INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Gestão de Recursos Humanos Verde em Portugal: práticas e desafios

Joana Patrícia da Silva Coelho

07/**2023**

VERSÃO FINAL

Joana Patrícia da Silva Coelho.
Gestão de Recursos Humanos Verde em Portugal: práticas e desafios
07/**2023**

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Gestão de Recursos Humanos Verde em Portugal: práticas e desafios

Joana Patrícia da Silva Coelho

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação da Professora Doutora Ana Isabel Couto.

Joana Patrícia da Silva Coelho.
Gestão de Recursos Humanos Verde em Portugal: práticas e desafios
07/**2023**

Dedicatória

À minha irmã gémea.

Agradecimentos

O capítulo que aqui se encerra não seria possível sem o contributo e apoio de algumas pessoas especiais, nas mais variadas formas.

A ti, querida irmã, gémea em ADN e alma, que foste (e és) a maior impulsionadora dos meus sonhos e a pessoa-luz que me garante que jamais caminharei sozinha;

A ti, mãe querida, minha heroína, que me apoiaste nas fases de maior trabalho e me concedeste momentos de *Cinderela* e comida aconchegante com sabor a Amor;

A ti, pai, por me incentivares a avançar neste desafio e por me mostrares diariamente que a vida são dois dias, e que a altura certa é o *agora*;

A ti, meu Francisco, pelo apoio - nos momentos em que eu não chegava para tudo e compreensão - nos momentos que seriam de mãos dadas e eu te faltava;

Às minhas estrelinhas, desde a mais nova aos mais velhos, que lá de cima se regozijam pelo "raio da cachopa" que decidiu trilhar mais um desafio em que eles, mais uma vez, estão presentes a iluminar o caminho;

À minha orientadora, Ana Isabel Couto, pela dedicação e profissionalismo com que encarou este trabalho em equipa e pela energia contagiante manifestada a cada "*Viva Joana*!".

Por fim, agradecer às restantes pessoas que fizeram parte deste caminho e me apoiaram nestes dois longos anos, repletos de desafios, altos e baixos. Obrigada por não me deixarem cair.

Outro título para este estudo? "sustentabilidade não é só deitar o plástico no ecoponto amarelo". – autoria de um dos participantes do estudo (entrevistado 9). A eles um muito obrigada pelas suas contribuições que enriqueceram esta investigação.

A todos, gratidão.

Resumo

A temática da sustentabilidade ambiental tem ganho nas últimas décadas uma importância crescente à escala global. O presente estudo procura efetuar um mapeamento das práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde (GRHV) dinamizadas pelas empresas que operam em território nacional e que são detentoras da norma ISO 14001 - Sistemas de gestão ambiental. A investigação pretende ainda identificar os benefícios que as empresas associam à Gestão de Recursos Humanos Verde, bem como as condicionantes e desafios que reconhecem na implementação destas práticas gestionárias. A influência da norma ISO 14001 na GRHV é igualmente analisada.

Para a prossecução dos objetivos, privilegia-se uma metodologia eminentemente qualitativa, ancorada à realização de entrevistas semiestruturadas a um conjunto limitado, mas diversificado, de profissionais de recursos humanos e de responsáveis pela sustentabilidade ambiental das empresas, bem como à pesquisa e análise de dados analiticamente relevantes sobre a temática.

Os resultados evidenciam que as organizações em Portugal implementam práticas ambientais que se enquadram na GRHV, mas que estas carecem de um entendimento holístico. O caráter operacional da ISO 14001 não impacta, de forma profunda, na conceção multidimensional da GRHV. Os benefícios da GRHV são moderados pelas condicionantes inerentes à forma como o tecido empresarial português se comporta, impondo desafios futuros para a sua implementação e sucesso.

O estudo discute ainda as implicações dos resultados para as organizações e oferece sugestões para investigação futura.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos Verde, práticas, ISO 14001, sustentabilidade ambiental

Abstract

The environmental sustainability theme has gained a growing importance on a global scale in the last decades. This study aims to map the green human resource management (GHRM) practices developed by companies operating in Portugal that hold the ISO 14001 standard - Environmental Management Systems. The research also aims to identify the benefits that companies associate with green human resources management, as well as the constraints and challenges they recognize in the implementation of these management practices. The influence of ISO 14001 on GRHV is also analyzed.

In order to pursue the objectives, an approach based on a qualitative methodology is used, anchored to not only semi-structured interviews conducted with a limited, but diversified, set of professionals (human resources professionals and those entrusted with the environmental sustainability of companies), but also investigation of data that is analytically significant to the subject.

The results show that organizations in Portugal implement environmental practices that fit into GHRM, but they lack a holistic understanding. The operational nature of ISO 14001 does not impact, in a profound way, on the multidimensional conception of GHRM. The benefits of GHRM are moderated by the constraints inherent to the Portuguese business environment, imposing future challenges for its implementation and success.

The study also discusses the implications of the findings for organizations and provides suggestions for future research.

Keywords: green human resource management, practices, ISO 14001, environmental sustainability

Lista de abreviaturas e siglas

APA - Agência Portuguesa do Ambiente

BCSD - Business Council for Sustainable Development

CAE - Código de Atividade Económica

EA - European co-operation for Accreditation

GA - Gestão Ambiental

GRH - Gestão de Recursos Humanos

GRHV - Gestão de Recursos Humanos Verde

GWP - Global warming potential

IAF - Fórum de Acreditação Internacional

ILAC - Cooperação Internacional de Acreditação de Laboratórios

INE - Instituto Nacional de Estatística

IPAC - Instituto Português de Acreditação, I.P.

ISO - International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização)

KPI - Key Performance Indicator (Indicador-chave de desempenho)

QAS - Qualidade, Ambiente e Segurança

RH - Recursos Humanos

SBTi - Science Based Targets initiative

SGA-Sistema de Gestão Ambiental

Índice

Introdução 1
Capítulo I – Revisão da literatura 5
1.1. Gestão de Recursos Humanos Verde: conceito 6
1.2. Gestão de Recursos Humanos Verde: orientação *top-down* e *bottom-up* (multidirecional) 9
1.3. Gestão de Recursos Humanos Verde: funções e práticas 11
1.3.1. Recrutamento e seleção verde 13
1.3.2. Formação e desenvolvimento verde 14
1.3.3. Gestão e avaliação de desempenho verde 16
1.3.4. Remuneração e recompensas verde 17
1.3.5. Cultura organizacional verde 18
1.4. Gestão de Recursos Humanos Verde: benefícios, condicionantes e desafios 21
Capítulo II – Desenho metodológico da pesquisa 24
2.1. Objetivos do estudo e modelo de análise 25
2.2. Metodologia 27
2.3. Técnicas e processo de recolha de informação 29
2.4. Tratamento e análise de informação 37
2.5. Caracterização dos participantes 41
Capítulo III – Apresentação dos resultados 43
3.1. Gestão de Recursos Humanos Verde em Portugal: resultados da vertente extensiva da pesquisa 44
3.1.1. As empresas nacionais certificadas com a norma ISO 14001: breve retrato 44
3.2. Gestão de Recursos Humanos Verde em Portugal: resultados da vertente intensiva da pesquisa 47
3.2.1. Enquadramento geral (norma ISO 14001 e GRHV) 47
3.2.1.1 Estratégia verde 48
3.2.1.2 Norma ISO 14001 49
3.2.1.3 GRHV 51
3.2.2. Práticas de GRHV 53
3.2.2.1 Recrutamento e seleção verde 54
3.2.2.2 Formação e desenvolvimento verde 56
3.2.2.3 Gestão e avaliação de desempenho verde 58

3.2.2.4 Remuneração e recompensas verde 60
3.2.2.5 Cultura organizacional verde 61
3.2.3. Práticas organizacionais verdes transversais 63
3.2.3.1 Digital 64
3.2.3.2 Transportes 64
3.2.3.3 Artigos e resíduos 65
3.2.3.4 Infraestruturas 65
3.2.3.5 *Performance* 66
3.2.3.6 Produção 67
3.2.3.7 Atividades 67
3.2.4. Benefícios, condicionantes e desafios da GRHV 68
3.2.4.1 Benefícios da GRHV 69
3.2.4.2 Condicionantes da GRHV 70
3.2.4.3 Desafios da GRHV 71
Capítulo IV– Discussão dos resultados 72
4.1. Enquadramento geral (norma ISO 14001 e GRHV) 73
4.2. Práticas de GRHV 75
4.3. Práticas organizacionais verdes transversais 78
4.4. Benefícios, condicionantes e desafios da GRHV 81
Capítulo V – Conclusão 83
5.1. Principais resultados 84
5.2. Contributos da investigação 88
5.3. Limitações do estudo e sugestões de investigação futuras 90
Referências bibliográficas 91
Apêndices 106
Apêndice I – Organização das funções de RH por áreas da GRHV 107
Apêndice II – Declaração de consentimento informado 108
Apêndice III – Guião da entrevista aos profissionais de recursos humanos e/ou responsáveis da estratégia de sustentabilidade ambiental 110
Apêndice IV – Inquérito de caracterização sociodemográfica e corporativa 114
Apêndice V – Esquematização da grelha de análise de conteúdo 116
Apêndice VI – Quadro geral de caracterização das empresas/ entrevistados 118

Índice de Quadros

Quadro 1. Definições da Gestão de Recursos Humanos Verde 8
Quadro 2 - Exemplos de práticas verdes transversais às organizações 12
Quadro 3 - Exemplos de práticas de recrutamento e seleção verde 14
Quadro 4 - Exemplos de práticas de formação e desenvolvimento verde 15
Quadro 5 - Exemplos de práticas de gestão e avaliação de desempenho verde 17
Quadro 6 - Exemplos de práticas de remuneração e recompensas verde 17
Quadro 7 - Exemplos de práticas de cultura organizacional verde 20
Quadro 8 - Benefícios, condicionantes e desafios da GRHV 22
Quadro 9 - Categorias, subcategorias e indicadores de análise 39

Índice de figuras

Figura 1 - Esquematização da orientação multidirecional na Gestão de Recursos Humanos Verde 10

Figura 2 - Esquematização da relação da teoria AMO com as cinco áreas de GRHV 27

Figura 3 - Relação entre o ano de criação da empresa e ano da primeira certificação ISO 14001 42

Figura 4 - Empresas com a ISO 14001 em Portugal 45

Figura 5 - Empresas com a ISO 14001 em Portugal (por área de atividade) 46

Figura 6 - Dimensão I - Enquadramento geral (norma ISO 14001 e GRHV)..... 48

Figura 7 - Dimensão II - Práticas de GRHV 54

Figura 8 - Dimensão III - Práticas organizacionais verdes transversais..... 63

Figura 9 - Dimensão IV - Benefícios, condicionantes e desafios da GRHV 69

A temática da sustentabilidade ambiental tem ganho nas últimas décadas uma importância crescente à escala global sendo considerado um dos focos centrais das tomadas de decisão dos gestores do século XXI (Ercantan & Eyupoglu, 2022).

Podemos considerar o ano de 1972 e a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (ou Conferência de Estocolmo), como um marco no início de um debate político internacional sobre as questões ambientais (Steil & Toniol, 2013). O próprio conceito de desenvolvimento sustentável surge pela primeira vez na Comissão Mundial sobre Ambiente e Desenvolvimento (também conhecida como Comissão Brundtland) na década de 80, no qual é definido como desenvolvimento aquele que satisfaça as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades (Foster et al., 2022).

No que respeita a um conceito de fronteira, o conceito de *Gestão Sustentável de Recursos Humanos*, Ehnert et al. definem-lo como "a implementação de estratégias e práticas de GRH que permitam o alcance de objetivos financeiros, sociais e ecológicos, com impacto dentro e fora da organização" (2016, p. 90). Esta visão sugere que há um potencial maior nas políticas de gestão de pessoas, do que no objetivo exclusivamente financeiro, e que os resultados podem ir para além de uma estratégia assente em números. Consequentemente, as organizações precisam de se reinventar para poderem atingir os seus objetivos ambientais (Wang et al., 2019) e a forma como estas se debatem com o tema, atribui um papel de destaque a uma gestão ambiental eficaz que resulta de uma estratégia de Gestão de Recursos Humanos Verde (Arulrajah et al., 2015; Ren et al., 2018). Esta abordagem, que leva o tema da sustentabilidade ambiental à gestão dos recursos humanos é extremamente importante, uma vez que a GRH tem a capacidade de influenciar a relação da organização com o seu meio externo, nomeadamente com a sociedade e o ambiente (Saifulina et al., 2020). Jabbour e Santos (2008) vão mais longe, afirmando que enquanto o lucro é amplamente aceite como 'o motor do negócio', os recursos humanos estão a ganhar posição como 'a alma do negócio', especialmente no contexto ambiental, formando a base do conhecimento das empresas (Iqbal et al., 2018). A Gestão de Recursos Humanos Verde sobre a qual se concentra esta investigação, utiliza os procedimentos da gestão de recursos humanos no sentido de estimular o uso dos ativos dentro das organizações com o propósito de promover a sustentabilidade ambiental (Jyoti, 2012).

Com efeito, a GRHV permite atingir benefícios tangíveis às empresas que vão para além da melhoria da imagem e fortalecimento da marca junto dos *stakeholders*, ao potenciar a criação de novos produtos e a implementação de novos processos e políticas que geram mais produtividade e garantem a *compliance* da organização (Pallavi & Bhanu, 2016). Neste

contexto, os gestores de recursos humanos assumem um papel central, ao terem a responsabilidade de sensibilizar os trabalhadores para o movimento verde, para uma utilização sensata dos recursos e para ajudar as organizações a tomarem uma posição ambiental responsável face às futuras gerações (Hussain, 2018).

O objeto de estudo da pesquisa em presença é, primeiramente, identificar as práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde aplicadas nas empresas que atuam em Portugal e possuem certificação da norma ISO 14001 - sistema de gestão ambiental. Ao mesmo tempo, pretende-se identificar os benefícios que estas empresas associam à GRHV, bem como as condicionantes e desafios que identificam na implementação das práticas verdes, através da perspetiva dos profissionais de gestão de recursos humanos e responsáveis pela sustentabilidade ambiental das empresas.

A certificação com a norma ISO 14001 como critério de inclusão foi entendida como um fator que, por si só, garante uma preocupação e aplicação de medidas ambientais por parte das organizações, constituindo-se como uma base sólida para que a GRHV seja implementada (Kivinda et al., 2021).

