padrão |
|---|---|---|---|---|---|
| **Green Human Resources** | [A minha organização incorporou critérios de "consciência verde" na política de recrutamento de RH.] | **3.19** | **4.00** | **4.00** | **1.09** |
| | [Na minha organização, os candidatos são avaliados com base em aspetos ambientais na entrevista de emprego.] | **2.78** | **3.00** | **3.00** | **1.23** |
| | [A minha organização considera a preocupação ambiental, a motivação e o interesse dos candidatos como critérios de seleção.] | **3.15** | **4.00** | **3.00** | **1.11** |
| | [A minha organização integrou responsabilidades de proteção ambiental em cada posição.] | **3.04** | **4.00** | **3.00** | **1.07** |
| | [A minha organização incluiu necessidades ambientais e sociais da empresa na descrição e especificação do cargo.] | **3.11** | **4.00** | **3.00** | **1.29** |
| | [A minha organização incorporou o aspeto ambiental como uma tarefa na descrição do cargo.] | **2.85** | **3.00** | **3.00** | **1.30** |

| Questão-Lisboa | | Média | Moda | Mediana | Desvio Padrão |
|---|---|---|---|---|---|
| | [A minha organização incorporou competências verdes como um elemento distintivo na especificação do cargo.] | **3.07** | **4.00** | **3.00** | **1.36** |
| | [A minha organização desenhou e executou posições inovadoras para enfatizar aspetos de proteção ambiental.] | **3.07** | **4.00** | **3.00** | **1.21** |
| | [Na minha organização, a formação sobre questões ambientais é disponibilizada a todos os funcionários, independentemente do nível hierárquico.] | **3.11** | **4.00** | **3.00** | **1.34** |
| | [Na minha organização, os colaboradores demonstram uma satisfação geral com a formação disponibilizada sobre questões ambientais.] | **3.11** | **4.00** | **3.00** | **1.31** |
| | [Na minha organização, os tópicos abordados nas sessões de formação ambiental são adequados e atuais para as atividades da organização.] | **3.19** | **4.00** | **3.00** | **1.16** |
| | [A minha organização avalia quais os aspetos ambientais que precisam de formação.] | **3.04** | **4.00** | **3.00** | **1.20** |
| | [A minha organização avalia quem precisa de formação em gestão ambiental.] | **2.89** | **4.00** | **3.00** | **1.20** |
| | [A minha organização oferece formação em gestão ambiental para melhorar a consciencialização, as competências e o conhecimento dos colaboradores.] | **2.96** | **4.00** | **3.00** | **1.37** |
| | [A minha organização utiliza várias formas de comunicação formal e informal para desenvolver valores sustentáveis.] | **3.26** | **4.00** | **3.00** | **1.14** |
| | [A minha organização oferece workshops, fóruns ou sessões conjuntas para os colaboradores melhorarem o comportamento ambiental e partilharem os seus conhecimentos implícitos] | **3.04** | **4.00** | **3.00** | **1.32** |
| | [Na minha organização, os gestores utilizam o trabalho em equipa para gerir e promover eficazmente a consciencialização das questões ambientais.] | **3.19** | **4.00** | **3.00** | **1.33** |
| | [A minha organização reconhece os colaboradores como um parceiro chave na gestão ambiental.] | **3.22** | **4.00** | **3.00** | **1.23** |

| Questão-Lisboa | | Média | Moda | Mediana | Desvio Padrão |
|---|---|---|---|---|---|
| | [A minha organização enfatiza uma cultura de proteção ambiental, promovendo valores de segurança ambiental e apresentando práticas ecológicas.] | **3.07** | **3.00** | **3.00** | **1.30** |
| | [A minha organização fornece feedback regular aos colaboradores ou equipas para atingir objetivos ambientais ou melhorar o seu desempenho ambiental.] | **2.85** | **3.00** | **3.00** | **1.18** |
| | [A minha organização incorpora objetivos e metas de gestão ambiental corporativa no sistema de avaliação de desempenho.] | **3.00** | **4.00** | **3.00** | **1.28** |
| | [A minha organização estabelece metas, objetivos e responsabilidades ambientais para cada colaborador em toda a organização.] | **3.04** | **4.00** | **3.00** | **1.40** |
| | [Na minha organização, os gestores estabeleceram metas para atingir objetivos ambientais incorporados nas avaliações periódicas.] | **3.15** | **4.00** | **3.00** | **1.33** |
| | [A minha organização foca-se na comunicação de objetivos ambientais.] | **3.15** | **4.00** | **3.00** | **1.33** |
| | [Na minha organização, os incidentes ambientais são constantemente avaliados e registados.] | **3.04** | **4.00** | **3.00** | **1.32** |
| | [A minha organização proporciona recompensas, tanto monetárias como não monetárias, com base nas realizações ambientais e nos resultados obtidos em termos de sustentabilidade (folgas, presentes, bónus, dinheiro, prémios, promoção).] | **2.89** | **1.00** | **3.00** | **1.47** |
| | [Na minha organização, o desempenho ambiental é publicamente reconhecido.] | **3.04** | **4.00** | **3.00** | **1.40** |
| | [A minha organização oferece incentivos para encorajar atividades e comportamentos ambientalmente responsáveis (partilha de carro, etc.).] | **3.04** | **3.00** | **3.00** | **1.20** |
| | [A minha organização planeia atividades ambientalmente responsáveis para os colaboradores.] | **3.22** | **4.00** | **4.00** | **1.42** |

**Tabela 8- Green Human Resources- Inquiridos Lisboa**

Referente a segunda variável que seria estudada, esta seria então comparar como seria o comprometimento e o a visão dos colaboradores na implementação de práticas de gestão verde de recursos humanos nas empresas localizadas no Porto e em Lisboa, e também saber se as organizações em que os inquiridos trabalham já possuem práticas de gestão verde recursos humanos. No que diz respeito às perguntas analisadas estas englobam diversas dimensões da gestão de recursos humanos como por exemplo a oferta de formação sustentável, a comunicação de valores sustentáveis por parte da organização com os colaboradores e também a implementação de critérios ambientais durante o recrutamento e a seleção de novos candidatos para a organização.

Através da análise das médias, os resultados demonstram que as empresas que se localizam na cidade do porto ou na zona norte do país virgula apresentam maiores médias em todas as questões analisadas quando comparadas com as empresas que se localizam na área metropolitana de Lisboa, logo podemos retirar que as práticas de gestão verde de recursos humanos. Estão mais consolidadas nas empresas presentes no norte do país. Um desses exemplos pode ser visível na questão "a minha organização incorporou critérios de consciência ver na política de recrutamento de recursos humanos" onde a média na resposta dos inquiridos que trabalham em empresas localizadas no Porto foi de 3.83, quando comparada com a média de 3.19 das respostas dos inquiridos que trabalham em Lisboa.

Outra diferença ainda maior pode ser observada na questão "na minha organização os candidatos são avaliados com base em aspetos ambientais na entrevista de emprego" onde a média no Porto é de 3.78, quando comparada com a de Lisboa que é de 2.78, logo aqui podemos ver que existe uma diferença assinalável entre ambas as zonas.

Existem outras questões, onde as diferenças também são assinaláveis como por exemplo na questão "a minha organização considera a preocupação ambiental, a motivação e o interesse dos candidatos como critérios de seleção" onde a média das respostas no Porto foi de 3.67 quando comparada com a de Lisboa que foi de 3.15.

Porém a diferença mais assinalável observada ocorreu na questão "a minha organização proporciona recompensas tanto monetárias como não monetárias com base nas realizações ambientais" onde a média das respostas dos inquiridos que trabalham em organizações localizadas na área metropolitana de Lisboa foi de 2.89 quando comparada com a média de 3.56 atingida pelas respostas dos inquiridos que trabalham em organizações presentes na cidade do Porto ou no norte do país. Logo isto pode indicar que as organizações presentes na cidade do Porto ou no norte do país estão mais abertas a reconhecer e a premiar possíveis novas iniciativas sustentáveis dentro do ambiente da organização.

Referente a moda e a mediana das respostas dos inquiridos das empresas do Porto estas foram bastante iguais com a moda e a mediana a serem fixadas em 4.0 para todas as questões que foram analisadas nesta variável, já por outro lado a moda e a mediana das respostas dos inquiridos que trabalham em Lisboa apresentaram uma maior variação com valores de 3.00 em várias questões. Um desses exemplos foi a questão "a minha organização proporciona recompensas ambientais" onde a moda das respostas dos inquiridos que trabalham de Lisboa é

de 1.00, logo podemos retirar que grande parte das empresas onde os inquiridos trabalham não oferecem qualquer tipo de incentivo sustentável aos seus colaboradores.

Agora, no que diz respeito ao desvio padrão das respostas dos inquiridos tanto em Lisboa como no Porto, podemos retirar que as respostas das empresas de Lisboa apresentam uma maior dispersão do que as respostas dos inquiridos que trabalham em organizações no Porto. No Porto os valores do desvio padrão de todas as questões variam entre os 0.37 e os 0.67, indicando assim uma pequena distribuição das respostas quando comparadas com as de Lisboa que são bastante mais elevadas, apresentando um desvio padrão entre os 1.07 e os 1.47 para as questões analisadas.