Para a prossecução destes objetivos adotou-se a perspetiva de Renwick et al. (2013) que, com base na teoria AMO de Appelbaum et al. (2000), propõem a análise da GRHV com base em cinco áreas fundamentais de GRH: (i) recrutamento e seleção verde, (ii) formação e desenvolvimento verde, (iii) gestão e avaliação de desempenho verde, (iv) remuneração e recompensas verde e (v) envolvimento e *empowerment* verde, a qual passaremos a designar de *cultura organizacional verde*, justificando esta redefinição mais à frente (cf. subponto 1.3.5).

A relevância deste estudo é significativa considerando que escasseiam estudos com enfoque neste domínio, nomeadamente que se proponham fazer um levantamento das práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde aplicadas nas empresas a atuar em Portugal. Adicionalmente, desconhece-se a existência de estudos sobre a realidade nacional que identifiquem o impacto direto ou indireto da GRHV ao nível do trabalhador, empresa e sociedade, pelo que se pretende explorar a perspetiva dos especialistas sobre os benefícios que a GRHV traz nos três níveis referidos, bem como as condicionantes e desafios associados.

Efetivamente, o conceito de Gestão de Recursos Humanos Verde é ainda relativamente recente na área da investigação, apesar do aumento de estudos considerável na última década, o que significa que o impacto da GRHV em contexto laboral necessita de um maior trabalho empírico e estudos que permitam o seu aprofundamento (Järlström et al., 2018). É possível afirmar, portanto, que o objeto de estudo, para além da relevância ambiental evidente, tem significância científica, social e económica. A nível científico, pode-se considerar pertinente,

uma vez que acrescenta informação relevante e enriquece a análise empírica nesta área. A nível social, tem relevância no sentido em que há um grande interesse das partes interessadas, nomeadamente da sociedade em geral sobre o tema da sustentabilidade ambiental, sendo importante para as organizações e indivíduos que as compõem, a associação a práticas verdes. Por fim, a nível económico, esta investigação importa, no sentido em que os consumidores estão cada vez mais atentos às práticas que sejam amigas do ambiente, demonstrando uma tendência a preferirem as marcas que praticam ações de responsabilidade ambiental.

Esta dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. No capítulo um é apresentado o conceito de GRHV, a visão inclusiva de gestão que é defendida na atualidade, destacando as práticas verdes transversais que se identificam na literatura. Ainda neste capítulo, e depois de clarificar a estruturação e significados adotados neste estudo, identificam-se as práticas de GRHV levantadas por vários autores segmentando-as por cinco áreas fundamentais, de acordo com a perspetiva de Renwick et al. (2013). Por fim, são apresentados os principais benefícios, condicionantes e desafios inerentes à implementação das práticas de GRHV, distinguindo-os em três níveis: macro (sociedade); meso (organização) e micro (trabalhador).

O segundo capítulo versa sobre o estudo empírico, expondo os objetivos do estudo e o modelo teórico de análise que suporta a investigação, seguindo-se a apresentação da metodologia qualitativa utilizada, a técnica de entrevista e análise documental como instrumentos de recolha de dados, bem como o processo de recolha e tratamento de informação e a caraterização dos participantes. Nos capítulos três e quatro debruçamo-nos sobre os resultados obtidos, nas vertentes extensiva e intensiva da pesquisa, determinando a sua apresentação e discussão. Finalmente, no capítulo cinco desenham-se as principais conclusões e contributos desta investigação, identificam-se as limitações encontradas e definem-se sugestões para investigações futuras.

1.1. Gestão de Recursos Humanos Verde: conceito

O surgimento do conceito de Gestão de Recursos Humanos Verde tem vindo a ser associado, por diversos autores, a Wehrmeyer (1996) e à a sua obra "Greening People: Human Resources and Environmental Management" (Farrukh et al., 2021; Jackson et al., 2011; Opatha & Hewapathirana, 2019; Renwick et al., 2008; Shahriari & Hassanpoor, 2019). A Gestão Ambiental (GA) é entendida como a área que trata das questões relacionadas com o ambiente de forma organizada e coordenada, sob o ponto de vista organizacional, com o objetivo de reduzir os impactos desta no ambiente (Wehrmeyer, 1996). Já a Gestão de Recursos Humanos (GRH) entende-se como o lado humano da administração de empresas que influencia de forma efetiva e eficiente os trabalhadores na conquista dos objetivos organizacionais, através de procedimentos, políticas e sistemas (Opatha & Hewapathirana, 2019). Ora, Wehrmeyer, ao referir que "idealmente, as duas áreas de gestão interagem, de forma que a GA tem impacto nas atividades de GRH e, por sua vez, as atividades de GRH, como a formação, foram alteradas para acomodar questões de GA" (1996, p. 12) está a convergir os objetivos da GA com a aplicabilidade que a GRH incute nos processos e políticas da empresa, pelo que esta convergência é entendida como sendo a primeira ligação do termo "green" à GRH, acabando por se definir mais tarde como Gestão de Recursos Humanos Verde (GRHV) (Opatha & Hewapathirana, 2019).

Esta estreita relação do conceito de GA e GRH é adotada pela comunidade científica nas décadas seguintes (Budhwar & Sparrow, 2002; Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016; Jackson et al., 2011; Renwick et al., 2013), reforçando a importância da GRHV, uma vez que é defendido que a GRH melhora o desempenho ambiental associado à GA (Jabbour et al., 2010; Ren et al., 2018; Zibarras & Coan, 2015). De facto, a GRHV surge como um ramo da GRH (Opatha & Hewapathirana, 2019), no sentido em que utiliza os recursos humanos no planeamento e processos internos por forma a atingir os objetivos ambientais, respeitando o alinhamento com a estratégia organizacional (Renwick et al., 2013).

Na literatura existem algumas visões distintas, que também incorporam o âmbito social no entendimento de GRHV (Amrutha & Geetha, 2020; Gholami et al., 2016; Zaid et al., 2018). Contudo, para a pesquisa em presença, privilegiou-se assumidamente o entendimento de GRHV com enfoque na dimensão ambiental. Ou seja, apesar de a literatura se desenvolver simultaneamente nos dois campos (Paulet et al., 2021), neste estudo iremos perfilhar a perspetiva analítica que assume o conceito de GRHV relativo apenas aos aspetos da gestão ambiental e que se relacionam com a gestão de recursos humanos. Entendemos ser, por isso,

importante distinguir os dois conceitos, - GRH Sustentável e GRHV - analisando a Gestão de Recursos Humanos Sustentável como uma especialidade de GRH e um chapéu que orienta o conceito de GRHV (Paulet et al., 2021).

A GRH Sustentável é definida como "a gestão dos recursos humanos [que procura] satisfazer as necessidades ideais da empresa e comunidade do presente sem comprometer a capacidade para satisfazer as necessidades do futuro" (Mariappanadar, 2003, p. 910). Este é, assim, no nosso entendimento, um conceito mais lato, o de "sustentabilidade", usado formalmente na Comissão Brundtland em 1983 (Foster et al., 2022). A GRH Sustentável remete para a *Triple Bottom Line* (Correia, 2019) - as Pessoas, o Planeta e o Lucro, baseando-se no desempenho social, ambiental e económico, respetivamente.

Por sua vez, a GRHV é "um tipo de GRH Sustentável que se foca nos problemas ambientais" (Piwowar-Sulej, 2021, p. 76) e que procura atingir os objetivos de desempenho ambiental, redução do desperdício e uma vantagem competitiva, pressupondo um processo de constante melhoria e inovação, e uma total integração entre os objetivos e estratégias verdes e os objetivos e estratégias organizacionais (Renwick et al., 2013). Desta forma, a GRHV distingue-se da GRH Sustentável uma vez que remete apenas para a dimensão ambiental das práticas organizacionais de gestão de recursos humanos, sendo um conceito mais específico que a Gestão de Recursos Humanos Sustentável.

No quadro 1 encontramos o levantamento de definições de vários autores sobre a GRHV, que orientam a atenção unicamente para o âmbito ambiental.

Quadro 1. Definições da Gestão de Recursos Humanos Verde

Autor	**Definição**
(Jackson et al., 2011, p. 101)	"Ligação entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão Ambiental".
(Zoogah, 2011, p. 118)	"A utilização de políticas, filosofias e práticas de recursos humanos para promover a utilização sustentável dos recursos e prevenir danos decorrentes de preocupações ambientais no seio das organizações empresariais".
(Mandip, 2012, p. 244)	"Os recursos humanos verdes referem-se à utilização de cada ponto de contacto/interface dos funcionários para promover práticas sustentáveis e aumentar a consciência e os compromissos dos funcionários sobre as questões de sustentabilidade. Envolve a realização de iniciativas de recursos humanos amigas do ambiente, resultando em maior eficiência, custos mais baixos e melhor envolvimento e retenção dos funcionários.
(Renwick et al., 2013, p. 1)	A Gestão de Recursos Humanos Verde pode ser definida como os "aspetos da estratégia de recursos humanos de gestão ambiental"
(Jabbour, 2013, pp. 147–148)	"Alinhamento sistémico e planeado das práticas típicas de gestão de recursos humanos com os objetivos ambientais da organização"
(Opatha & Arulrajah, 2014, p. 104)	"A Gestão de Recursos Humanos Verde refere-se a todas as atividades envolvidas no desenvolvimento, implementação e manutenção contínua de um sistema que visa tornar os trabalhadores de uma organização verdes. É o lado da GRH que se preocupa em transformar trabalhadores normais em trabalhadores verdes de modo a atingir os objetivos ambientais da organização e, finalmente, dar uma contribuição significativa para a sustentabilidade ambiental. "
(Pallavi & Bhanu, 2016, p. 13)	"A Gestão de Recursos Humanos Verde refere-se à mobilização de todos os trabalhadores para apoiar a sustentabilidade, aumentar a capacidade de reação dos trabalhadores e o seu empenho nos temas da sustentabilidade."
(Nejati et al., 2017, p. 164)	"A Gestão de Recursos Humanos Verde equipa as organizações com trabalhadores conscientes, empenhados e competentes, que podem ajudar a organização a minimizar a sua pegada de carbono através da utilização eficiente e eficaz dos recursos existentes"
(Masri & Jaaron, 2017, p. 1)	"A Gestão de Recursos Humanos Verde (GRHV) refere-se à utilização de práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) para reforçar práticas ambientais e aumentar o compromisso dos trabalhadores com a sustentabilidade ambiental".
(Ren et al., 2018, p. 778)	"Fenómeno relevante para compreender as relações entre atividades organizacionais com impacto no ambiente natural e na conceção, evolução, implementação e influência dos sistemas de GRH".
(Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018, p. 5)	"Uma nova abordagem para a função de RH, cuja natureza é incluir objetivos ecológicos em todas as sub-áreas de GRH, desde o planeamento do trabalho, passando pelo recrutamento, seleção, motivação e desenvolvimento dos trabalhadores, até à sua avaliação e influência nas condições de trabalho"
(Shah, 2019, p. 772)	"A Gestão de Recursos Humanos Verde (GRHV) é definida como a integração de elementos de gestão verde na conceção de cargos, nos quadros de pessoal, na formação e desenvolvimento, na motivação e nas funções de manutenção da gestão de recursos humanos (GRH) para melhorar o comportamento pró-ambiental dos trabalhadores, satisfazer as expectativas dos trabalhadores e atingir objetivos organizacionais".
(Yusoff et al., 2020, p. 665)	"A GRH verde pode ser definida como a parte da GRH Sustentável que se compromete com os requisitos associados à sustentabilidade ambiental".

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar esta sintetização do conceito de GRHV é possível identificar uma tendência crescente no foco dado aos trabalhadores, no que respeita ao seu envolvimento, motivação e consciência verde, enquanto fator determinante do sucesso e cumprimento dos objetivos ambientais da organização. Esta importância atribuída aos trabalhadores pela literatura mais recente evidencia uma maior valorização da orientação *bottom-up* que iremos abordar já de seguida (Ari et al., 2020).

1.2. Gestão de Recursos Humanos Verde: orientação *top-down* e *bottom-up* (multidirecional)

O papel da GRHV no compromisso verde das organizações, comporta um planeamento cuidado e processos internos alinhados com a estratégia organizacional (Renwick et al., 2013) por forma a atingir os objetivos desta e a tão desejada sustentabilidade ambiental. Por outras palavras, a visão corporativa deve estar alinhada com a missão, valores e estratégia da empresa para uma sustentabilidade efetiva. Interessa, portanto, um debruçar sobre as diferentes orientações debatidas na literatura e identificar as consequências de ambas na *performance* ambiental das empresas.

A orientação *top-down*, como o próprio termo indica, tem uma direção de cima para baixo, e em que as empresas adaptam os seus valores e missão aos objetivos ambientais, delegando, a partir dos seus níveis de topo, projetos de sustentabilidade e gestão ambiental (Bansal & Roth, 2000; Labella-Fernández & Martínez-del-Río, 2020).

Já a orientação *bottom-up*, é um processo inverso, em que a implementação de medidas de sustentabilidade ambiental existe, destacando-se o papel e criatividade dos trabalhadores (Dangelico, 2015; Fernández et al., 2003).

A literatura demonstra que a forma das empresas responderem à atual pressão dos *stakeholders* e à competitividade do mercado remete para uma tendência da orientação *bottom-up*, nomeadamente no que diz respeito à GRHV, evidenciando-se nos estudos mais recentes a importância do envolvimento dos trabalhadores no sucesso das metas ambientais (Ari et al., 2020).

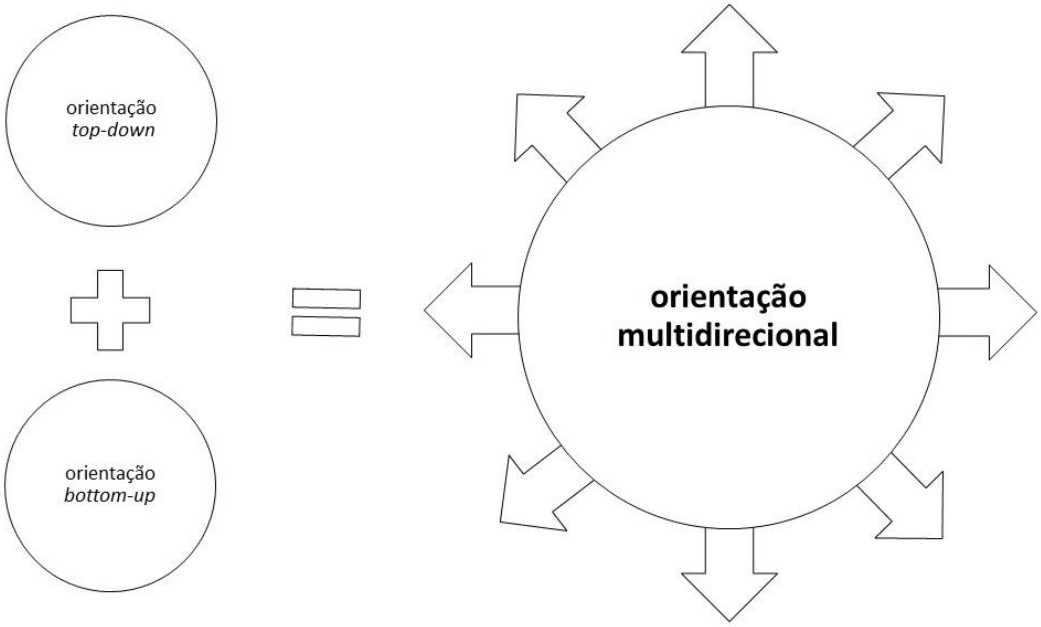
Sabokro (2021) refere no seu estudo sobre os efeitos da GRHV na responsabilidade social corporativa, uma preocupação ambiental simulada, a nível individual e organizacional. O autor alerta que estas organizações adquirem certificações de normas internacionais relacionadas com o ambiente, tais como as normas ISO 14000, com o intuito de cumprirem os requisitos para garantia das suas exportações, por exemplo. Nestes casos, são apenas executadas

medidas pré-coordenadas pelos organismos competentes, excluindo-se a promoção de comportamentos verdes inovadores.

É, por isso, importante, uma identidade e responsabilidade ambiental partilhadas pelas partes, com vista ao cumprimento das metas ambientais da organização, uma vez que não é suficiente uma estratégia que se reduza à construção de infraestruturas ecológicas (Al-Swidi et al., 2021). Se, por um lado, sabemos que as ações dos decisores influenciam significativamente o desempenho ambiental das empresas (Oberhofer & Fürst, 2013), também sabemos que as iniciativas ambientais dos trabalhadores não só provêm de conhecimento explícito, mas também, mais frequentemente, dependem de conhecimento tácito. E, portanto, uma abordagem *bottom-up* enfatiza a importância do conhecimento tácito na sustentabilidade ambiental (Boiral, 2002; Brito, 2008).

Por conseguinte, é necessário um incentivo à prática verde por parte dos altos responsáveis para que as organizações que apostam no futuro promovam a capacitação dos trabalhadores (Daily & Huang, 2001; Yin et al., 2019). Com base na literatura, podemos encontrar evidências que nos permitem definir um caráter multidirecional (orientação *top-down* e *bottom-up*) como o mais apelativo para as organizações adotarem (Gama et al., 2014) e que representamos na Figura 1.

Figura 1 - Esquematização da orientação multidirecional na Gestão de Recursos Humanos Verde



Fonte: Elaboração própria

Desta forma, a convergência entre um compromisso ambiental forte da gestão de topo e o conhecimento único e individual, que respeita a cada indivíduo/trabalhador, espelhado na liberdade para o pôr em prática, é o que se vai traduzir na capacidade de resposta da organização à pressão da sociedade atual (Colwell & Joshi, 2013) e na sua sustentabilidade ambiental, em última instância. Importa, pois, um olhar atento aos recursos humanos que a empresa detém e todo o seu potencial, pois é claramente uma vantagem competitiva verde, no sentido em que coloca a empresa numa posição de gestão e inovação ambiental que não pode ser imitada ou copiada pelos concorrentes (Kivinda et al., 2021)

1.3. Gestão de Recursos Humanos Verde: funções e práticas

Na literatura conseguimos identificar um conjunto de autores que procuram efetuar um levantamento das práticas de GRHV considerando diferentes funções de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos (Ahmad & Nisar, 2015; Jackson et al., 2011; Labella-Fernández & Martínez-del-Río, 2020; Renwick et al., 2013; Saeed et al., 2019; Siyambalapitiya et al., 2018; Tang et al., 2018; Vani, 2017). Na verdade, a maioria das funções de GRH podem ter uma componente verde inerente, contribuindo desta forma para a sustentabilidade da organização (Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018).

Conforme atrás referido, neste estudo privilegiou-se o trabalho de Renwick et al. (2013) que, com base na teoria AMO de Appelbaum et al. (2000), propõem a análise da GRHV com base em cinco áreas fundamentais de GRH: (i) recrutamento e seleção verde, (ii) formação e desenvolvimento verde, (iii) gestão e avaliação de desempenho verde, (iv) remuneração e recompensas verde e (v) envolvimento e *empowerment* verde, a qual passaremos a designar de *cultura organizacional verde*, justificando esta redefinição mais à frente (cf. subponto 1.3.5). Para um melhor entendimento das áreas adotadas e ao que estas se reportam no estudo, elaborou-se um quadro onde se identificam as funções de Recursos Humanos que integram estas grandes áreas e uma sinopse descritiva de cada uma (ver Apêndice I).

Importa salientar que a aplicação das práticas de GRHV devem compreender um caráter multidimensional, defendido por Renwick et al. (2013). Nesse sentido, apesar de podermos identificar práticas de GRHV específicas de uma área e função, existem práticas verdes transversais a toda a organização e que tocam o universo de GRH (Amutha, 2017). Identificamos no quadro 2 algumas práticas identificadas na literatura:

Quadro 2 - Exemplos de práticas verdes transversais às organizações

Categoria	**Práticas verdes transversais na organização**	**Autor**
Digital	- Preferência pelo teletrabalho ou trabalho híbrido/flexível; - Preferência por teleconferências, entrevistas e reuniões virtuais (*versus* presenciais que pressupõe deslocações); - Preferência por arquivo, ou manuais digitais; - Formação online / *e-learning*.	(Amutha, 2017; Mamatha & Bharmappa, 2020)
Transportes	- Transporte coletivo da empresa, frota com carros elétricos, bicicletas; - Subsidiar passes para uso de transportes públicos; - Disponibilizar parque estacionamento para bicicletas/carros elétricos; - Políticas de *car-pooling* (organizar quadro de partilha de carros); - Preferência pelo uso de escadas em vez dos elevadores.	(Amutha, 2017; Mamatha & Bharmappa, 2020; Murari & Bhandari, 2011)
Artigos e resíduos	- Reciclagem total dos resíduos; -Parceria com organizações que tratam os resíduos dando-lhes novo uso; - Oferta de sacos de compras reutilizáveis; - Incentivar os trabalhadores a levarem pratos e canecas para evitar os descartáveis; - Preferência por produtos biológicos (café ou chá) e pelo comércio justo; - Preferência por papel reciclado e *toners* reciclados; - Preferência por disponibilizar água filtrada em vez de garrafas; - Evitar uso de produtos poluentes (ex: limpeza).	(Amutha, 2017; Mamatha & Bharmappa, 2020; Murari & Bhandari, 2011)
Infraestruturas	- Infraestruturas com eficiência energética (lâmpadas de baixo consumo; temporizadores nos interruptores, painéis solares); - Preferência por materiais e mobiliário de escritório feitos de materiais reciclados; - Infraestruturas verdes com recurso a plantas; - Espaços amplos com luz natural para reduzir consumo de eletricidade (ligar o menor nº de lâmpadas).	(Amrutha & Geetha, 2020; Amutha, 2017; Mamatha & Bharmappa, 2020; Murari & Bhandari, 2011; Opatha & Arulrajah, 2014)
Performance	- Eliminação do cartão de identificação dos trabalhadores; - Redução do número de impressões em papel e evitar impressão a cores (impressão verde); - Preferência por preenchimento eletrónico documental e arquivo digital; - Realização de auditorias regulares energéticas; - Consumo de água natural em vez de refrigerada (reduzir gastos eletricidade); - Desligar computador quando não usado (em vez de hibernar).	(Amutha, 2017; Mamatha & Bharmappa, 2020; Murari & Bhandari, 2011; Opatha & Arulrajah, 2014)
Produção	- Produção verde (cuidado na utilização da água e no sistema de escoamento; utilizar produtos químicos pouco nocivos); - Evitar fugas nos sistemas de drenagem para utilização eficiente da água; - Uso de energias alternativas (solar, eólica); - Encorajar plantações/hortas nas instalações da empresa e em casa dos trabalhadores.	(Amutha, 2017; Likhitkar & Verma, 2017; Mamatha & Bharmappa, 2020; Murari & Bhandari, 2011)
Atividades	- Desenvolver atividades corporativas ambientais envolvendo todos os *stakeholders* (melhora a identidade verde e imagem da marca); - Plantação de árvores no aniversário dos trabalhadores ou anualmente (promove os espaços verdes e o reconhecimento dos trabalhadores).	(Amutha, 2017; Mamatha & Bharmappa, 2020; Murari & Bhandari, 2011)

Fonte: Elaboração própria

1.3.1. Recrutamento e seleção verde

Podemos entender o recrutamento e seleção verde como um processo de atração de talentos sensíveis às causas ambientais, que se gera através de práticas sem uso de papel (Farzana, 2020). Esta área compreende três aspetos fundamentais (Saeed et al., 2019; Tang et al., 2018): (i) consciência verde dos trabalhadores; (ii) *employer branding* e (iii) critérios de seleção verdes.

A *consciência verde dos trabalhadores* diz respeito à personalidade dos candidatos e à sua consciência pró-ambiente. O recrutamento e integração de trabalhadores com estas competências e com uma sensibilidade ambiental é uma mais-valia para as organizações que querem seguir um caminho verde, uma vez que potencia internamente os comportamentos voluntários de cidadania organizacional para o ambiente a nível individual, que não são reconhecidos pelo sistema formal de recompensas e que contribuem para uma organização mais sustentável (Boiral & Paillé, 2012). Sobre esta perspetiva, importa referir ainda que o conhecimento afeta diretamente a intenção e tomada de decisão dos candidatos. Logo, estes não se irão envolver ou fazer parte de iniciativas ambientais que desconhecem à partida, evitando colocar-se nessas situações (Saeed et al., 2019).

O *employer branding verde*, que se entende como a imagem e reputação ambiental de uma empresa, é cada vez mais um fator de diferenciação na atração de talentos sensíveis às causas ambientais. Estes estão cada vez mais atentos e avaliam o desempenho ambiental das empresas, dando preferência às que se apresentam com impacto ambiental positivo, havendo uma consonância com os valores do candidato e os da empresa (Ribeiro et al., 2022). Ao mesmo tempo, a divulgação das práticas verdes junto da comunidade potenciará mais clientes fidelizados à marca (Mamatha & Bharmappa, 2020).

Por fim, no que diz respeito aos *critérios de seleção verdes*, alguns autores defendem que as empresas devem recrutar candidatos familiarizados e/ou com competências ambientais (Arulrajah et al., 2015; Sarkar et al., 2017), enfatizando os aspetos ambientais nos descritivos de funções e requisitos dos candidatos e/ou dedicar algumas questões sobre o tópico ambiental na fase de entrevistas, encurtando as listas de candidatos selecionados com base nesses critérios (Jam & Jamal, 2020). Reforçando o ponto da consciência pró-ambiente, deve-se procurar recrutar as pessoas que se preocupam com as práticas sustentáveis e estão conscientes em manter um ambiente sustentável na organização (Renwick et al., 2013) uma vez que torna o desenvolvimento das práticas mais natural e ajustado (Vani, 2017).

Debruçando-nos sobre os processos de recrutamento e seleção verde, nomeadamente as entrevistas, estas devem demonstrar na sua essência as preocupações ambientais das empresas, devendo ser realizadas *online* através de *softwares* disponíveis (Piwowar-Sulej, 2021; Shahriari & Hassanpoor, 2019). Isto significa também implementar um processo de recrutamento *online* para assegurar uma prática sem papel, colocando anúncios de emprego nos próprios *websites* por exemplo, de forma a minimizar o impacto ambiental (Amutha, 2017).

Vários autores identificaram algumas práticas de recrutamento e seleção verde, que identificamos no quadro 3:

Quadro 3 - Exemplos de práticas de recrutamento e seleção verde

Práticas de recrutamento e seleção verde	**Autor**
Submissão de currículos online	(Deshwal, 2015)
Recurso a portais de emprego que permita o acesso a documentação de candidatura a emprego (carta de oferta; certificações; referências)	(Deshwal, 2015)
Descrição de vaga de emprego online	(Deshwal, 2015)
Integração no descritivo de funções de cada cargo a dimensão ambiental	(Mehta & Mehta, 2017)
Inclusão nos anúncios de emprego dos valores ambientais da empresa	(Arulrajah et al., 2015; Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018)
Inclusão das competências ecológicas como competências transversais a todos os postos de trabalho (tarefas e responsabilidades)	(Mehta & Mehta, 2017)
Verificação do conhecimento e das competências ambientais dos candidatos no processo de recrutamento	(Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018)
Criação de novos postos de trabalho que se dediquem à gestão ambiental da organização	(Mehta & Mehta, 2017)

Fonte: Elaboração própria

Na integração dos novos trabalhadores, não pode ser descurada pelas organizações a garantia que estes adquirem o conhecimento sobre as políticas ambientais da empresa e que se integram na cultura ambiental promovendo o contacto entre os novos trabalhadores e indivíduos relevantes neste âmbito (Renwick et al., 2013).

1.3.2. Formação e desenvolvimento verde

No que diz respeito à formação e desenvolvimento verde, podemos entender como o conjunto de atividades que permitem a aprendizagem de competências ambientais e sensibilização dos trabalhadores para esta causa (Saeed et al., 2019), promovendo a redução do consumo de resíduos, a utilização adequada dos recursos, a conservação da energia e a redução das causas de degradação ambiental (Zoogah, 2011).

Esta área da GRHV, deve ser entendida considerando três aspetos fundamentais segundo Tang (2018): (i) melhoria da consciencialização verde, (ii) gestão do conhecimento verde, e (iii) desenvolvimento do clima verde. Assim, para além de promover a consciencialização da problemática junto dos trabalhadores permitindo, por exemplo, o conhecimento sobre o impacto ambiental que a organização gera na sua atividade (Bansal & Roth, 2000), capacita-os para o cumprimento das metas de gestão ambiental (Dumont et al., 2017) e constrói um clima verde que envolve os trabalhadores nestas iniciativas. Renwick et al (2008) identificam alguns passos para desenvolver um sistema de formação ambiental eficaz, em que salientamos a realização de auditorias para avaliar as atividades e recursos existentes; a criação de comités do ambiente com gestores de várias áreas da organização e a calendarização e operacionalização da educação sobre esta temática integrada nas restantes formações e atividades da empresa.

A literatura sugere que esta prática deve ser aplicada de forma extensiva, ou seja, atingindo todos os trabalhadores e não apenas aqueles com ligações aos departamentos de gestão ambiental (Kjaerheim, 2005; Saeed et al., 2019), sendo que esta maior abrangência é muitas vezes considerada crucial para o sucesso dos resultados (Hanna et al., 2000; Remmen & Lorentzen, 2000), na medida em que promove o envolvimento e motivação dos trabalhadores para a resolução de problemas ambientais (Zoogah, 2011).