A maior diferença das respostas dos inquiridos do Porto com as de Lisboa aconteceu na questão "a minha organização oferece formação em gestão ambiental para melhorar a consciencialização e as competências e o conhecimento dos colaboradores" onde o desvio padrão das respostas do Porto foi de 0.58 quando comparado com o desvio padrão das respostas de Lisboa que atingiu o valor de 1.37, logo podemos retirar que grande parte das empresas onde os inquiridos trabalham e que estão presentes na área metropolitana de Lisboa, não oferecem qualquer tipo de formação sustentável.

Existem também outras questões onde acontece uma grande dispersão nas respostas dos inquiridos que trabalham em organizações de Lisboa quando comparadas com as respostas dos inquiridos que trabalham em empresas localizadas no Porto e no norte do país. Esses exemplos são "a minha organização incorpora o aspeto ambiental como uma tarefa na descrição do cargo" e "a minha avaliação incorpora objetivos e metas ambientais no sistema de avaliação de desempenho". Na primeira destas duas questões o desvio padrão das respostas dos inquiridos que trabalham em Lisboa é de 1.30 quando comparado com o de 0.59 presente nas respostas. Dos inquiridos que trabalham no Porto, já não segunda questão a diferença volta a ser novamente elevada entre as 2 cidades onde Lisboa tem um desvio padrão de 1.28 quando comparado com o de 0.45 presente no Porto.

Logo através destes dados podemos retirar que as práticas ambientais estão mais presentes nas organizações do Porto, enquanto em lisboa existe ainda uma discrepância entre organizações que já utilizam práticas de gestão verde recursos humanos e organizações que ainda não incorporaram essas práticas.

Logo podemos concluir que os resultados analisados, indicam que as organizações localizadas no Porto e no norte do país demonstram uma maior importância na implementação das práticas de gestão verde recursos humanos conforme ficou demonstrado pelas médias altas e ainda pela moda e pela mediana da 4.00 em todas as questões.

As baixas diferenças no desvio padrão demonstram também essa implementação constante por parte das organizações presentes no Porto e no norte do país. Por outro lado, os resultados encontrados nas respostas dos inquiridos que trabalham em organizações de Lisboa sugerem que existe uma implementação deste tipo de práticas diferente de organização para organização onde, existem já organizações que implementaram e outras que ainda estão em fases de implementação. A dispersão demonstrada no desvio padrão pode ser derivada ao

tamanho das organizações bem como a políticas ambientais corporativas que ainda têm de ser mais bem exploradas.

Como complemento à análise efetuada anteriormente remetemos para os apêndices os resultados da comparação de médias de todos os itens dos constructos atrás referidos.

## 4.3. ANÁLISE INFERENCIAL

### Análise de Diferenças Regionais e Consistência Interna dos Constructos

Considerando as diferenças entre as 2 regiões em comparação (Lisboa/Centro e Sul vs. Porto/Norte), não em termos de itens individuais, mas em termos de dimensões dos constructos analisados, verificámos que, apesar de não existirem diferenças significativas nos valores médios do constructo unidimensional da Liderança, foram identificadas diferenças estatisticamente significativas em todas as dimensões associadas ao constructo dos Green Human Resources (GHR). A Tabela abaixo resume os resultados obtidos, incluindo o teste t para igualdade de médias, coeficiente de consistência interna (α de Cronbach), médias (M), valores do teste t, graus de liberdade (gl), valor-p e a diferença média (M-Dif) entre as regiões.

| Dimensão | α Cronbach | M (Lisboa/ Centro e Sul) | M (Porto/Norte) | t | gl | p | M-Dif |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Liderança | 0.867 | 3.968 | 3.935 | 0.226 | 39.003 | 0.822 | 0.033 |
| GHR Captação | 0.932 | 3.013 | 3.759 | -2.979 | 37.775 | 0.005 | -0.746 |
| GHR Recrutamento | 0.964 | 3.008 | 3.633 | -2.334 | 37.108 | 0.025 | -0.626 |
| GHR Formação | 0.967 | 3.026 | 3.685 | -2.546 | 33.75 | 0.016 | -0.66 |
| GHR Envolvimento | 0.964 | 3.154 | 3.722 | -2.15 | 33.71 | 0.039 | -0.568 |
| GHR Gestão Desempenho | 0.969 | 3.013 | 3.722 | -2.71 | 30.79 | 0.011 | -0.709 |
| GHR Recompensa | 0.925 | 3.029 | 3.639 | -2.225 | 32.67 | 0.033 | -0.61 |

Tabela 9**- Comparação das médias das dimensões da Liderança e dos Green Human face a região (teste t)**

### Consistência Interna

Os coeficientes de α de Cronbach para todas as dimensões apresentaram valores elevados, variando entre 0.867 (para o constructo da Liderança) e 0.969 (para Gestão de Desempenho), o que indica uma excelente consistência interna dos instrumentos utilizados. Valores de alfa de Cronbach superiores a 0.70 são geralmente considerados aceitáveis, enquanto valores acima de 0.90, como os observados para as dimensões dos Green Human Resources, refletem uma consistência interna muito robusta. Estes resultados sugerem que os itens que compõem cada dimensão medem de forma coesa o mesmo constructo subjacente.

**Análise dos Resultados**

Embora a Liderança não tenha revelado diferenças significativas entre as regiões (p = 0.822), todas as dimensões associadas aos Recursos Humanos Verdes apresentaram diferenças estatisticamente significativas, com valores-p inferiores a 0.05. Em todas essas dimensões, o Porto/Norte demonstrou médias mais elevadas em comparação com Lisboa/Centro e Sul. Destaca-se a dimensão de Captação (GHR Captação) com uma diferença média de -0,746 (p = 0,005), indicando uma diferença substancial a favor da região Norte.

Estas diferenças podem refletir fatores regionais específicos, tais como políticas organizacionais, práticas de gestão de recursos humanos mais avançadas ou contextos culturais distintos que influenciam a adoção de práticas de RH Verdes. A consistência interna robusta reforça a fiabilidade das medições, conferindo maior credibilidade às conclusões extraídas dos resultados.

Em suma, enquanto a perceção da Liderança se mantém homogénea entre as regiões analisadas, as práticas de Recursos Humanos Verdes evidenciam variações significativas, com o Porto/Norte a apresentar uma maior intensidade na implementação destas práticas em comparação com Lisboa/Centro e Sul.

# 5. REFLEXÃO CRÍTICA E DISCUSSÃO

## 5.1. REFLEXÃO CRÍTICA

No que diz respeito à realização do estágio na empresa EGIS, este estágio serviu como uma experiência única, tendo sido bastante enriquecedora e formativa, não só no ponto de vista técnico mas também no ponto de vista pessoal e humano. Ao longo do período de estágio, tive a oportunidade de realizar e participar em diversas atividades, que não só serviram para fortalecer o meu comprometimento organizacional, mas também ao mesmo tempo, permitiram-me desenvolver uma visão critica e realista da prática profissional nos recurso humanos.

Uma das primeiras atividades em que estive envolvido foi o processamento salarial, que se revelou essencial para garantir a pontualidade e a correção das remunerações dos colaboradores. À primeira vista, esta pode parecer uma atividade meramente administrativa, mas na prática, consegui compreender que erros ou atrasos no pagamento podem gerar desconfiança, insatisfação e até impactos jurídicos. Logo, ao refletir sobre esta experiência, percebo que a gestão salarial é um dos pilares da confiança organizacional, sendo que a sua execução exige um rigor técnico elevado, mas também uma consciência do seu impacto direto no clima organizacional e na perceção de justiça interna.

A redação de contratos de trabalho foi outra atividade que exigiu especial atenção. A clareza, a justiça e o cumprimento da legislação laboral são fundamentais, não apenas para garantir a proteção legal da organização, mas também para transmitir transparência e respeito aos colaboradores. Criticamente, percebi que a qualidade do contrato não depende apenas da inclusão de cláusulas legais obrigatórias, mas também da capacidade de comunicar, de forma acessível, os direitos e deveres do trabalhador. Neste sentido, o desafio esteve em conciliar o rigor jurídico com uma linguagem acessível, promovendo um relacionamento mais transparente entre empresa e colaborador.

Relativamente à admissão de novos colaboradores, tive a oportunidade de acompanhar o processo desde o primeiro contacto até à integração. Esta experiência permitiu-me observar que o modo como se recebem os novos elementos, tem um impacto duradouro na sua integração, motivação e alinhamento com a cultura organizacional. Refletindo criticamente, reconheço que muitas organizações subestimam esta fase, tratando-a como uma mera formalidade. No entanto, uma integração bem planeada pode reduzir significativamente o turnover e acelerar o tempo de adaptação, sendo por isso uma área com elevado potencial de melhoria e inovação.