Na investigação realizada encontramos as práticas de formação e desenvolvimento verde que apresentamos no quadro 4:

Quadro 4 - Exemplos de práticas de formação e desenvolvimento verde

Práticas de formação e desenvolvimento verde	**Autor**
Implementação de programas de gestão ambiental para formar os trabalhadores e desenvolver competências requeridas	(Arulrajah et al., 2015)
Análise e identificação individual das necessidades de formação ecológica dos trabalhadores	(Arulrajah et al., 2015)
Distribuição de inquéritos aos trabalhadores para apurar o seu grau de literacia sobre a temática	(Milliman & Clair, 1996)
Realização de seminários e workshops para criar uma consciência ambiental entre os trabalhadores	(Renwick et al., 2008)
Criação de um sistema de rotação de funções para treinar na prática as questões ambientais	(Renwick et al., 2013)
Promoção de educação ambiental entre gestores e suas equipas de forma a potenciar uma mudança de atitudes e comportamentos	(Arulrajah et al., 2015)
Organização de programas de competitividade que incutam valores ambientais entre trabalhadores, envolvendo as suas famílias	(Saifulina et al., 2020)

Fonte: Elaboração própria

Jackson et al. (2011) sugeriram que a análise inadequada das necessidades e a falta de compromisso real dos líderes podem influenciar negativamente a eficácia da formação verde. Os programas de formação e sensibilização ambiental devem ser abrangentes, integrados e devem estar articulados com a gestão e avaliação de desempenho, por forma a criar um ambiente de trabalho pró-ambiente (Renwick et al., 2013).

1.3.3. Gestão e avaliação de desempenho verde

Os sistemas de gestão e avaliação de desempenho verde são um processo contínuo na organização que permitirá avaliar o desempenho individual periodicamente, de forma a garantir a concretização dos objetivos estratégicos da empresa (Pallavi & Bhanu, 2016). É extremamente importante o alinhamento destes sistemas com a estratégia ambiental da empresa (Ahmad & Nisar, 2015) e que haja uma ligação entre os critérios de avaliação de desempenho e as tarefas e objetivos individuais descritos nas funções que cada trabalhador ocupa (Mehta & Chugan, 2015; Mwita, 2019).

As organizações têm estruturas e recursos diferentes, pelo que a medição da *performance* verde, através de medidas estandardizadas, não é eficaz (Kuo et al., 2012). Para além disso, importa avaliar a complexidade da mensuração, que pode inviabilizar o processo (Campos & Melo, 2008). É, por isso, importante identificar um método sistemático de implementação, através de indicadores chave de desempenho (KPIs) que incluam metas verdes (Mwita, 2019), considerando os diferentes tipos de organizações (Saeed et al., 2019).

A clareza nos indicadores de avaliação de desempenho é chave (Saeed et al., 2019) e é fulcral que os critérios possam incluir fatores de influência dos gestores junto das suas equipas, nomeadamente na forma como estes criam consciência e envolvimento sobre questões ambientais (Ahmad & Nisar, 2015). Os gestores devem, por isso, ser estimulados a incorporar objetivos ambientais nas funções das suas equipas, responsabilizando-as com o acompanhamento de resultados e relatórios ambientais (DuBois & Dubois, 2012). Considera-se importante que sejam incluídas questões como os incidentes ambientais, responsabilidades ambientais, emissões de carbono, bem como uma comunicação das políticas e preocupações ambientais eficaz (Ahmad & Nisar, 2015; Renwick et al., 2013; Tang et al., 2018).

No que concerne à avaliação de desempenho verde, podem ser aplicadas determinadas práticas, tais como as que se lista no quadro seguinte:

Quadro 5 - Exemplos de práticas de gestão e avaliação de desempenho verde

Práticas de gestão e avaliação de desempenho verde	Autor
Desenvolvimento de um sistema disciplinar que promova a adoção de uma conduta ambiental	(Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018)
Elaboração de inquéritos anuais com a medição do impacto das práticas de GRHV	(Mamatha & Bharmappa, 2020)
Fornecer feedback regular aos trabalhadores sobre o seu progresso na realização dos objetivos ambientais	(Bangwal & Tiwari, 2015)
Desenvolvimento do reforço positivo de gestão ambiental (feedback positivo)	(Bangwal & Tiwari, 2015)
Desenvolvimento do reforço negativo de gestão ambiental (críticas, avisos, e suspensões por falhas)	(Bangwal & Tiwari, 2015)
Penalização do não cumprimento das metas de gestão ambiental	(Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018; Renwick et al., 2008)
Inclusão de uma componente sobre competências e know-how ambiental na entrevista de feedback	(Opatha, 2013)
Avaliação do desempenho ambiental de todos os trabalhadores	(Renwick et al., 2013)

Fonte: Elaboração própria

Muitas investigações têm debatido a forma como os *feedbacks* são dados aos trabalhadores (Zibarras & Coan, 2015). Apesar do reforço negativo, potencialmente, poder fazer com que os trabalhadores alterem os comportamentos num sentido mais ambiental (Ercantan & Eyupoglu, 2022; Tang et al., 2018), é importante ressalvar que estes não educam necessariamente para as boas práticas ambientais e podem resultar em comportamentos defensivos por parte dos trabalhadores (Renwick et al., 2013).

1.3.4. Remuneração e recompensas verde

Segundo Forman e Jorgensen (2001) o sistema de Remuneração e Recompensas, se alinhado com a estratégia ambiental, promove um maior empenho e espírito de iniciativa pró-ambiente por parte dos trabalhadores, devendo por isso ser incentivado. Este sistema deve abranger recompensas monetárias, mas também não monetárias (Likhitkar & Verma, 2017). São identificadas práticas de remuneração e recompensas verde por diversos autores nos seus estudos. Dá-se alguns exemplos no quadro 6:

Quadro 6 - Exemplos de práticas de remuneração e recompensas verde

Práticas de remuneração e recompensas verde	Autor
Monetárias:	
Recurso a recompensas ambientais com base monetária (bónus, dinheiro e prémios, como cartões com crédito para gastar em produtos verdes	(Bangwal & Tiwari, 2015; Renwick et al., 2013)

Não monetárias:	
Ofertas personalizadas para recompensar a conquista de competências ecológicas (exemplo: dia livre por trimestre ao departamento que gastar menos papel)	(Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018; Madero Gómez et al., 2022)
Oferta de brindes promocionais da empresa alinhados com a campanha de cultura verde (exemplo: lancheiras, copos)	(Madero Gómez et al., 2022)
Recurso a recompensas de gestão ambiental com base não monetária (licenças especiais, licenças sabáticas, presentes)	(Likhitkar & Verma, 2017; Renwick et al., 2013)
Desenvolvimento de atividades de promoção da família	(Madero Gómez et al., 2022)
Recurso a recompensas de gestão ambiental com base no reconhecimento (prémios, publicidade, cargos externos, elogios regulares, jantares anuais com prémio para os comportamentos mais exemplares neste domínio, diplomas de mérito)	(Renwick et al., 2013)
Premiação da criatividade e participação ativa em iniciativas verdes (promoções de carreira, bolsas para projetos ambientais, competições ambientais)	(Ari et al., 2020; Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018)
Incentivos a uso da bicicleta como meio de transporte (aluguer pela empresa) ou uso de transporte mais ecológico (frota menos poluente)	(Saeed et al., 2019)

Fonte: Elaboração própria

Apesar de alguns estudos defenderem que os trabalhadores se sentem mais motivados através de recompensas não monetárias, como o reconhecimento ou elogios (Jackson et al., 2011), grande parte dos autores defende que as empresas deverão combinar incentivos monetários com não monetários de forma de forma a aumentar a eficácia na motivação dos trabalhadores. (Jabbour & Santos, 2008; Renwick et al., 2013; Saeed et al., 2019).

1.3.5. Cultura organizacional verde

No que diz respeito à cultura organizacional verde, adaptamos o conceito de Renwick et al. (2013) que definem como quinta dimensão fundamental da GRHV o envolvimento e *empowerment* dos trabalhadores.

Atentemos, primeiramente, ao seu significado e à forma como tem vindo a ser conceptualizada. De acordo com Schein, a cultura organizacional diz respeito ao "conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras que um grupo possui e que determina o modo como ele perceciona, pensa e reage aos seus vários ambientes" (1996, p. 236). Já Barney define cultura organizacional como "um conjunto complexo de valores, crenças, pressupostos e símbolos que definem a forma como uma empresa gere os seus negócios" (1986, p. 657). Deste modo, entendemos que esta quinta dimensão da GRHV deve ser analisada considerando o seu caráter multidimensional, como, aliás, referem Renwick et al. (2013), pelo que designamos esta área de forma mais abrangente, adotando a designação de cultura organizacional verde (e não de envolvimento e *empowerment* dos trabalhadores). Como

reforço desta adaptação terminológica, considerámos a perspetiva de Jabbour e Santos (2008) que sublinham que a melhoria do desempenho ambiental depende do trabalho em equipa e da cultura organizacional, ou, ainda, na perspetiva perfilhada por Fernández et al (2003) que assumem a necessidade de uma cultura baseada em valores ecológicos como essencial para uma abordagem ambiental avançada, reforçando com estes exemplos a importância e amplitude desta dimensão.

Renwick et al. (2013), seguidos por Tang et al (2018), defendem uma abordagem integrada do envolvimento do trabalhador que envolve 5 fatores, nomeadamente: (i) a visão verde (valores e símbolos que suportam a estratégia ambiental); (ii) clima de aprendizagem verde (ambiente corporativo com consciência verde em que os trabalhadores preocupam-se com a performance a nível individual e grupal); (iii) canais de comunicação (formais ou informais, que garantam a aprendizagem e comportamentos verdes); (iv) práticas verdes (Iniciativas pró-ambiente como envolvimento dos trabalhadores em grupos de trabalho) e (v) incentivo à participação verde (oportunidades criadas para que os trabalhadores possam participar ativamente na resolução de problemas que promovam o envolvimento, motivação e consciencialização ambiental comum). Nesta abordagem integrada, é importante a congruência entre os valores da organização e dos indivíduos, na medida em que se não forem concordantes haverá menos probabilidade de os trabalhadores demonstrarem um comportamento verde na organização (Dumont et al., 2017). Da mesma forma, é importante que a organização proporcione um contexto confortável de aprendizagem, no qual os trabalhadores possam melhorar os seus comportamentos e consciência verdes. A preocupação ambiental e uma comunicação clara dessa missão, demonstrando evidências dos valores verdes e compromissos éticos ambientais da organização (Dumont et al., 2017) é cada vez mais importante para todos os *stakeholders*. Por fim, as oportunidades de participação ativa dos trabalhadores são uma forma eficaz de motivação para estes se envolverem na gestão ambiental. Os estudos indicam que “uma cultura organizacional que apoia a gestão ambiental é aquela que encoraja os empregados a fazer sugestões e a liberdade de se envolverem em atividades que melhoram o ambiente" (Renwick et al., 2013, p. 7), pelo que quando os trabalhadores têm oportunidades de participar, demonstram maior disposição em prevenir a poluição e identificar oportunidades ambientais (Del Brío et al., 2007; Tang et al., 2018). Para além disso é importante reconhecer a importância do conhecimento tácito dos trabalhadores, que pode ser usado em benefício das metas ambientais da empresa, uma vez que "os trabalhadores possuem conhecimentos e competências que os gestores não possuem" (Rothenberg, 2003, p. 1779).

O comportamento verde dos trabalhadores será resultado de uma convergência entre as ações aplicadas em contexto de trabalho e fora dele (Ramus & Steger, 2000), consequentemente resultantes de políticas organizacionais inerentes às funções que desempenha, ou fruto de uma sensibilidade ambiental que o faz agir em prol do ambiente voluntariamente, como desligar o seu computador no final da sua jornada de trabalho (Paillé et al., 2014).

Eis algumas práticas identificadas pela literatura que se enquadram na cultura organizacional verde e que dispomos no quadro 7:

Quadro 7 - Exemplos de práticas de cultura organizacional verde

Práticas de cultura organizacional verde	**Autor**
Encorajar as relações entre funcionários com vista a produzirem soluções para as questões ambientais. Exemplos: grupos de trabalho e elaboração de newsletters	(Daily & Huang, 2001; Renwick et al., 2008; Tang et al., 2018)
Reconhecer o envolvimento dos trabalhadores no planeamento e nas atividades de gestão verde	(Ahmad & Nisar, 2015)
Usar o conhecimento dos trabalhadores para melhorar a performance ambiental da empresa	(Siyambalapitiya et al., 2018)
Motivar os trabalhadores a serem consumidores verdes fora das organizações através das relações laborais pró-ambiente. Exemplo: incentivar a reciclagem em casa; comprar produtos reciclados; dar preferência aos transportes públicos	(Jackson et al., 2011; Saifulina et al., 2020)
Dar incentivos para os trabalhadores submeterem iniciativas verdes/promover atividades em equipa (exemplo: competição de projetos ambientais)	(Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018; Likhitkar & Verma, 2017)
Promover os espaços verdes na empresa. Exemplo: *eco-design*	(Likhitkar & Verma, 2017)
Permitir que trabalhadores possam levar o lixo de casa para o trabalho, incutindo a prática de separação de lixo e reciclagem na relação casa-trabalho-casa	(Renwick et al., 2008)
Disponibilizar serviços de aconselhamento e apoio para a resolução de problemas ecológicos	(Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018)
Criar metas ambientais da empresa e usar os canais de comunicação para envolver os trabalhadores nessa missão	(Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018)
Adotar e controlar os compromissos ambientais com os fornecedores	(Madero Gómez et al., 2022))
Definir orçamento anual para implementação de iniciativas ambientais pela GRH	(Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018)
Elaborar relatórios de sustentabilidade anualmente	(Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018)

Fonte: Elaboração própria

1.4. Gestão de Recursos Humanos Verde: benefícios, condicionantes e desafios

A adoção de uma Gestão de Recursos Humanos Verde apresenta vários benefícios para as organizações. Contudo não devem ser ignoradas algumas condicionantes à sua implementação e desafios futuros que possam surgir. Neste contexto, importa estudar e controlar algumas variáveis, de forma a que os objetivos ambientais e humanos da organização sejam atingidos com sucesso.

Vários autores estudaram e identificaram *benefícios*, *condicionantes* e *desafios* da Gestão de Recursos Humanos Verde.

O quadro 8 compila esta discussão, dando conta do respetivo impacto a três níveis: (i) nível macro (sociedade), (ii) nível meso (organização) e (iii) nível micro (trabalhador).

Quadro 8 - Benefícios, condicionantes e desafios da GRHV

	Macro (sociedade)	Meso (organização)	Micro (trabalhador)	Autor/Ano
Benefícios		Promove uma vantagem competitiva através da economia e sustentabilidade ambiental		(González-Benito & González-Benito, 2006; Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016; Renwick et al., 2013)
		Permite à organização uma análise do seu impacto ambiental e quais as soluções de melhoria		(Farzana, 2020)
		Promove ambiente de trabalho saudável (espaços verdes, menos consumo de papel)		(Farzana, 2020; Opatha & Arulrajah, 2014)
	Preserva o ambiente e a sua sustentabilidade			(Farzana, 2020; Mehta & Chugan, 2015)
			Aumenta a motivação e confiança dos trabalhadores ao lhes ser permitido realizar práticas amigas do ambiente	(Farzana, 2020; Likhitkar & Verma, 2017)
			Melhora a relação entre direção/chefias e trabalhadores	(Likhitkar & Verma, 2017)
		Melhora a reputação organizacional	Aumenta a taxa de retenção dos clientes e trabalhadores	(Likhitkar & Verma, 2017)
			Aumenta lealdade e bem-estar dos trabalhadores	(Likhitkar & Verma, 2017)
		Permite à organização melhorar o seu desempenho		(Deshwal, 2015; Likhitkar & Verma, 2017)
		Reduz os custos globais da empresa		(Deshwal, 2015; Opatha & Arulrajah, 2014)
	Equilíbrio entre o desempenho financeiro e a proteção ambiental			(Daily & Huang, 2001; O'Donohue & Torugsa, 2016)
	Surgimento de novas oportunidades de negócio mais sustentáveis			(Santos et al., 2013)
Condicionantes		Cultura ambiental não verde da organização	Fatores inerentes ao trabalhador (personalidade, valores, estilo de vida)	(Labella-Fernández & Martínez-del-Río, 2020; Vahdati & Vahdati, 2018)
		Capacidade digital limitada da organização (a nível tecnológico - equipamentos)	Pressão na gestão de tempo e eficácia das funções	(Labella-Fernández & Martínez-del-Río, 2020; Vahdati & Vahdati, 2018)

		Canais de comunicação interna frágeis	Conhecimento do trabalhador (habilitações, saber, literacia digital)	(Labella-Fernández & Martínez-del-Río, 2020; Vahdati & Vahdati, 2018)
		Elevado investimento e pouco retorno (fase inicial)	Motivações para o ambiente distintas entre trabalhadores	(Mehta & Mehta, 2017)
		Falta de orientação ambiental dos níveis de topo da organização		(Tanova & Bayighomog, 2022)
	Falta de adaptação de alguns setores de atividade			(Amrutha & Geetha, 2020)
Desafios		Implementar um planeamento de GRHV transversal a toda a organização		(Farzana, 2020)
		Falta de infraestruturas e tecnologias verdes		(Farzana, 2020)
	Necessidade de desenvolvimento contínuo de processos, marcado pelas tendências globais e instrumentos regulatórios			(Agrawala et al., 2011)
		Dificuldade em transformar uma atitude de GRH tradicional para GRHV	Dificuldade em medir a eficácia das práticas de GRHV no comportamento dos trabalhadores	(Mehta & Mehta, 2017)
		Implementar uma cultura verde é processo demorado e complexo		
			Falta de conhecimento em matéria ambiental pode gerar limitação e falta de cooperação entre os especialistas da organização	(Fayyazi et al., 2015)

Fonte: Elaboração própria

Debruçando um olhar atento aos factos expostos no quadro 8, verificamos que um dos maiores condicionalismos que poderão afetar a implementação de uma GRHV impactam ao nível da resistência intrínseca do capital humano das organizações. Embora os benefícios associados à GRHV sejam muitos, nomeadamente ao nível de custos globais, motivação e retenção dos trabalhadores que resulta numa vantagem competitiva importante, não é possível ignorar os desafios inerentes à implementação de uma gestão que pressupõe processos profundos e transversais de mudança. O caminho para uma GRHV eficaz traduzir-se-á num investimento inicial forte, num planeamento multidimensional complexo e num sistema de melhoria contínua, atento às mutações que vão surgindo a nível global.

Neste capítulo apresenta-se um conjunto de questões, procedimentos e opções de ordem metodológica, nomeadamente o modelo de análise, a metodologia definida para a prossecução dos objetivos de investigação, bem como as técnicas de recolha e de análise de informação utilizadas. Por fim, apresenta-se uma caracterização dos participantes no estudo.

2.1. Objetivos do estudo e modelo de análise

O presente estudo apresenta como questão de partida orientadora: *Quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde dinamizadas nas empresas que atuam em Portugal?*
Com o avançar da pesquisa, os objetivos desta investigação foram refinados, fixando-se em dois objetivos principais:

1. Identificar as práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde dinamizadas nas empresas que atuam em Portugal e que possuem certificação da norma ISO 14001-Sistemas de gestão ambiental.
2. Identificar os benefícios, as condicionantes e os desafios que as empresas associam à GRHV, na perspetiva dos seus profissionais de gestão de recursos humanos e dos responsáveis pela sustentabilidade ambiental.

Como objetivo secundário, pretende-se compreender a influência que a certificação com a ISO 14001 tem na implementação de práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde.

Em termos de modelo de análise, privilegiou-se o trabalho de Renwick et al. (2013) que propõem a análise da GRHV numa perspetiva multidimensional assente em cinco áreas fundamentais: (i) recrutamento e seleção verde; (ii) formação e desenvolvimento verde; (iii) gestão e avaliação de desempenho verde; (iv) remuneração e recompensas verde e (v) *cultura organizacional verde*, tomando como referência o modelo de *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO) (Appelbaum et al., 2000). O modelo AMO sugere que o comportamento verde, a nível individual, beneficia das contribuições da GRHV (Ababneh, 2021) e que as melhores práticas para promover o desempenho das organizações são as que desenvolvem as habilidades, motivações e oportunidades dos trabalhadores (Labella-Fernández & Martínez-del-Río, 2020).

Considera-se que este contributo oferece um quadro teórico relevante e estruturador para este trabalho. A construção do instrumento de recolha de informação privilegiado para esta investigação (guião de entrevista) e a análise e discussão subsequente dos dados recolhidos foram realizadas à luz deste modelo de análise, que agora se apresenta em maior detalhe.

Sob a lente da teoria AMO explorou-se as áreas fundamentais de GRHV acima referidas associando-as às três dimensões deste modelo: *Habilidades e competências* (A), *Motivação* (M) e *Oportunidade* (O).

No que toca às práticas de recrutamento e seleção verde, assim como às práticas de formação e desenvolvimento verde, Renwick et al. (2013) fazem-nas corresponder ao desenvolvimento de *Habilidades e competências verdes* (dimensão A). No entendimento dos autores, se o processo de recrutamento tiver em consideração critérios ambientais, a seleção de candidatos com competências e valores verdes será mais eficaz, servindo a missão, visão, e objetivos estratégicos da organização (Ababneh, 2021). Da mesma forma, o planeamento cuidado de uma formação ambiental, aplicada de forma consistente e extensiva, geram competências ecológicas nos trabalhadores e fomentam a consciência verde na organização (Dumont et al., 2017).

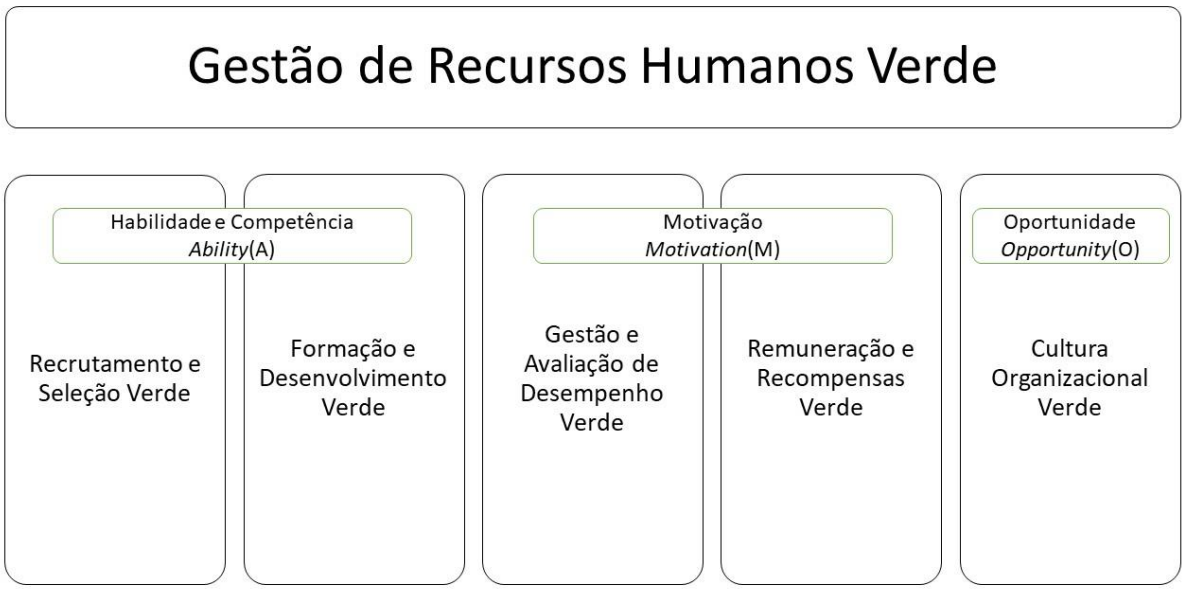
No que diz respeito à *Motivação* para trabalhadores verdes (dimensão M), os autores relacionam-na às práticas de gestão e avaliação de desempenho verde, assim como às recompensas verdes. É entendido que uma gestão verde da avaliação da *performance* dos trabalhadores, que responsabiliza e envolve as chefias, melhora positivamente a perceção da importância das metas a atingir e promove um empenho extra de todos os profissionais (Ababneh, 2021). Esta política de avaliação de desempenho, aliada a um sistema de recompensas que premeia atitudes ecológicas tem influência na motivação dos trabalhadores e nas suas atitudes pró-ambiente dentro da organização (Forman & Jorgensen, 2001; Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016).

Finalmente, a dimensão *Oportunidade* verde (dimensão O) é entendida por Renwick et al. (2013) como estando relacionada com práticas de *empowerment*[1] e envolvimento dos trabalhadores, assentes numa cultura organizacional verde. Através de uma comunicação formal ou informal, os trabalhadores desenvolvem comportamentos verdes que partilham com os pares, envolvendo-se proativamente num ambiente corporativo onde a performance verde é um objetivo partilhado, suportada por valores e símbolos comuns alinhados com a estratégia da organização. As oportunidades criadas através da participação nestas iniciativas verdes, em que os trabalhadores têm a liberdade para agir e fazer parte da resolução dos problemas é chave para a motivação, aprendizagem e crescente consciencialização ambiental.

A Figura 2 apresenta, de forma esquemática, a correspondência de autores, e respetivas perspetivas, agora descritas.

[1] Entendido como o ato de *dar poder*. Retirado do significado de "empoderamento" que é a tradução em português para *empowerment* do dicionário Priberam (consultado a 08 de novembro de 2022)

Figura 2 - Esquematização da relação da teoria AMO com as cinco áreas de GRHV



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Renwick et al. (2013) e Appelbaum et al. (2000)

No presente estudo, e ainda sobre a dimensão da *Oportunidade* (O), espelhada numa cultura organizacional verde, entende-se que esta é a dimensão aglutinadora e mais determinante de uma estratégia organizacional verde de sucesso, no sentido em que, apesar das oportunidades para a adoção de comportamentos verdes ser prestada pela direção e gestores da empresa (Arulrajah et al., 2015), a cultura organizacional verde tem de ser partilhada, sentida e vivida pelos trabalhadores com orgulho e sentido de pertença, de forma a fazer cumprir as metas ambientais propostas (Boiral, 2009; Jabbour & Santos, 2008; Kitazawa & Sarkis, 2000).

2.2. Metodologia

Para este estudo, recorre-se a uma metodologia qualitativa, designada como um "conjunto de estratégias e métodos de investigação que [...] procuram captar a dimensão subjetiva dos fenómenos sociais" (Silva, 2013) e que "implica uma ênfase sobre [...] os processos e os significados que não são examinados ou medidos [...] em termos de quantidade" (Denzin & Lincoln, 2006, p. 23). A investigação qualitativa compreende uma multiplicidade de métodos e perspetivas que demonstra, por si só, a intenção de mergulhar na complexidade dos casos para conhecer profundamente uma realidade (Denzin & Lincoln, 2006).

Um estudo qualitativo procura responder a problemáticas que procurem o "como", "o quê/qual" ou "porquê", debruçando-se sobre a complexidade dos fenómenos e significados, em oposição aos estudos quantitativos que procuram responder ao "quanto" (Bricki & Green, 2007;

Mack et al., 2005; Pinto et al., 2018). De facto, procurando dar resposta à pergunta de partida "quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde nas empresas que atuam em Portugal?" entendeu-se que, para se poder compreender o fenómeno em estudo em toda a sua complexidade, este método seria o mais adequado (Pinto et al., 2018), no sentido em que privilegia o contacto direto e profundo com os sujeitos (Bertani, 2006; Silva, 2013).

Neste estudo, de natureza exploratória, recorreu-se, como procedimento de recolha de informação principal, à técnica de entrevista, facilitando a compreensão do fenómeno em estudo de forma abrangente, uma vez que não só permite identificar as práticas de GRHV reconhecidas pelos profissionais entrevistados, como também clarifica a visão destes sobre as condicionantes, benefícios e desafios da GRHV e a sua relação com a certificação da ISO 14001. Pretende-se, desta forma, exaltar a interpretação e a memória dos entrevistados, valorizando o construto da investigação exploratória, alargando fronteiras e ultrapassando a mera constatação de factos.

O método exploratório neste domínio de investigação foi utilizado por investigadores como Paillé et al. (2014) e Yu et al. (2020), que entrevistaram chefias para corroborar a relevância do instrumento de medida de GRHV que desenvolveram, possibilitando a exclusão de itens ou práticas não existentes ou sem relevância no contexto das organizações estudadas. Neste caso, pretende-se garantir o rigor da pesquisa exploratória, utilizando mais do que uma técnica de recolha de informação, conforme explanação no ponto seguinte, garantindo que as práticas de GRHV identificadas são reais e atuais. Para além disso, esta estratégia metodológica permite clarificar a forma de atuação e planeamento das práticas de GRHV apontadas, com recurso à visão daqueles que são os impulsionadores destas práticas e estratégia junto dos trabalhadores - os profissionais de recursos humanos em conjunto com os responsáveis da estratégia de sustentabilidade ambiental das empresas certificadas com a norma ISO 14001 em Portugal.