Em contraste, a gestão de despedimentos e o cálculo dos direitos laborais exigiram uma abordagem mais sensível e humana. Este tipo de processos são inevitavelmente delicados e, por isso, devem ser conduzidos com o máximo respeito, empatia e equidade. A experiência fezme refletir sobre a importância da ética profissional na prática de RH: despedir um

colaborador pode ser legalmente justificado, mas é essencial que seja feito com dignidade e com a devida comunicação, de forma a minimizar os impactos emocionais e preservar a imagem da organização.

Durante o estágio, participei também no envio de declarações mensais de remuneração e dos ficheiros-EUR para as seguradoras, estas atividades exigem uma elevada atenção ao detalhe e cumprimento rigoroso de prazos. Logo, estas tarefas tornaram evidente a importância da conformidade legal como um eixo estruturante das práticas de RH. Ao refletir sobre estas atividades, percebo que a sua correta execução, embora pouco visível para os colaboradores, é fundamental para garantir direitos essenciais como segurança social e seguros de saúde. Assim, o trabalho de bastidores na área administrativa assume um papel estratégico na manutenção da estabilidade e da confiança organizacional.

Para além das tarefas operacionais, tive a oportunidade de propor e implementar melhorias organizacionais, como a criação de um arquivo digital centralizado, o desenvolvimento de minutas normalizadas e a elaboração de um caderno interno de procedimentos. Esta experiência foi particularmente marcante, pois permitiu-me perceber que, mesmo na condição de estagiário, é possível gerar valor desde que se demonstre iniciativa e capacidade crítica. A aceitação de uma das minhas propostas por parte da equipa teve um forte impacto na minha motivação e autoconfiança, reforçando a convicção de que a inovação começa com pequenas mudanças e com um olhar atento para os processos existentes.

Outro ponto de grande aprendizagem foi o contacto com o sistema de gestão SAGE 50, que me permitiu compreender como os processos administrativos e financeiros se integram com a função de RH. Ao analisar esta experiência, consegui perceber que o domínio de ferramentas tecnológicas não é apenas um requisito técnico, mas sim uma competência estratégica num mercado cada vez mais digitalizado. O uso eficaz destes sistemas impacta diretamente a eficiência, a conformidade legal e a qualidade do serviço prestado pela área de Recursos Humanos.

Num plano mais estratégico, o estágio proporcionou-me um contacto direto com práticas emergentes como o Green Human Resource Management (GHRM) e a liderança transformacional verde. Através da análise empírica de iniciativas internas e da participação em ações de sensibilização, compreendi que a sustentabilidade deve ser uma responsabilidade partilhada por todas as áreas da organização, incluindo os RH. A reflexão sobre este tema reforçou a minha convicção de que os Recursos Humanos devem atuar como agentes de mudança, promovendo comportamentos organizacionais sustentáveis e fomentando uma cultura de responsabilidade ambiental e social.

Em termos de desenvolvimento pessoal, o estágio foi fundamental para consolidar competências interpessoais como a comunicação eficaz, a colaboração em equipa, a escuta ativa e a resolução de problemas. Ao refletir criticamente sobre a minha evolução ao longo deste percurso, destaco o fortalecimento do meu sentido de responsabilidade, da ética profissional e da capacidade de análise crítica, competências fundamentais para qualquer profissional da área.

Em resumo, o estágio curricular na EGIS permitiu-me aplicar, refletir e aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado, oferecendo uma compreensão realista das dinâmicas e desafios da gestão de Recursos Humanos. Através de uma análise crítica das atividades desempenhadas, compreendi que cada tarefa, por mais técnica ou administrativa que pareça, carrega implicações profundas no compromisso, bem-estar e confiança dos colaboradores. Esta experiência reforçou a minha visão de que os Recursos Humanos são uma área estratégica, cuja atuação deve equilibrar eficiência, justiça, ética e visão humana. Saio deste estágio mais preparado, não apenas do ponto de vista técnico, mas também com uma consciência mais madura e crítica do papel transformador que os RH podem desempenhar nas organizações contemporâneas.

Além disso, o estágio permitiu-me perceber a importância de cultivar uma postura crítica e reflexiva no quotidiano profissional, valorizando a aprendizagem contínua e a capacidade de adaptação num contexto organizacional em constante mudança. A combinação entre conhecimento teórico e prática experienciada revelou-se essencial para o desenvolvimento da minha identidade profissional, consolidando a certeza de que a atuação em Recursos Humanos deve ser feita com sensibilidade, responsabilidade e visão estratégica. Levo desta experiência não apenas aprendizagens técnicas, mas também valores e competências que considero fundamentais para contribuir positivamente em qualquer organização onde venha a exercer funções no futuro.

Importa ainda destacar que esta experiência me ajudou a reforçar a minha autonomia, a capacidade de tomada de decisão e o pensamento sistémico, competências indispensáveis para quem pretende atuar num contexto profissional exigente e multidisciplinar. O contacto direto com os desafios reais das organizações permitiu-me sair da zona de conforto e desenvolver uma maior consciência do impacto das decisões de RH na cultura organizacional e no desempenho global da empresa. Assim, este estágio não representou apenas um momento de transição entre o meio académico e o profissional, mas um verdadeiro ponto de viragem na consolidação do meu percurso enquanto futuro profissional da área de Recursos Humanos.

## 5.2. DISCUSSÃO

Após a análise dos dados, e com base nos resultados que foram obtidos, podemos concluir que estes corroboram com as afirmações presentes na revisão de literatura, indicando que a gestão verde de recursos humanos tem vindo, cada vez mais, a ganhar importância dentro das organizações, tanto a nível nacional como também nas organizações a nível mundial.

Com a análise destes dados foi então possível identificar se as organizações já possuem algumas práticas de gestão verde recursos humanos e também compreender qual é o ponto de vista e o comprometimento dos colaboradores com este tipo de práticas, indo assim ao encontro das ideias referidas por (Renwick, Redman, & Maguire, 2012) nos seus estudos.

Através da caracterização da amostra do questionário analisado, verificou-se que grande parte dos inquiridos que responderam a este questionário possuem formação académica,

de nível superior, como a licenciatura ou o mestrado e através da caracterização da amostra, é também possível afirmar que a maior parte dos inquiridos trabalham nas organizações há pelo menos 3 anos, logo, isto pode levar a que os inquiridos possuam uma maior perceção sobre a importância deste tipo de práticas sustentáveis dentro das organizações.

Foi também possível constatar através da caracterização da amostra que os inquiridos possuem funções diversas, o que levou a pontos de vista diferentes relativos a este tipo de práticas.

Relativamente aos dados dos inquiridos sobre a liderança transformacional verde, é possível afirmar que tanto nas empresas localizadas no Porto, como nas que se localizam em Lisboa, os líderes são mencionados pelos inquiridos como intermediários de mudança que conseguem promover a sustentabilidade, tendo assim um impacto forte nos diversos colaboradores da organização, ainda assim, existe uma maior diferença nas respostas dos inquiridos que trabalham em Lisboa, demonstrando assim um menor consenso sobre a atuação e o impacto dos líderes.

Este impacto que os líderes apresentam nos colaboradores das organizações tanto no Porto como em Lisboa, vão ao encontro de estudos presentes no enquadramento teórico como o de Dhar e Mittal (2016) e o de Chen e Chang (2013), onde os autores afirmaram que a liderança transformacional verde não só tem impacto no desenvolvimento sustentável da organização, como também pode aumentar a motivação dos colaboradores a contribuir para a realização deste tipo de práticas.

Ainda na revisão de literatura no estudo de Piccolo (2004) fica demonstrado que os líderes aumentam a maturidade e o comprometimento dos colaboradores durante a implementação destas novas práticas.

Já no que diz respeito à implementação de critérios de caráter sustentável nos processos de recrutamento e seleção das organizações onde os inquiridos trabalham, os dados analisados indicam que as organizações dos inquiridos começaram a integrar gradualmente aspetos ambientais na avaliação dos candidatos que querem contratar, bem como também começaram a colocar na descrição de funções, possíveis práticas sustentáveis que os candidatos devem cumprir. Isto vai então assim o encontro do estudo de Tang, Chen, e Jiang, (2018) que referem que as organizações que já possuem uma marca mais sustentável, têm uma maior facilidade em atrair novos colaboradores que deem uma maior importância a sustentabilidade.

Logo, a implementação deste tipo de práticas, leva a que a cultura da organização se torne mais verde, fortalecendo assim a identidade corporativa da organização no mercado competitivo onde esta está inserida.

Apesar do positivo o impacto que estas práticas podem apresentar nas organizações, existem algumas barreiras que as organizações têm de enfrentar. As respostas dos inquiridos apontam a resistência dos colaboradores mais velhos e o investimento monetário e temporal necessário como os principais desafios que as organizações têm de superar. Saeed e Afsar, (2018) afirmaram no seu estudo alguns problemas que vão ao encontro dos que foram

mencionados, como a resistência dos colaboradores mais velhos, porém o mesmo afirma que a formação e sensibilização dos colaboradores é um passo crucial para superar estas barreiras.

## 5.3. RESULTADOS OBTIDOS NO ESTÁGIO

A realização do estágio na empresa EGIS permitiu não só a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado, como também a vivência de práticas inovadoras e sustentáveis no domínio da Gestão de Recursos Humanos.

As atividades desenvolvidas, ao longo do estágio na EGIS, como o processamento salarial, a elaboração de contratos, as admissões e a gestão de despedimentos, evidenciaram uma forte ligação entre as práticas de justiça organizacional e o nível de compromisso dos colaboradores. A pontualidade no processamento salarial e a clareza contratual reforçaram a perceção de justiça e fiabilidade da organização, aspetos que são reconhecidos na literatura como potenciadores do "engagement" e da confiança organizacional (Cropanzano & Wright, 2001).

Através da análise inferencial dos dados recolhidos nos questionários aplicados, ficou demonstrado que as práticas de GHRM estão mais implementadas nas organizações localizadas no Porto/Norte do que em Lisboa/Centro e Sul, com diferenças estatisticamente significativas em várias dimensões como recrutamento, formação e gestão de desempenho verde.

Durante o estágio na EGIS, tive a oportunidade de envolver-me diretamente em várias destas práticas, participando no auxílio de sessões de formação interna sobre sustentabilidade, colaborei ainda no apoio a definir critérios verdes para perfis de recrutamento e ainda na criação de indicadores de desempenho ambiental para avaliação periódica dos colaboradores. Esta experiência prática reforçou a minha perceção sobre o valor estratégico da GHRM e permitiu-me observar em primeira mão o impacto das iniciativas simples, como a digitalização de ficheiros e o reconhecimento interno de boas práticas verdes. Estas podem acelerar a adoção de uma cultura organizacional mais sustentável.

Estes resultados corroboram a literatura de Renwick et al. (2013), que defende que as práticas verdes de RH contribuem para o desempenho sustentável, e levam ainda a um maior comprometimento dos colaboradores criando assim uma vantagem competitiva.

Durante o estágio, foram também desenvolvidas iniciativas inovadoras que tiveram um impacto positivo na eficiência operacional e na cultura organizacional, tais como Arquivo digital, que permitiu reduzir o uso de papel e facilitar o acesso à informação, a Criação de minutas normalizadas, promovendo consistência e agilidade na redação de documentos legais e ainda o Manual interno de RH, que servirá de guia prático para novos colaboradores contribuindo assim para um acelerar da curva de aprendizagem.

Estas inovações alinham-se com princípios de eficiência, sustentabilidade e aprendizagem organizacional, sendo práticas recomendadas em contextos de gestão estratégica de recursos humanos.

Em suma, os resultados obtidos ao longo do estágio revelam que a EGIS está num percurso de evolução positiva na área da gestão de pessoas, integrando progressivamente dimensões de

sustentabilidade e responsabilidade social. As atividades desenvolvidas e as inovações propostas contribuíram para fortalecer a ligação entre colaborador e organização, ao mesmo tempo que refletem uma postura proativa face aos desafios contemporâneos da gestão de RH.

# 6. PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO

Com base nas atividades realizadas durante o estágio na EGIS e na análise crítica das mesmas, apresento algumas propostas de melhoria que visam fortalecer o comprometimento organizacional e otimizar os processos de recursos humanos. Primeiramente, a organização deve implementar programas de formação contínua, que possuam como objetivo desenvolver as competências dos colaboradores. A proposta passa por implementar programas de formação contínua focados em temas relevantes, como a sustentabilidade, e o desenvolvimento de competências interpessoais, a organização pode ainda através de certas atividades maximizar o impacto desta proposta, essas atividades passam por estabelecer um plano anual de formação com base nas lacunas dos colaboradores já presentes na organização, podem desenvolver workshops e dinâmicas de grupo de forma a desenvolver a parte mais sustentável de cada colaborador e ainda envolver especialistas externos sobre os temas de carácter sustentável e ecológico.

Outra proposta de melhoria que a organização pode realizar, é fortalecer os processos de recrutamento e seleção de forma a atrair e selecionar candidatos alinhados com os valores e objetivos da organização. A proposta passa por incorporar critérios sustentáveis no processo de recrutamento e seleção, destacando a importância da sustentabilidade e da responsabilidade social. A organização pode desenvolver esta proposta de melhoria através da inserção de perguntas de carácter comportamental nas entrevistas, de forma a avaliar o compromisso do possível colaborador com a sustentabilidade e com a responsabilidade social, a organização pode também utilizar dinâmicas em grupo com foco na sustentabilidade e na responsabilidade social.

Por fim, a criação de um sistema de recompensas e incentivos que possua como objetivo, motivar os colaboradores a adotarem novas praticas sustentáveis de forma a contribuir para os objetivos sustentáveis da organização. A proposta pode passar pelo desenvolver de um sistema de recompensas com base em critérios sustentáveis de forma a reconhecer e premiar os colaboradores que se destaquem na implementação de práticas verdes.

Algumas atividades que podem ser realizadas pela Egis e que vão ao encontro da frase acima são a criação de um ranking verde com base em indicadores como economia de papel, energia, reciclagem, a criação de prémios mensais para os colaboradores que mais se destaquem neste tipo de práticas e por fim, a criação de eventos internos de forma a reconhecer os colaboradores que desenvolvam mais a vertente sustentável dentro da organização.

Estas propostas de melhoria visam não só otimizar os processos de recursos humanos, mas também fortalecer o comprometimento dos colaboradores com a organização, promovendo

um ambiente de trabalho mais sustentável e motivador. Ainda no que diz respeito a estas propostas , a primeira das propostas apresentada foi implementada pela organização, sendo que as outras duas propostas estavam a ser muito bem acolhidas pela organização, sendo que esta estaria pronta para implementá-las num futuro próximo.

# 7. CONCLUSÕES

## 7.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação permitiu aprofundar o entendimento sobre o papel estratégico das práticas de Gestão Verde de Recursos Humanos (GHRM) – nomeadamente o recrutamento e seleção com critérios sustentáveis, a formação verde, a avaliação de desempenho com foco em metas ambientais e a implementação de sistemas de incentivos ligados à sustentabilidade – na promoção da sustentabilidade organizacional. Verificou-se que estas práticas não apenas influenciam positivamente o desempenho ambiental das empresas, como também reforçam a cultura interna, a motivação dos colaboradores e a sua competitividade no mercado.

A formação verde assume-se, assim, como uma das práticas cruciais para a promoção da mudança organizacional, tendo vindo a adquirir uma importância crescente no seio das organizações, ao contribuir para o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais sensibilizada e comprometida com a sustentabilidade. Esta prática não só sensibiliza os colaboradores para as questões de sustentabilidade, como também contribui para a construção de uma cultura organizacional mais comprometida com a sustentabilidade. Ainda através da análise dos dados presentes no questionário a implementação de sistemas de recompensas são também fatores determinantes na motivação dos colaboradores.

Deste modo, é possível referir que as práticas de gestão verde recursos humanos têm um enorme potencial para transformar a consciencialização não só das organizações como também dos colaboradores, e ainda a possibilidade de aumentar a competitividade e a imagem da organização no mercado, porém barreiras como as que foram identificadas acima precisam ainda de ser superados pelas organizações.

Logo, essas barreiras podem ser superadas através da implementação da prática de formação sustentável ou até do sistema de incentivos de forma a garantir o comprometimento dos colaboradores na implementação. Como foi mencionado no estudo de Jabbour, Nagano e Santos (2008), as criações de possíveis indicadores de desempenho sustentável relacionados com os colaboradores podem tornar-se cruciais para avaliar a eficácia da implementação das práticas e a forma como os colaboradores estão a realizá-las.

Além disso, a implementação de critérios sustentáveis durante o recrutamento e a seleção pode ajudar a que a organização, atraia candidatos mais alinhados com os valores da empresa, contribuindo assim para uma empresa mais sustentável. Em suma a liderança verde pode ajudar a transformar significativamente as organizações, promovendo um ambiente de trabalho mais sustentável e competitiva, sendo que através da formação, da motivação e da implementação de políticas e práticas verdes, as empresas podem não só melhorar a sua reputação no mercado, como também contribuir para um futuro mais sustentável.

## 7.2. LIMITAÇÕES

Relativamente às limitações que este estudo apresenta, uma das principais é o tamanho da amostra do questionário, pois este questionário teve um número reduzido de inquiridos e também ao mesmo tempo o número de empresas localizadas no Porto também é reduzido, quando comparado com o número de empresas localizadas em Lisboa.

Outra limitação que este estudo também apresenta, é que a metodologia focou se principalmente em dados quantitativos, o que pode levar a uma menor compreensão dos inquiridos, relativamente a importância da implementação deste tipo de práticas nas organizações.