Reforçando a ideia, a opção pela adoção de uma metodologia de cariz qualitativo, deve-se à problemática geral em estudo e objetivo central da pesquisa. Com efeito, não se pretende testar hipóteses ou ter representatividade estatística, mas sim explorar uma realidade pouco estudada, em concreto na realidade nacional - as práticas de GRHV. A metodologia qualitativa, sendo fiável, rigorosa e válida, é, portanto, igualmente capaz de descrever a realidade (Rego et al., 2018).

2.3. Técnicas e processo de recolha de informação

Em linha com os objetivos propostos para este estudo, privilegiaram-se duas técnicas centrais de recolha de informação: (i) a entrevista semi-diretiva e (ii) a análise documental. Esta última foi utilizada numa fase preliminar da investigação, e no final, como reforço da informação recolhida através das entrevistas.

A entrevista é entendida como o encontro interpessoal entre duas pessoas, que acontece num determinado contexto e circunstância (Ghiglione & Matalon, 2001) com o objetivo de uma delas obter informações a respeito de um determinado assunto (Pinto et al., 2018). A entrevista foi a técnica privilegiada, uma vez que possibilita a recolha de informações do contexto e do fenómeno investigado, permitindo, desta forma, uma melhor compreensão e análise da informação obtida aquando do processo de análise dos dados (Moré, 2015). Esta técnica de recolha de dados distingue-se das outras formas de inquérito, uma vez que o seu caráter de proximidade e flexibilidade, permite que o entrevistador possa adaptar as perguntas em tempo real com base nas respostas que vão sendo dadas - o chamado inquérito em "árvore" (Ghiglione & Matalon, 2001, p. 64) e pedir informação adicional ao entrevistado (Coutinho, 2011; Quivy & Campenhoudt, 1998).

As entrevistas podem variar de acordo com a diretividade. Apesar das entrevistas mais utilizadas numa investigação qualitativa serem as não-diretivas ou semi-diretivas (Pinto et al., 2018), neste estudo afastamo-nos do caráter mais livre das primeiras, por se entender que seria necessário integrar o quadro de referência do investigador (Ghiglione & Matalon, 2001), portanto, o seu conhecimento prévio, não obstante o caráter exploratório pretendido para a pesquisa. Assim, para a presente investigação, e considerando a problemática e objetivos de estudo, optou-se por uma entrevista semi-diretiva, "adequada para aprofundar um determinado domínio" (Ghiglione & Matalon, 2001, p. 89), uma vez que o conceito de GRHV é recente, e potencialmente poderia haver desconhecimento do entrevistado sobre o tema. Segundo Ghiglione & Matalon (2001), este tipo de entrevista segue uma estruturação prévia, levando a uma menor ambiguidade comparativamente à entrevista não-diretiva, no sentido em que limita a possibilidade do entrevistado elaborar um raciocínio livre sem qualquer quadro de referência prévio. Contudo, os autores aceitam a existência desta ambiguidade nos domínios que surgem dos campos estruturais definidos pelo entrevistador. A pretensão deste estudo é exatamente essa, ou seja, a de conduzir uma entrevista exploratória partindo de um quadro de referência que direcione o foco do entrevistado sempre que este não aborde os subtemas pretendidos, sem, no entanto, circunscrever aquilo que o entrevistado entende como categorias. Desta forma,

houve necessidade de o entrevistador elaborar um guião prévio, no sentido de clarificar a informação que necessita recolher, e conduzir eficazmente a obtenção de dados que vão ao encontro dos objetivos da investigação (Resende, 2016).

No que respeita à análise documental, esta foi fundamental para a recolha de dados estatísticos secundários relevantes (base de dados IPAC), que permitiram esboçar um breve retrato sobre as empresas nacionais certificadas com a norma ISO 14001 (confrontar ponto 3.1). Adicionalmente, uma vez que a GRHV é um tema recente e, potencialmente, desconhecido, sentiu-se a necessidade de explorar dados oficiais disponíveis das empresas participantes (*website* institucional das empresas, relatórios de sustentabilidade, etc.), de forma a trazer para o estudo outras práticas de GRHV não identificadas pelos participantes aquando das entrevistas, nomeadamente por desconhecimento.

A escolha destas duas técnicas principais - entrevista e análise documental - justifica-se pela sua complementaridade. A entrevista permite explorar em profundidade a informação detida pelos participantes, na medida em que o investigador pode questionar abertamente e esclarecer todos os pontos, pedindo, se necessário, esclarecimentos complementares. Na análise de um documento ou outro tipo de evidência, a informação segue um sentido único, sem oportunidades de o investigador obter mais ou melhor conteúdo do que o apresentado (Cellard, 2012).

Antes de debruçar o nosso olhar sobre o processo de recolha de informação, importa entender que o universo empresarial português é bastante vasto e heterogéneo, com mais de 1 milhão de empresas (PORDATA, 2023). Desta forma, foi necessário estabelecer um critério-chave de inclusão, aceite pela comunidade científica e pelos especialistas como válido e pertinente (Kivinda et al., 2021; Treacy et al., 2019), que permitisse recolher, nos limites de tempo definidos para este estudo, dados exploratórios sobre um fragmento do tecido corporativo em Portugal com elevado potencial de implementação de práticas de GRHV.

Deste modo, foi definido como critério de inclusão - empresas em Portugal certificadas com a norma ISO 14001 - uma vez que esta certificação constitui, por si só, uma garantia de preocupação e aplicação de medidas ambientais por parte das organizações (Kivinda et al., 2021). Para o efeito, foi efetuado um levantamento das empresas certificadas com a norma ISO 14001 junto do Instituto Português de Acreditação, I.P. (IPAC). Sobre esta certificação e base de dados em concreto, iremos aprofundar a nossa análise mais à frente (ponto 3.1). Foram identificadas 1090 organizações que operam no território nacional que constam da lista de empresas certificadas com a ISO 14001 do IPAC, à data de 31 de dezembro de 2021.

Considerando o método qualitativo do estudo e as técnicas de recolha de informação selecionadas, optou-se por uma amostragem não probabilística, no sentido em que, apesar da influência que a ISO 14001 poderia potencialmente garantir na identificação de práticas de GRHV, "o investigador não pode especificar a probabilidade de um sujeito pertencer a uma população" (Coutinho, 2011, p. 90). Para além disso, num estudo qualitativo "a amostra é sempre intencional, porque não há qualquer razão para que seja representativa da população" (Coutinho, 2011) e é mais válido ter uma amostra não probabilística satisfatória, do que uma amostra probabilística ilusória (Morse,1991, citado por Fortin, 2003, p. 156).

Para esta investigação foi, portanto, assumida uma amostra *por conveniência* e *criterial*, uma vez que se procurou fazer uma seleção intencional privilegiando os casos mais acessíveis (Flick, 2009) e pertinentes (Pinto et al., 2018) de acordo com a rede de contactos do investigador e selecionar o segmento considerando um critério pré-definido (Coutinho, 2011), respetivamente. Assim, foram selecionadas empresas para participarem no estudo, considerando os seguintes critérios, muitos deles resultantes de um trabalho prévio aturado de pesquisa: (i) setor de atividade, no sentido de obter uma parcela abrangente que englobasse diversas áreas de atividade; (ii) a rede de contactos da investigadora, no sentido de facilitar o contacto com os participantes; (iii) associativismos que demonstrem sensibilização para a causa ambiental, nomeadamente empresas associadas da Business Council for Sustainable Development (BCSD) Portugal (iv) reconhecimento pela Science Based Targets initiative (SBTi) e validação das metas da organização e (v) prémios e distinções publicitados nas páginas oficiais das empresas ou em canais noticiosos que, desde logo, identificassem e reforçassem o pressuposto de que estas organizações implementavam práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde.

Após a identificação das empresas a serem contactadas, num total de 133, seguiu-se um processo de levantamento dos contactos destas organizações, com vista à realização de entrevistas exploratórias a profissionais de recursos humanos pertencentes a estas empresas. Este ponto, em concreto, veio a tornar-se um fator de resistência por parte de algumas empresas participantes, que entenderam como necessário incluir no momento dedicado à entrevista, colegas profissionais dedicados à temática ambiental na organização. Assim, foi necessário rever o segundo e último critério de inclusão respeitante à identificação dos entrevistados. Foram, portanto, considerados dois segmentos distintos de entrevistados: profissionais de recursos humanos e responsáveis pela estratégia de sustentabilidade ambiental das empresas certificadas com a ISO 14001 em Portugal.

A decisão sobre incluir este segundo segmento de profissionais, apesar de não exercerem exclusivamente funções de RH, vai ao encontro da noção de seleção primária que define como critérios universais de um "bom informante" (Morse, 1998, citado por Flick, 2005, p. 71): terem conhecimento e experiência sobre o assunto em estudo; terem capacidade de reflexão e articulação de ideias; terem tempo para a entrevista e vontade de participar no estudo. O facto de definir estes dois fatores como critérios de inclusão para participação neste estudo, ou seja, empresas detentoras da certificação com a norma ISO 14001 em Portugal e especialistas sobre o tema dos quadros dessas empresas, deveu-se a uma seleção direcionada e intencional de modo a facilitar a recolha de informação, potenciando respostas representativas para os objetivos do estudo.

A recolha da informação pretendida, entenda-se, dos contactos das organizações, foi realizada através de vários recursos, pesquisando os meios de comunicação das empresas e/ou dos profissionais alvo através (i) do website oficial destas organizações; (ii) da rede social LinkedIn, privilegiando os contactos de profissionais de recursos humanos e responsáveis pela estratégia de sustentabilidade ambiental no 1º e 2º graus pertencentes às empresas alvo ou (iii) obtenção dos endereços eletrónicos diretos dos profissionais alvo disponibilizados pela rede de contactos da investigadora, salvaguardando a devida autorização do potencial participante. Iniciou-se uma primeira fase de ações, avançando com o contacto junto do público-alvo através do envio de (i) e-mail modelo com apresentação do estudo e objetivos do mesmo; (ii) mensagem personalizada através da rede social LinkedIn ou via (iii) preenchimento de formulário no website oficial da empresa, nos casos em que o contacto era apenas acessível dessa forma. Foram privilegiados meios de comunicação mais diretos, quando tal era possível.

Entre o início do mês de fevereiro e meados do mês de maio, foram contactadas 84 pessoas via e-mail e 49 via LinkedIn, das quais 28 responderam ao contacto, sendo que 15 aceitaram livremente participar na investigação. Após a confirmação dos participantes para a colaboração no estudo, procedeu-se à marcação das entrevistas[2], de acordo com a disponibilidade dos participantes, via Zoom ou Teams. A escolha do formato online em detrimento da entrevista presencial, pauta-se pela concordância com os pressupostos de redução do impacto da pegada de carbono valorizados pela temática da sustentabilidade ambiental abordada no estudo.

[2] Apenas uma das entrevistas não foi realizada online por impossibilidade do/a participante. Desta forma, foi enviado o conjunto de questões que compunham o guião de entrevista por áudio, recebendo as respostas do/a entrevistado/a em formato *word*.

Após o agendamento das entrevistas, e antecedendo a realização das mesmas, foi enviada, via e-mail, a todos os participantes, uma declaração de consentimento informado (Apêndice II), com o intuito de informar os mesmos acerca do tema e dos objetivos da investigação, bem como garantir-lhes a confidencialidade e anonimato durante e após todo o processo de investigação. Esta declaração foi devidamente assinada por ambas as partes e devolvida pelos participantes, dando a devida autorização para a recolha, tratamento e análise dos dados.

No início de cada entrevista, foi solicitada a permissão para a gravação áudio da mesma para posterior transcrição, e foi clarificado com todos os participantes o tema e objetivos da investigação, indicando a forma como a entrevista iria ser conduzida, nomeadamente o que respeita à sua estrutura, organização de temas e modo semi-conduzido de participação. Foi reforçada ainda a garantia do cumprimento de todos os trâmites éticos e de confidencialidade dos dados (Fortin, 2003; Mack et al., 2005). Um aspeto importante de realçar, sentido durante toda a investigação, foi a exigência por parte dos participantes em obter uma explanação sobre o tema da investigação e os tópicos que seriam abordados na entrevista, apesar do contacto inicial já contemplar essa clarificação. Tal facto denota desde logo, na perspetiva do investigador, alguma hesitação e incerteza quanto ao próprio conhecimento sobre o objeto de estudo. Para além disso, esta realidade pode justificar, em parte, a relutância em participar do estudo e a fraca percentagem de respostas recebidas face aos contactos efetuados.

As entrevistas foram realizadas entre o início do mês de fevereiro e meados do mês de maio. Todas as entrevistas foram gravadas em formato áudio e as suas transcrições[3] constituíram o *corpus* do trabalho, sendo depois sujeitas à análise de conteúdo. A entrevista mais curta teve a duração de 01h04 e a mais longa teve a duração de 2h46, alcançando-se uma durante média de 01h33. Estas entrevistas foram bastante heterogéneas no que respeita à sua duração, fruto da liberdade de discurso que o entrevistador pretendeu dar ao entrevistado, com vista a obter a maior profundidade possível sobre a temática. De ressalvar que a diretividade com que o entrevistador conduziu a entrevista também foi ajustada ao tempo disponível para a realização da mesma e ao conhecimento que os participantes tinham sobre a temática havendo, por exemplo, necessidade de conduzir o entrevistado de volta a práticas ambientais em vez de sociais, considerando o conceito de Gestão de Recursos Humanos Verde já apresentado no início deste trabalho.

[3] Em duas das empresas entrevistadas, a informação dada foi completada por colegas do/a entrevistado/a via e-mail, considerando a necessidade de aprofundamento por área de especialidade. Não houve, por isso, lugar à transcrição nestes casos.

Para este estudo, o instrumento de recolha de informação privilegiado para esta investigação - o guião de entrevista (Apêndice III), bem como a análise e discussão subsequente dos dados recolhidos, foram realizados à luz do modelo teórico já explanado, cumprindo uma articulação com a revisão da literatura.

Este guião foi organizado num total de sete blocos, podendo-se distinguir 3 partes principais: a primeira parte relacionada com a identificação do entrevistado e empresa, e com o enquadramento da organização no estudo, no que diz respeito à certificação com a ISO 14001 e a estratégia global de Gestão de Recursos Humanos Verde; a segunda parte relacionada com a identificação das práticas de GRHV subdivididas nas cinco áreas em estudo, bem como o levantamento de práticas gerais de sustentabilidade ambiental e, finalmente, uma terceira parte que procura identificar os benefícios, condicionantes e desafios futuros de uma implementação de GRHV percecionados pelo entrevistado. Como conclusão da entrevista, houve espaço para comentários e sugestões finais.