Quanto à revisão de literatura, uma das principais limitações deste estudo foi encontrar artigos científicos focados em organizações presentes em Portugal, pois grande parte dos artigos científicos encontrados focavam se no impacto da implementação destas práticas em organizações internacionais.

## 7.3. IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO

As implicações da implementação destas práticas para a gestão, são acima de tudo a necessidade de um compromisso estratégico por parte do líder e dos quadros superiores das organizações. Os dados analisados durante este trabalho, demonstram que o líder, bem como a liderança transformacional são essenciais para motivar os colaboradores.

Além disso as organizações podem começar a incorporar critérios sustentáveis no recrutamento e na seleção dos seus novos colaboradores, bem como aumentar a formação relacionada com a sustentabilidade. A implementação de sistemas de recompensas baseados em critérios sustentáveis e a integração de critérios de desempenho sustentáveis aos colaboradores, são práticas que podem ajudar as organizações.

## 7.4. PERSPETIVAS FUTURAS

Como trabalhos futuros relacionados com esta temática, podem ser considerados vários aspetos, entre os quais se destaca o aumento do tamanho da amostra, de forma a incluir um maior número de participantes. Esta abordagem permitiria uma maior dispersão e diversidade nas respostas dos inquiridos, possibilitando uma análise mais representativa e robusta dos resultados. Além disso, seria relevante abranger colaboradores de empresas localizadas em diferentes contextos geográficos, nomeadamente em cidades como o Porto e Lisboa, o que permitiria identificar possíveis diferenças regionais nas práticas de gestão sustentável e nos comportamentos organizacionais associados à sustentabilidade.

Alem disto, também é necessária uma análise mais profunda sobre os impactos e benefícios que estas práticas apresentam para as organizações portuguesas.

Logo, no que diz respeito às perspetivas para futuros estudos, estes podem realizar análises mais prolongadas, ou seja, investigar qual o impacto das práticas de gestão verde de recursos humanos ao longo de um certo período, permitindo assim compreender melhor como estas práticas estão a ser implementadas, bem como observar o comprometimento dos colaboradores com as mesmas. Além disso a utilização de entrevistas pode ajudar a aumentar a compreensão sobre os desafios e os benefícios da implementação deste tipo de práticas.

Por fim, futuros estudos podem explorar o impacto das novas tecnologias, bem como o impacto que a inteligência artificial pode ter na implementação destas práticas para as organizações.

# 8. Bibliografia

Ahmad, S. (02 de 05 de 2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management, 2*, 1-13. doi:https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817

Alfred, A., & Adam, R. (2009). Green Management Matters Regardless. *Academy of Management Perspectives*, 17-26.

Ansari, N. Y., Farrukh, M., & Raza, A. (28 de 09 de 2021). Green human resource management and employees pro-environmental behaviours: Examining the underlying mechanism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28*(1), 229-238. doi:https://doi.org/10.1002/csr.2044

Bansal , P., & Roth, K. (30 de 11 de 2017). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management Journal, 43*(4), 717-736. doi:https://doi.org/10.5465/1556363

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9-32. doi:http://dx.doi.org/10.1080/135943299398410

Begum, S., Ashfaq, M., & Awan, U. (10 de 2021). Does green transformational leadership lead to green innovation? The role of green thinking and creative process engagement. *Business Strategy and the Environment, 31*(7), 18-55. doi:10.1002/bse.2911

Chen, Y. S., & Chang, C. H. (1 de 02 de 2013). Towards green trust: The influences of green perceived quality, green perceived risk, and green satisfaction. *Management Decision, 51*(1), 63-82. doi:https://doi.org/10.1108/00251741311291319

Chiappetta Jabbour, C. J., & Santos, F. A. (12 de 2008). The Central Role of Human Resource Management in the Search for Sustainable Organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 2133-2154. doi:10.1080/09585190802479389

Christmann, P. (2000). Effects of best practices of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets. *Academy of Management Journal,, 43*(4), 663-680.

Coelho, J. P., Ferreira-Oliveira, A. T., & Couto, A. I. (Junho de 2024). Green Human Resource Management: Practices, Benefits, and Constraints—Evidence from the Portuguese Context. *Sustainability*, 1-28. doi:10.3390/su16135478

Deng, X., Dumont, J., & Shen, J. (Julho/ Agosto de 2017). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological

Green Climate and Employee Green Values: Effect of green HRM on employee workplace green behavior. *Human Resource Management, 56*(4), 613-627. doi:https://doi.org/10.1002/hrm.21792

Dhar, R. L., & Mittal, S. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *57*, 118-127. doi:https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.007

Dubois, D. A., & Dubois, C. L. (2012). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. *Human Resource Management, 6*(51), 799-826. doi:10.1002/hrm.21504

EXEMPLO, & EXEMPLO, E. E. (2025). *Apenas um exemplo.* Lisboa: Universidade Lusófona.

Felgate, G. (1 de junho de 2006). Emission statements. People Management, 1st June, pp. 40-41. 40-50.

Fernández, E., Ordiz, M., & Junquera, B. (2003). Organizational Culture and Human Resources in the Environmental Issue: A Review of the Literature. *The International Journal of Human Resource Management*, 634-656. doi:10.1080/0958519032000057628

Gomez-Mejia, L. R., & Berrone, P. (02 de 2009). Environmental Performance and Executive Compensation: An Integrated Agency-Institutional Perspective. *Academy of Management Journal, 52*(1), 103-126. doi:10.5465/AMJ.2009.36461950

Grenville, J. H., Buckle, S., & George, G. (2014). Climate change and management. *Academy of Management Journal, 3*(57), 615-623. doi:10.5465/AMP.2009.43479261

Huertas, I., García-Muiña, F. E., & Murillo-Ramos, L. (2023). Antecedents, outcomes, and boundaries of green human resource management: A literature review. *Revista de Administração de Empresas*, 2022-2068. doi:10.1590/S0034-759020230401

Jabbour, C. J., Nagano, M. S., & Santos, F. (2008). Environmental Management System and Human Resource Practices: Is There a Link between Them in Four Brazilian Companies? *Journal of Cleaner Production*, 1922-1926. doi:https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.02.004

Jamil , S., Zaman, S. I., & Kayikci , Y. (2023). The Role of Green Recruitment on Organizational Sustainability Performance: A Study within the Context of Green Human Resource Management. *Sustainability*, 1-31. doi:https://doi.org/10.3390/su152115567

Janghoon , S., & Jackson, S. E. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal, 7*(4), 278-290. doi:10.1057/omj.2010.37

Killmer, A. B., & Ramus, C. A. (2005). Corporate greening through prosocial extrarole behaviours – a conceptual framework for employee motivation. *Business Stategy and the Enviroment, 16*(8), 554-570. doi:https://doi.org/10.1002/bse.504

Malik, S. Y., Zhu, H., & Mughal, Y. H. (2021). Corporate Social Responsibility, Green Human Resources Management, and Sustainable Performance: Is Organizational Citizenship Behavior towards Environment the Missing Link? *Corporate Social Responsibility, Green Human Resources Management, and Sustainable Performance: Is Organizational Citizenship Behavior towards Environment the Missing Link? Sustainability*, pp. 1044-1048. doi:https://doi.org/10.3390/su13031044

Mohammed, M., & Dahoud, J. (2025). Nexus between green human resource management practices. *International Journal of Organizational Analysis, 17*(5), 2087. doi:10.1108/IJOA-08-2023-3903

Mouro, C., & Duarte, A. P. (2021). Organisational Climate and Pro-environmental Behaviours at Work: The Mediating Role of Personal Norms. *Frontiers in Psychology, 12*, 1-8. doi:10.3389/fpsyg.2021.635739

Niazi, U. I., Nasir, N., & Nisar, Q. A. (01 de 2023). Green HRM, green innovation and environmental performance: the role of green transformational leadership and green corporate social responsibility. *Environmental Science and Pollution Research, 30*(4), 1-15. doi:10.1007/s11356-023-25442-6

Paillé, P., & Boiral, O. (2013). Pro-environmental behavior at work: construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology, 36*, 118-128.

Piccolo, R. F. (10 de 2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*, 755-768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755

Ramus, C. A. (06 de 2002). Encouraging innovative environmental actions: What companies and managers must do. *Journal of World Business, 37*(2), 151-164. doi:10.1016/S1090-9516(02)00074-3

Rawashdeh, A. M. (10 de 2019). The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations. *Management Science Letters, 8*, 1049-1058. doi:10.5267/j.msl.2018.7.006

Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (Janeiro de 2012). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews, 15*(1), 1-12. doi:10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x

Saeed, B. B., & Afsar, B. (10 de 2018). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26*, 424-434. doi:10.1002/csr.1694

Samson, D., & Simpson, D. (22 de 09 de 2008). Environmental strategy and low waste operations: exploring complementarities. *Business Strategy and the Environment, 19*(2), 104-118. doi:https://doi.org/10.1002/bse.626

Stanwick, S. D., & Stanwick, P. A. (15 de 05 de 2001). CEO compensation: does it pay to be green? *Business Strategy and the Environment, 10*(3), 176-185. doi:https://doi.org/10.1002/bse.284

Tang, G., Chen, Y., & Jiang, Y. (2018). Green humanresourcemanagementpractices:. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 56*, 31-55. doi:10.1111/1744-7941.12147

Wehrmeyer, W. (1996). *Greening People.* (W. Wehrmeyer, Ed.) London: Routledge. doi:https://doi.org/10.4324/9781351283045

Zhao, F. (1 de Junho de 2004). Siemens' business excellence model and sustainable development. *Measuring Business Excellence, 8*(2), 55-64. doi:https://doi.org/10.1108/13683040410539436