Concretizando, o primeiro bloco procura caracterizar o entrevistado («Qual a sua função na empresa?») e organização («Qual o número de trabalhadores que a organização possui atualmente em Portugal?»). Para além disso, solicitou-se aos participantes a identificação da área de negócio da empresa e o CAE principal. De seguida, num segundo bloco, focam-se questões pertinentes para a garantia de uma boa contextualização e interligação dos temas, abordando as motivações para a certificação com a ISO 14001 («Identifique, por favor, as 3 principais razões/ motivações para a empresa se candidatar à adoção de certificação neste domínio da ISO 14001») e o conceito de GRHV («Está familiarizado com o conceito de GRHV?»). De ressalvar que, com vista a garantir um levantamento efetivo de práticas de GRHV implementadas pelas organizações, e de forma a elucidar o entrevistado sobre o conceito, foi feita uma clarificação sobre o que é a GRHV no contexto da investigação em curso e à luz da literatura. Esta clarificação foi apenas dada nos casos de desconhecimento sobre a temática e só após a questão sobre a familiaridade com a GRHV ser apresentada. Clarificado o conceito, segue-se uma questão sobre a relação da certificação ISO 14001 com a implementação das práticas de GRHV («No seu entendimento, a certificação da empresa com a ISO 14001 influenciou de alguma forma a estratégia organizacional em adotar uma Gestão de Recursos Humanos Verde?»).

O terceiro bloco reúne questões à volta das práticas de GRHV («Debruçando-nos de forma segmentada para as áreas específicas de RH, pedia-lhe agora que me falasse sobre as práticas implementadas, recorrendo sempre que possível a exemplos concretos») organizadas pelas cinco áreas de estudo, nomeadamente o recrutamento e seleção verde («De que forma são

comunicadas as vagas de emprego e como é feita a seleção dos candidatos?»); a formação e desenvolvimento verde («A formação em gestão ambiental abrange todas as funções e departamentos da empresa?»); a gestão e avaliação de desempenho verde («Existe uma avaliação de desempenho pensada para abranger métricas ambientais?»); a remuneração e recompensas verde («Que tipo de recompensas e benefícios existem associados a uma prática verde por parte dos trabalhadores?») e a cultura organizacional verde («A empresa tem uma cultura organizacional verde, baseada numa visão e valores ecológicos?»).

As práticas gerais da empresa com foco na sustentabilidade ambiental são abordadas no quarto bloco («Que outras iniciativas verdes, transversais a toda a organização, implementam?») de forma a identificar outras práticas organizacionais verdes transversais que demonstrem uma visão verde da empresa - percecionadas pelo entrevistado - e que, em termos exploratórios, possam ser, inclusive, relacionadas com uma das cinco áreas acima referidas.

O quinto bloco centra-se nos benefícios identificados pelo entrevistado, aos níveis micro, meso e macro («Se pudesse destacar o melhor benefício, claramente visível e palpável, para a sua organização após a implementação das práticas verdes, qual seria?»), seguindo-se o sexto e sétimo blocos que se focam nas condicionantes e desafios futuros, respetivamente, segundo a perspetiva do entrevistado e distinguidos, igualmente, a um nível individual, corporativo e da sociedade.

Numa lógica semiestruturada, mas com abertura e liberdade para o entrevistado desenvolver as suas ideias e perspetivas, considerou-se importante encerrar a entrevista com espaço livre para este concluir ou reforçar ideias («Que outras reflexões e/ou comentários lhe suscitam em relação às práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde e que ainda não teve oportunidade para o fazer?») de modo a elevar o potencial exploratório da entrevista.

Com o propósito de possibilitar uma melhor organização da informação e de facilitar a identificação dos participantes do estudo, utilizou-se a designação Entrevista 1 e entrevistado 1 (E1) respetivamente, seguindo esta sequência até à Entrevista 15 (E15).

Apesar de ser difícil estabelecer um número exato que comprove a validade científica de uma investigação qualitativa (Coutinho, 2011; Rego et al., 2018), considera-se uma amostra adequada quando os informantes têm uma boa qualidade de diálogo (Rego et al., 2018) e quando o objetivo do estudo é o de explorar fenómenos (Fortin, 2003).

Com efeito, a estratégia desta investigação foi concebida com a intenção de aprofundar o conhecimento sobre uma realidade, recorrendo a uma amostra pequena, característica dos estudos qualitativos, mas analiticamente útil e capaz de produzir conhecimento empírico relevante e diferenciado, considerando o objeto da investigação.

Ainda assim, a fase de entrevistas deu-se por concluída quando se atingiu a saturação teórica. A noção de "saturação" foi avançada por Glaser e Strauss (1967) em que confrontando a teoria com a análise dos dados, constataram que os novos casos não traziam mais informação à investigação. Isto significa que a partir de determinada quantidade de casos, trazer mais casos para o estudo não resulta em novos dados ou informação, pelo que se considera que se atingiu a saturação teórica (Rego et al., 2018).

No caso concreto deste estudo, o investigador começou a constatar a repetição dos dados e a inexistência de informação relevante para a investigação, dando por terminada a fase de entrevistas.

Em paralelo, e denotando-se logo nas primeiras entrevistas alguma dificuldade por parte dos participantes em caracterizar as organizações, nomeadamente no que ao CAE e data da primeira certificação com a norma ISO 14001 diz respeito, foi acordado com estes o envio posterior, via e-mail, de um inquérito por questionário (Apêndice IV) onde estes deveriam responder a questões sobre aspetos sociodemográficos dos próprios e caracterização geral da empresa. Esta medida permitiu uma resposta mais acurada e, ao mesmo tempo, direcionou o foco da entrevista para as questões preparadas no guião semi-diretivo.

Após a realização de entrevistas, deu-se espaço para a pesquisa exploratória documental sobre as empresas participantes, no sentido de sustentar e solidificar a informação recolhida nas entrevistas com a comunicação externa da empresa. Com base em critérios de confiabilidade e validade do estudo, e considerando os objetivos deste, procedemos à análise documental através de canais de informação distintos, tais como: (1) website oficial das organizações; (2) páginas oficiais das empresas nas redes sociais, nomeadamente LinkedIn e Facebook e (3) motor de busca Google. A recolha de informação no website oficial das organizações foi profunda, analisando todos os menus disponíveis e textos publicados, nomeadamente relatórios de sustentabilidade, *newsletters* ou outros documentos oficiais. No que respeita às páginas oficiais nas redes sociais foi efetuada uma pesquisa de publicações entre maio de 2022 e maio de 2023 sobre o tema da "sustentabilidade ambiental". Por fim, através do motor de busca Google procedeu-se à recolha de notícias relevantes sobre a temática ambiental, colocando na pesquisa, juntamente com o nome de cada organização, palavras-chave como "sustentabilidade"; "ambiental"; "pegada de carbono"; "trabalhadores" e "colaboradores".

Foi ainda solicitado aos próprios participantes entrevistados o envio de documentação de suporte relevante que pudesse complementar os dados transmitidos no decorrer da entrevista.[4]

A análise documental desta investigação incidiu sobre várias fontes de informação e tipos de documentos, nomeadamente: (1) documentos oficiais, como por exemplo relatórios de sustentabilidade/ambientais públicos emitidos pelas organizações; (2) imagem/fotografia; (3) vídeo e (4) jornais online.

Toda a informação recolhida foi organizada por pastas criadas na Google Drive da investigadora, sendo esta a única pessoa com acesso à mesma. Esta organização tornou-se indispensável, permitindo olhar para o conjunto de provas documentais de forma analítica, com o objetivo de tratar a informação de um modo decifrável e, assim, responder aos objetivos da investigação.

2.4. Tratamento e análise de informação

Finda a recolha de informação é tempo de analisar e interpretar os dados através da análise de conteúdo, que constitui a forma de tratamento mais comum de dados qualitativos (Flick, 2009; Quivy & Campenhoudt, 1998). A análise de conteúdo, segundo Bardin (1977), é entendida como "um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens" (Bardin, 1977, p. 38) com o objetivo de gerar inferências (Vala, 1986). Por norma, os métodos qualitativos geram uma vasta quantidade de dados, que necessita ser tratada, através de processos de redução e inferências (Coutinho, 2011; Ghiglione & Matalon, 2001) em que o investigador procura aglomerar os dados em categorias, através de procedimentos especializados e científicos (Mack et al., 2005; Pinto et al., 2018).

Bardin (1977) defende que a análise de conteúdo passa por três fases fundamentais: (i) a *pré-análise*; (ii) a *exploração do material* e (iii) o *tratamento dos dados* (a inferência e a interpretação). A primeira, diz respeito ao momento de estruturação do material, em que se irão selecionar os documentos a fazer parte da análise através de uma "leitura flutuante" (Bardin, 1977), se desenvolvem hipóteses e objetivos e se criam indicadores que sustentem a interpretação final. A segunda, a mais exaustiva e morosa, tem que ver com todo o processo de codificação e enumeração, pelo que os dados são transformados e "agregados em unidades, as quais permitem uma descrição das características pertinentes do conteúdo" (Bardin, 1977, pp.

[4] Apenas um participante acedeu, partilhando "*screenshots*" que entendeu como pertinentes para o objeto de estudo, capturados nas redes sociais da empresa.

103–104). Por fim, a terceira e última etapa constitui-se na realização de *inferências*, procurando relacionar e unificar dados que integrem os temas da investigação, e na *interpretação* que exige do investigador a capacidade de perceber os significados profundos dos dados (afirmações ou constatações) gerados.

Esta primeira fase de estruturação da análise de conteúdos, implica a necessidade de elaborar várias questões que vão culminar numa decisão sobre "o que" se vai analisar e "como" (Bardin, 1977), podendo sistematizar-se numa análise de conteúdo qualitativa ou quantitativa (Vala, 1986). Qualquer que seja a direção que o investigador pretenda dar ao seu estudo, há passos essenciais a seguir que passam por: (i) definir os objetivos do estudo; (ii) escolher o quadro de referências teórico; (iii) constituir o *corpus* documental*;* (iv) proceder à categorização dos dados e (v) proceder à codificação dos dados (Amado, 2000; Vala, 1986). Debruçando a nossa atenção na categorização e codificação, importa referir que são operações que vão permitir ao investigador identificar o real conteúdo dos dados recolhidos (Coutinho, 2011), sendo que a partir do momento em que na análise de conteúdo se decide codificar os dados, deve-se produzir um sistema de categorias (Bardin, 1977). Com efeito, para esta investigação e de acordo com a premissa de que a análise de conteúdos deve incidir sobre investigações qualitativas, defendida pelos autores referenciados neste capítulo, adotou-se esta técnica para o presente estudo.

Uma vez que uma das técnicas de recolha de dados adotada foi a entrevista, foi necessário realizar a sua transcrição, algo que antecedeu esta análise de conteúdo. Efetivamente, concluídas as entrevistas, e atentos ao objetivo do estudo, procedeu-se à transcrição seletiva das mesmas, uma vez que a transcrição é um procedimento que implica "reduzir, interpretar e representar as conversas orais para que o texto escrito seja compreensível e tenha significado" (Bailey, 2008, p. 127). Deste modo, garantiu-se o foco na precisão do conteúdo da informação (Stuckey, 2014), bem como o cumprimento dos prazos definidos para esta investigação. Importa, contudo, ressalvar que foram executadas todas as diligências necessárias para uma transcrição segura, exata e fidedigna, através de métodos que envolveram (i) a cópia das gravações em mais do que um dispositivo com acesso restrito à investigadora; (ii) software gratuito NCH® Express Scribe para apoiar a tarefa através da possibilidade de repetição e lentificação do áudio e (iii) apoio das notas retiradas na altura da entrevista. Ainda sobre este processo, foi realizada uma audição inicial da gravação na íntegra, para apropriação das particularidades de cada entrevista e uma revisão posterior, de forma a comparar o texto transcrito com a gravação. Entende-se que o cuidado demonstrado nesta fase garante a fiabilidade da investigação, uma vez que a qualidade da análise de conteúdo, que gera

consequentemente os resultados empíricos, está intimamente relacionada com a qualidade da transcrição (Azevedo et al., 2017). De seguida, já na fase de *exploração do material*, defendida por Bardin (1977), procedeu-se à categorização e codificação dos dados resultantes das entrevistas, com vista a reduzir a complexidade dos dados e potenciar uma apreensão e interpretação.

O instrumento utilizado foi uma grelha de análise de conteúdo, cuja esquematização pode ser observada no apêndice V. Os dados foram distribuídos numa tabela *excel*, apresentando a categorização dos dados em diferentes colunas. As categorias e subcategorias foram definidas num sistema misto, isto é, *à priori*, que pressupõe a existência de um quadro teórico que norteia a primeira exploração dos dados, e *à posteriori*, permitindo que o material em análise possa gerar uma reformulação ou alargamento das hipóteses. Reforça-se a convicção que esta categorização teve por base todos os conceitos fundamentais identificados na literatura e refletidos no guião de entrevista utilizado, pelo que se apresenta seguidamente (quadro 9) as categorias, subcategorias e respetivos indicadores de análise:

Quadro 9 - Categorias, subcategorias e indicadores de análise

Categoria	**Subcategoria**	**Indicadores de análise**
Enquadramento geral (norma ISO 14001 e GRHV)	Estratégia verde	Orientação da empresa Missão/valores/compromisso verde Prémios/reconhecimento verde
	Norma ISO 14001	Motivações para certificação Influência da ISO 14001 na GRHV
	GRHV	Perceção do conceito GRHV Motivações para GRHV Responsáveis pela GRHV Modus operandi da GRHV
Práticas de GRHV	Recrutamento e seleção verde	Processo e forma de atuação Indicadores de seleção de candidatos
	Formação e desenvolvimento verde	Formação ambiental e transversalidade Processo e forma de atuação Avaliação pré e pós formação
	Gestão e avaliação de desempenho verde	Métricas ambientais existentes Processo e feedback Compromisso das chefias
	Remuneração e recompensas verde	Recompensas monetárias Recompensas não monetárias
	Cultura organizacional verde	Clareza da visão verde Liberdade dos trabalhadores Comunicação interna Envolvimento trabalhadores

Práticas organizacionais verdes transversais	Digital	Identificação das práticas
	Transportes	Identificação das práticas
	Artigos e Resíduos	Identificação das práticas
	Infraestruturas	Identificação das práticas
	Performance	Identificação das práticas
	Produção	Identificação das práticas
	Atividades	Identificação das práticas
Benefícios, condicionantes e desafios da GRHV	Benefícios da GRHV	Identificação de benefícios associados à GRHV (visão micro, meso e macro)
	Condicionantes da GRHV	Identificação de condicionantes associadas à GRHV (visão micro, meso e macro)
	Desafios da GRHV	Identificação de desafios associados à GRHV (visão micro, meso e macro)

Fonte: Elaboração própria

Após a definição dos temas, categorias e subcategorias foram incluídas as colunas da codificação, nomeadamente no que respeita às unidades de registo e unidades de contexto. A informação resultante do inquérito por questionário e da análise documental, com finalidade complementar, foi adicionada à grelha de análise de conteúdo. Partindo do pressuposto que a análise de conteúdo é uma técnica que pode ser aplicada em todo e qualquer material não organizado (Vala, 1986) foi decidido que a melhor forma de agregar a informação seria combinar no mesmo instrumento os resultados das duas técnicas adotadas.