# APÊNDICES

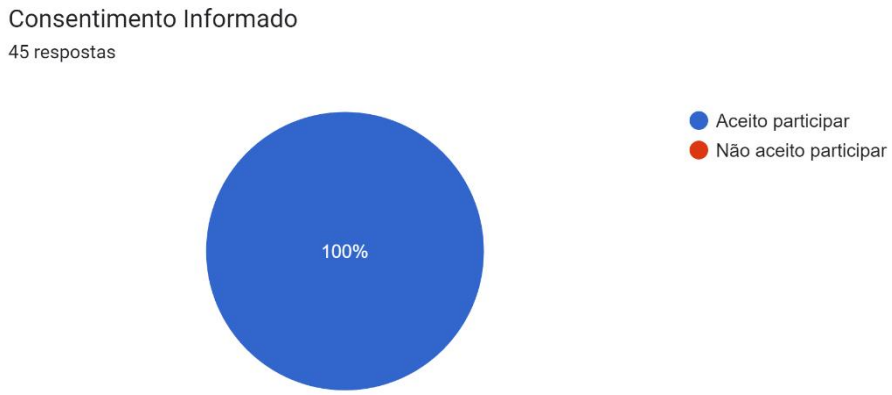



**Gráfico 1- Consentimento de Participação no Questionário**

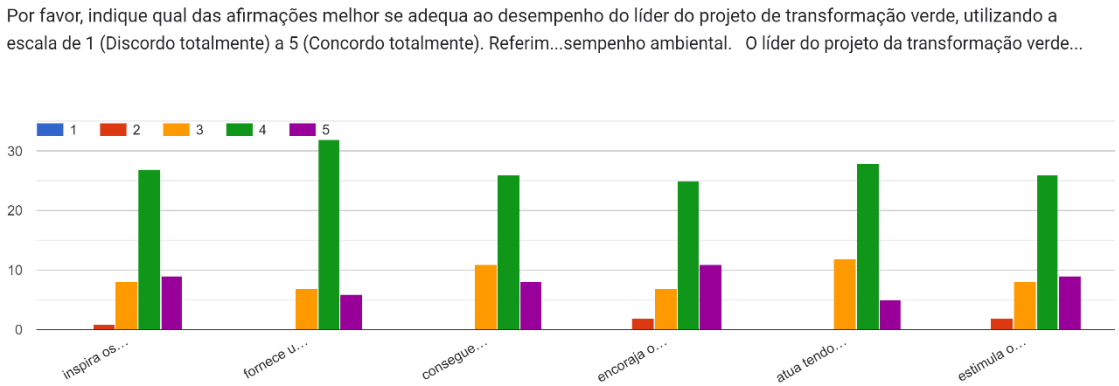



**Gráfico 2- Liderança transformacional verde**

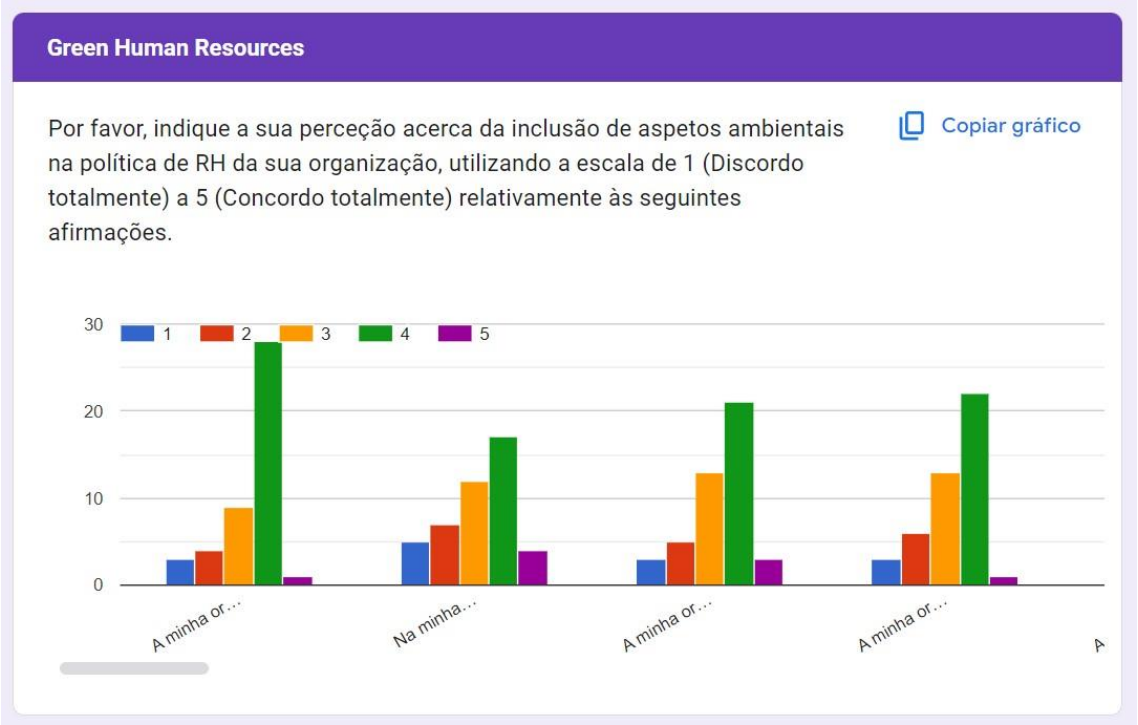



**Gráfico 3- Green Human Resources- 1ª Parte**




**Gráfico 4- Green Human Resources- 2ª Parte**




**Gráfico 5- Green Human Resources- 3ª Parte**




**Gráfico 6- Green Human Resources- 4ª Parte**

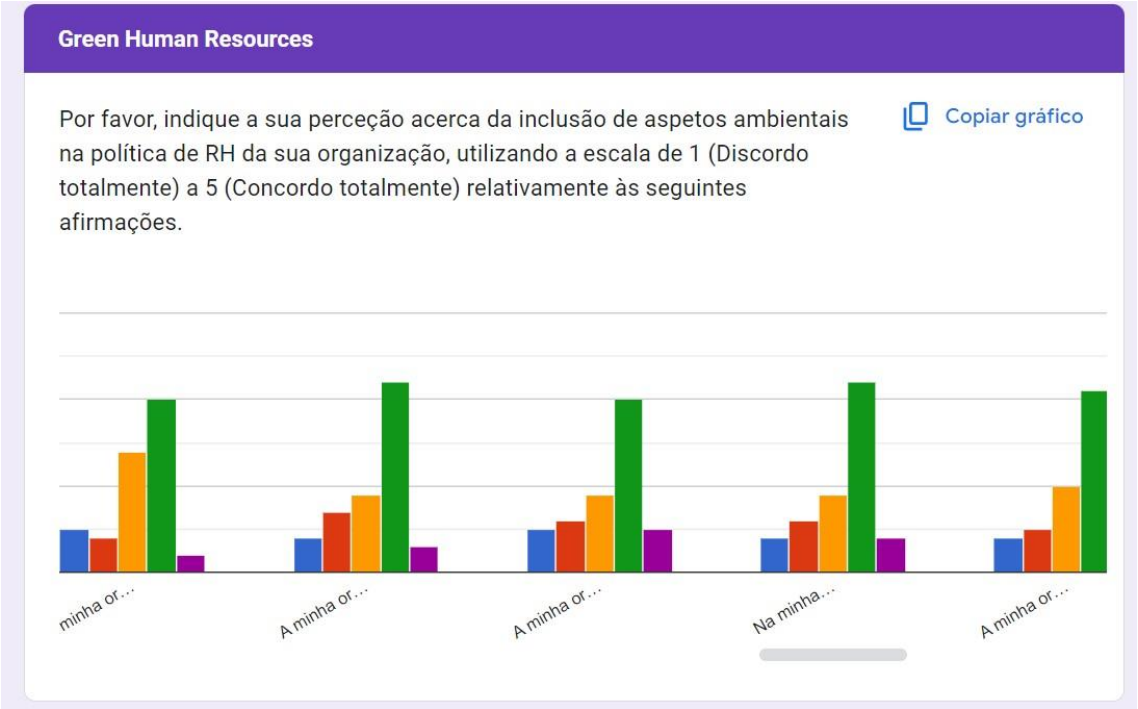



**Gráfico 7- Green Human Resources- 5ª Parte**

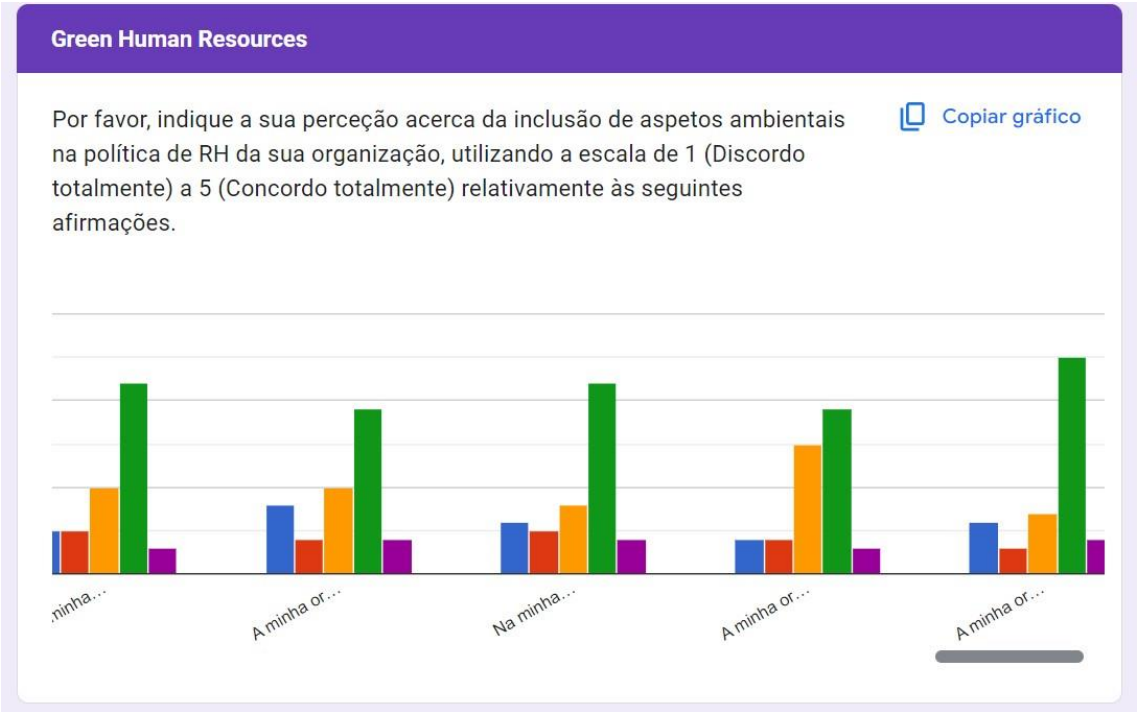



**Gráfico 8- Green Human Resources- 6ª Parte**

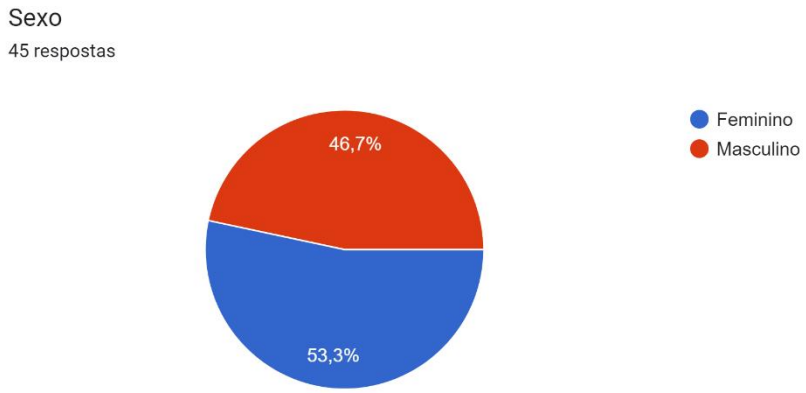



**Gráfico 9- Género dos Inquiridos**

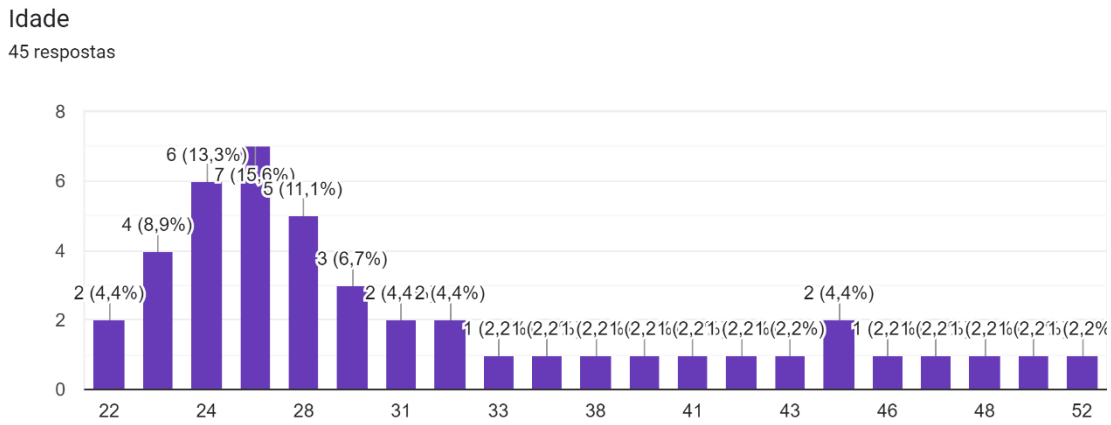



**Gráfico 10- Idade dos Inquiridos**

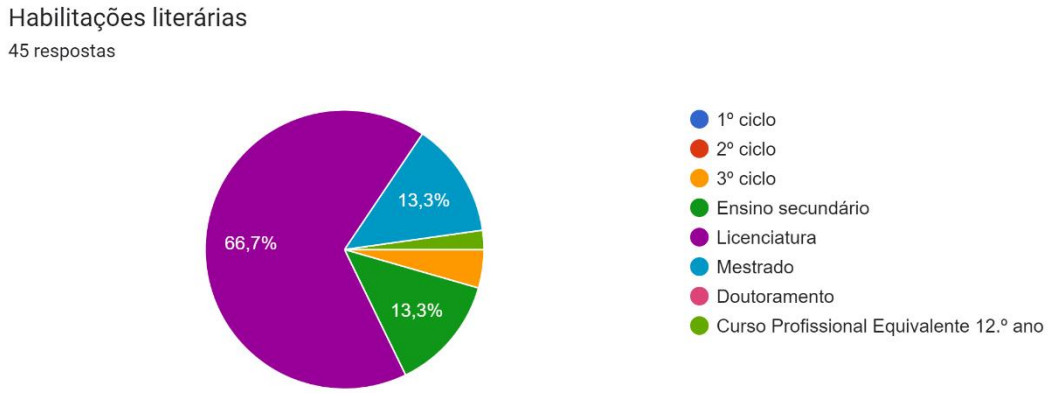



**Gráfico 11- Habilitações Literárias dos Inquiridos**

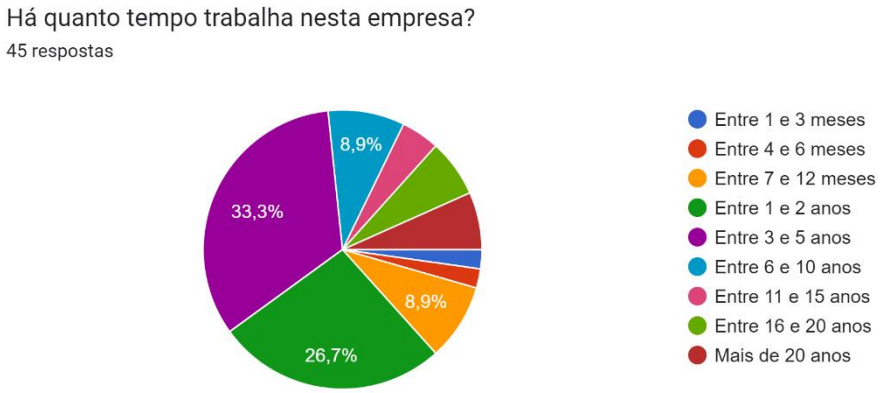



**Gráfico 12- Quanto tempo já trabalha na organização**

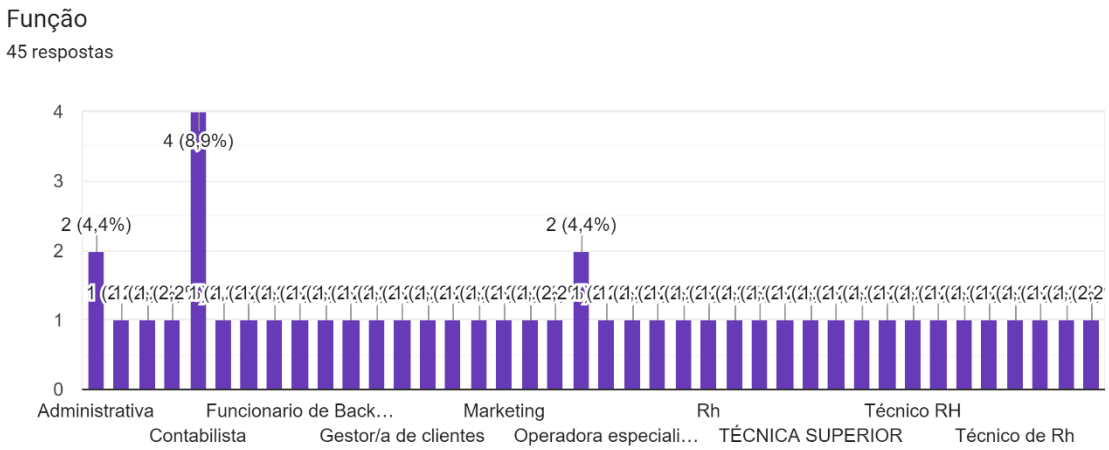



**Gráfico 13- Função que os inquiridos realizam na organização**

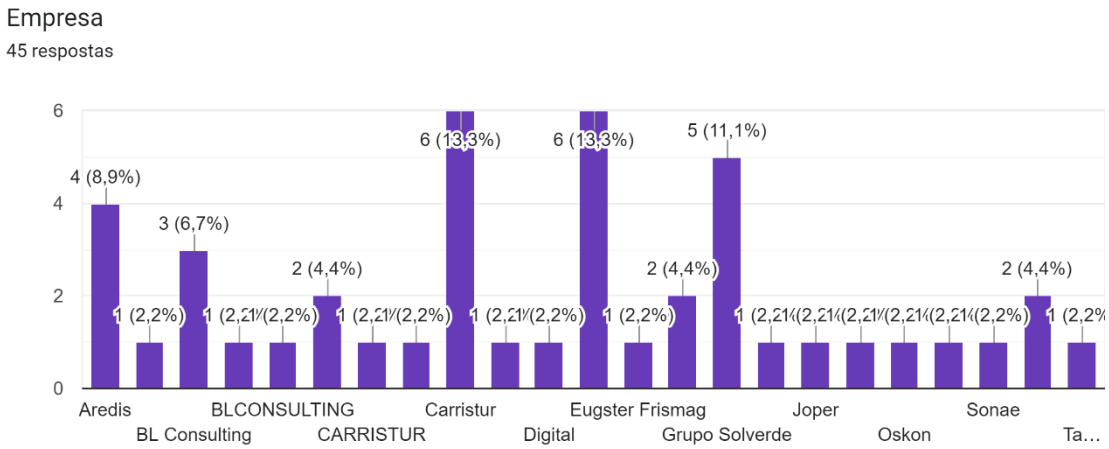



**Gráfico 14- Empresa em que os Inquiridos trabalham**

| Item | M (Lisboa/Centro e Sul) (N=26) | M (Porto/Norte) (N=18) | t | gl | p | M-Dif |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Lid1 | 4,00 | 4,00 | 0,00 | 35,3 | 1,000 | 0,000 |
| Lid2 | 3,96 | 4,00 | -0,251 | 39,4 | 0,803 | -0,038 |
| Lid3 | 3,96 | 3,94 | 0,095 | 40 | 0,925 | 0,017 |
| Lid4 | 4,08 | 3,94 | 0,637 | 36,9 | 0,528 | 0,132 |
| Lid5 | 3,88 | 3,83 | 0,308 | 40,0 | 0,759 | 0,051 |
| Lid6 | 3,92 | 3,89 | 0,172 | 32,9 | 0,864 | 0,034 |

**Tabela 10- Comparação das médias dos itens da Liderança face à região (teste t)**

Os resultados indicam que não há diferenças estatisticamente significativas entre as médias de liderança transformacional verde em Lisboa/Centro-Sul e no Porto/Norte (todas as variáveis apresentaram valores de p acima de 0,05). Em cada um dos itens (Lid1 a Lid6), as médias das duas zonas mantiveram-se muito próximas, sugerindo um padrão de liderança transformacional verde semelhante. Isso pode indicar que, independentemente da localização geográfica, os líderes analisados exibem comportamentos compatíveis com práticas sustentáveis e de inspiração transformacional, embora outros fatores (como cultura organizacional ou setor de atividade) possam desempenhar papéis adicionais e mereçam investigação futura.

**Green Human Resources**

| Item | M (Lisboa/Centro e Sul) (N=26) | M (Porto/Norte) (N=18) | t | gl | p | M-Dif |
|---|---|---|---|---|---|---|
| GHR_1 | 3,15 | 3,83 | -2,860 | 32,8 | 0,007 | -0,679 |
| GHR_2 | 2,77 | 3,78 | -3,445 | 39,1 | 0,001 | -1,009 |
| GHR_3 | 3,12 | 3,67 | -1,827 | 42,0 | 0,075 | -0,551 |
| GHR_4 | 3,04 | 3,61 | -2,194 | 40,2 | 0,034 | -0,573 |
| GHR_5 | 3,12 | 3,72 | -2,139 | 32,9 | 0,040 | -0,607 |
| GHR_6 | 2,81 | 3,61 | -2,704 | 37,4 | 0,010 | -0,803 |
| GHR_7 | 3,04 | 3,67 | -2,039 | 36,1 | 0,049 | -0,628 |
| GHR_8 | 3,04 | 3,56 | -1,817 | 38,6 | 0,077 | -0,517 |
| GHR_9 | 3,08 | 3,67 | -2,003 | 33,1 | 0,053 | -0,590 |
| GHR_10 | 3,12 | 3,72 | -2,099 | 32,6 | 0,044 | -0,607 |
| GHR_11 | 3,19 | 3,61 | -1,589 | 35,8 | 0,121 | -0,419 |
| GHR_12 | 3,00 | 3,78 | -2,969 | 33,0 | 0,006 | -0,778 |
| GHR_13 | 2,85 | 3,67 | -3,088 | 35,0 | 0,004 | -0,821 |
| GHR_14 | 2,92 | 3,67 | -2,396 | 36,0 | 0,022 | -0,744 |
| GHR_15 | 3,27 | 3,67 | -1,534 | 35,5 | 0,134 | -0,397 |
| GHR_16 | 3,00 | 3,67 | -2,218 | 36,6 | 0,033 | -0,667 |
| GHR_17 | 3,19 | 3,72 | -1,745 | 35,7 | 0,090 | -0,530 |
| GHR_18 | 3,23 | 3,89 | -2,406 | 33,9 | 0,022 | -0,658 |
| GHR_19 | 3,08 | 3,67 | -2,040 | 33,4 | 0,049 | -0,590 |
| GHR_20 | 2,85 | 3,78 | -3,581 | 33,1 | 0,001 | -0,932 |
| GHR_21 | 2,96 | 3,72 | -2,726 | 33,2 | 0,010 | -0,761 |
| GHR_22 | 3,00 | 3,72 | -2,384 | 31,9 | 0,023 | -0,722 |
| GHR_23 | 3,12 | 3,67 | -1,893 | 33,3 | 0,067 | -0,551 |
| GHR_24 | 3,12 | 3,78 | -2,314 | 31,7 | 0,027 | -0,662 |
| GHR_25 | 3,04 | 3,67 | -2,151 | 33,3 | 0,039 | -0,628 |
| GHR_26 | 2,85 | 3,56 | -2,145 | 35,4 | 0,039 | -0,709 |
| GHR_27 | 3,04 | 3,67 | -1,976 | 35,5 | 0,056 | -0,628 |
| GHR_28 | 3,04 | 3,67 | -2,325 | 34,7 | 0,026 | -0,628 |
| GHR_29 | 3,19 | 3,67 | -1,529 | 32,3 | 0,136 | -0,474 |

**Tabela 11- Comparação das médias dos itens dos Green Human Resources face à região (teste t)**

De um modo geral, os resultados referentes aos Green Human Resources evidenciam várias diferenças estatisticamente significativas ($p < 0,05$) entre as médias de Lisboa/Centro-Sul e do Porto/Norte, destacando-se os itens GHR_1, GHR_2, GHR_4, GHR_5, GHR_6, GHR_7, GHR_10, GHR_12, GHR_13, GHR_14, GHR_16, GHR_18, GHR_19, GHR_20, GHR_21, GHR_22, GHR_24, GHR_25, GHR_26 e GHR_28. Em todos esses casos, a média do Porto/Norte é superior, sugerindo práticas ou perceções mais desenvolvidas de Recursos Humanos Verdes nessa região. Porém, em alguns itens (por exemplo, GHR_3, GHR_8, GHR_9, GHR_11, GHR_15, GHR_17, GHR_23, GHR_27 e GHR_29) não se registaram diferenças estatisticamente significativas, o que

indica que, apesar de uma tendência global favorável ao Porto/Norte, nem todos os itens de *Green Human Resources* divergem de forma consistente entre as zonas estudada.