Todo o processo procurou, por fim, responder a critérios de *validade* e *fidelidade* de forma a garantir a qualidade informativa dos dados (Coutinho, 2011), ou seja, que o investigador "fala do que deve falar e mede o que deve medir" (Amado, 2000, p. 58). A *validade* dos dados diz respeito à ligação inferencial entre os dados empíricos e os modelos teóricos, (Lessard-Hébert et al., 2012) no fundo, com o rigor das categorias. A *fiabilidade* consiste num indicador de consistência da codificação que garante que os dados empíricos foram resultado independente do contexto, instrumento ou investigador (Coutinho, 2011). Uma forma de aumentar a fidelidade dos resultados é utilizar a estratégia de triangulação, entendida como uma "combinação de métodos e perspetivas que permitem tirar conclusões válidas a propósito do

mesmo fenómeno" (Fortin, 2003, p. 322). Para este estudo, utilizou-se a estratégia de *triangulação dos investigadores*, que consiste em dar a analisar uma parte dos dados a uma ou mais pessoas para se assegurar que o método chega aos mesmos resultados (Fortin, 2003), neste caso a um investigador voluntário, de outra área de especialidade das ciências sociais e à orientadora científica da presente pesquisa.

2.5. Caracterização dos participantes

Para atingir os objetivos do estudo, determinou-se como participantes os profissionais de recursos humanos e/ou responsáveis da estratégia de sustentabilidade ambiental das empresas certificadas com a norma ISO 14001 em Portugal. A estratégia desta investigação qualitativa passa por aprofundar o conhecimento sobre uma realidade concreta recorrendo por isso a uma amostra limitada, mas capaz de produzir conhecimento empírico relevante.

Participou no presente estudo um conjunto de 15 indivíduos, com as seguintes características socioprofissionais: 10 do sexo feminino e 5 do sexo masculino; a média de idades dos participantes encontra-se entre os 41 e os 50 anos, sendo que o participante mais novo tem até 30 anos de idade e o mais velho tem entre os 51 a 60 anos de idade. No que concerne às habilitações literárias, a maioria dos participantes possuem qualificação ao nível do ensino superior. No total, 1 participante tem o ensino secundário; 8 possuem licenciatura, 5 têm mestrado e 1 participante possui doutoramento. A área de formação dos participantes é bastante diversificada, variando entre Recursos Humanos (8 participantes); Psicologia (2 participantes); Engenharia (2 participantes); Sociologia (1 participante); Gestão Ambiental (1 participante) e 1 deles é da área de Geologia.

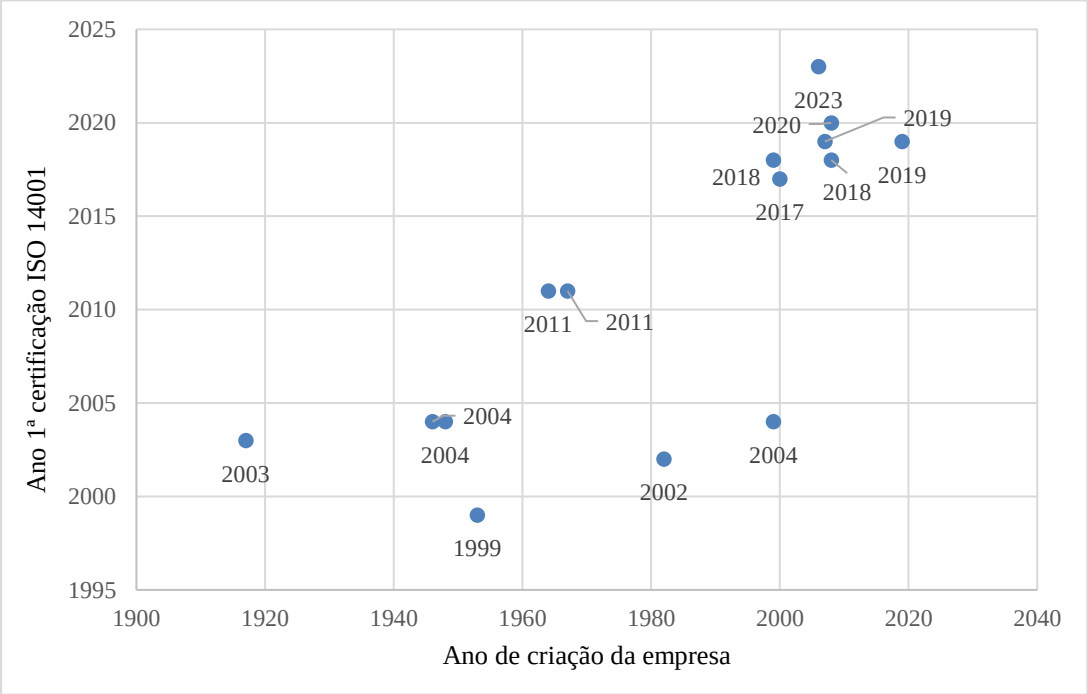
A média de antiguidade destes profissionais nas respetivas organizações é de 7 anos, sendo que a amostra desempenhou desde funções mais técnicas até funções de direção ou chefia. Em relação ao cargo que ocupam atualmente, estes profissionais têm funções diversas, distribuídas pelos departamentos de Recursos Humanos (RH) e Gestão Ambiental (GA).

No que respeita à caracterização das organizações que os participantes representam, identificamos perfis distintos quanto à sua dimensão, localização e setor de atividade. Das 15 organizações, apenas 3 são empresas de média dimensão, com menos de 250 trabalhadores. As restantes 12 empresas têm mais de 250 trabalhadores, nomeadamente 1 tem entre 250 a 499 trabalhadores; 4 delas contam entre 500 a 1000 trabalhadores e 7 têm mais de 1000 trabalhadores. Quanto à sua localização considerou-se o distrito onde estas detêm infraestruturas certificadas com a ISO 14001, que poderá não corresponder à sede fiscal da empresa. Concomitantemente, considerando que a amostra pode compreender organizações

com certificações em mais do que uma infraestrutura/localidade, apuramos que 2 empresas se localizam no distrito de Braga, 7 empresas no distrito do Porto, seguindo-se 2 empresas no distrito de Aveiro, 1 em Setúbal e 5 em Lisboa. No que respeita ao setor de atividade, encontramos uma amostra bastante heterogénea na sua atividade, considerando o seu CAE principal, garantido desta forma a diversidade pretendida para este estudo exploratório.

Por fim, relacionando o ano de criação das empresas e o ano em que obtiveram a sua primeira[5] certificação com a ISO 14001, verifica-se uma incidência significativa de certificações entre 2017 e 2023[6] das empresas mais recentes, que se traduz numa tendência para a diminuição do espaço temporal entre a data da criação e obtenção da certificação. Este facto demonstra que existe um *awareness* cada vez maior sobre o tema, contudo, é importante ter em conta que a norma foi criada em 1996, pelo que, de uma forma generalizada, podemos entender que todas as empresas participantes acompanharam a conjuntura da crise ambiental e que optaram por uma estratégia corporativa assente num Sistema de Gestão Ambiental (SGA).
O quadro-síntese de caracterização dos participantes pode ser encontrado no Apêndice VI.

Figura 3 - Relação entre o ano de criação da empresa e ano da primeira certificação ISO 14001



Fonte: Elaboração própria

[5] Apenas um entrevistado não conseguiu dar a informação sobre a data da 1ª certificação com a ISO 14001, pelo que se recorreu ao número de registo do certificado atual para identificar a data da 1ª certificação com aquela entidade certificadora. A data considerada corresponde à 1ª certificação com uma entidade certificadora, podendo ter existido previamente a essa data, uma certificação concedida por outra entidade.

[6] Uma das empresas participantes, resultado da rede de contactos da investigadora, encontrava-se em fase de certificação quando foi estabelecido o primeiro contacto. Contudo, pela pertinência para o objeto de estudo, foi considerada válida para fazer parte da amostra. A data oficial de certificação é maio de 2023.

3.1. Gestão de Recursos Humanos Verde em Portugal: resultados da vertente extensiva da pesquisa

3.1.1. As empresas nacionais certificadas com a norma ISO 14001: breve retrato

A adoção de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é a forma mais comumente usada pelas empresas para garantirem o cumprimento dos objetivos ambientais. Este é entendido como um sistema de gestão eficaz que, através de procedimentos e instruções documentados, garante o cumprimento dos objetivos ambientais com vista a um processo de melhoria contínua (Agência Europeia do Ambiente, 2023).

Apesar de cada sistema de gestão ambiental ser distinto, fruto da unicidade de cada organização, existem diretivas internacionais que ajudam a operacionalizar a estratégia e a guiar as empresas numa melhoria contínua dos seus processos de gestão ambiental. Exemplo disso é a norma ISO 14001, gerida pela Organização Internacional de Normalização (ISO) e regulada pelo Instituto Português de Acreditação, I.P. (IPAC).

A ISO 14001 é uma norma de sistemas de gestão ambiental introduzida pela Organização Internacional de Normalização (ISO) em 1996. O objetivo é reduzir o impacto ambiental dos processos das organizações, através da melhoria contínua das operações.

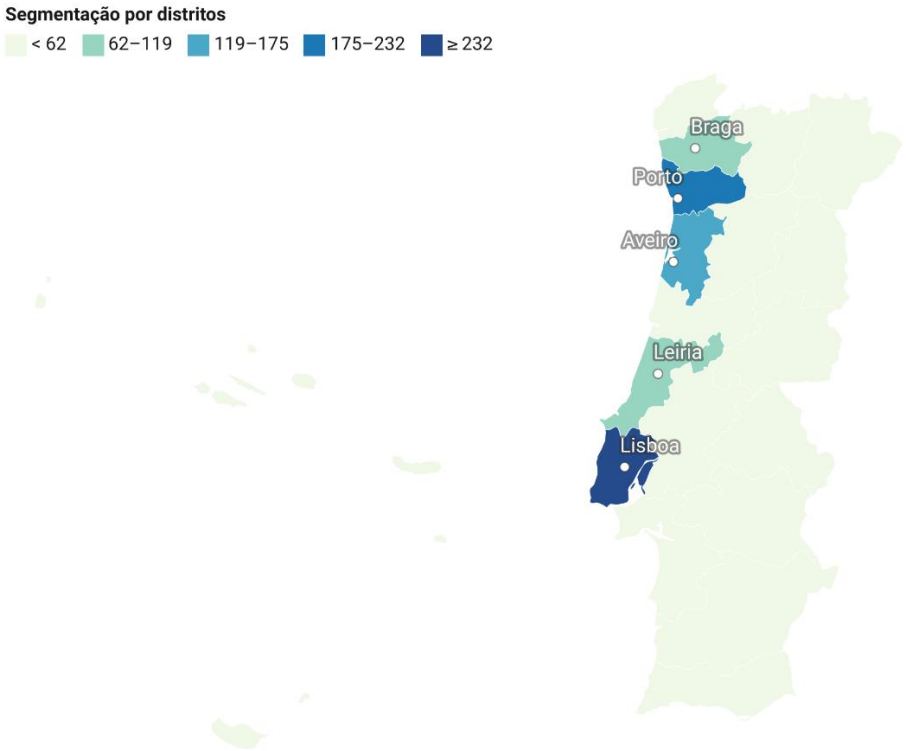
O IPAC, por sua vez, é o organismo nacional de acreditação com autoridade para avaliar e reconhecer a competência técnica de entidades no âmbito da sua atuação, nomeadamente a certificação de normas internacionalmente aceites (IPAC, 2023). Importa esclarecer que o IPAC é membro de uma estrutura europeia de acreditação, a European Cooperation for Accreditation (EA), e das estruturas mundiais de acreditação, a International Laboratory Accreditation Cooperation (ILAC) e o International Accreditation Forum (IAF). Estas estruturas têm um acordo de reconhecimento mútuo das acreditações concedidas pelas mesmas, o que significa que as acreditações concedidas pelo IPAC devem ser reconhecidas pelos organismos homólogos e vice-versa.

Ao aplicar um sistema de gestão ambiental, nomeadamente a ISO 14001, as empresas melhoram a sua performance ambiental, maximizando o controlo dos gastos através da redução do consumo de energia e do desperdício (Mamatha & Bharmappa, 2020; Treacy et al., 2019). Isto só é possível através de uma filosofia de melhoria contínua e cultura de *empowerment* dos trabalhadores (Kitazawa & Sarkis, 2000), que melhora, consequentemente, a imagem da empresa (Mamatha & Bharmappa, 2020). Estudos apontam para uma relação entre a GRHV e a certificação com a ISO 14001, no sentido em que os requisitos deste sistema de gestão ambiental pressupõem um papel ativo da GRH na operacionalização e monitorização, uma vez

que implica o envolvimento de todos os recursos humanos da organização, deste níveis de topo a níveis mais operacionais, com o fim último de uma conquista eficaz da estratégia da empresa (Razab et al., 2016; Sherly & Nawangsari, 2022; Yu et al., 2020). Com base neste pressuposto, que reforça a relação da referida norma e das práticas de GRHV, entendeu-se para este estudo que seria pertinente apresentar um panorama das empresas certificadas com a norma ISO 14001 a nível nacional, e que, à partida, revelarão maior predisposição para a implementação de uma GRHV nas suas organizações. Como suporte para esta análise, recorreu-se a uma base de dados do IPAC que reúne as empresas certificadas com várias normas a nível nacional, nomeadamente a ISO 14001.

Esta base de dados é atualizada semestralmente com a informação fornecida pelas entidades acreditadas pelo IPAC para concederem certificações de sistemas de gestão.
Consultando a base de dados do IPAC que reúne os certificados vigentes a 31 de dezembro de 2021, procedeu-se à segmentação das empresas por distrito e área de atividade. Podemos observar a Figura 4 que identifica, por ordem decrescente, o distrito de Lisboa (289 empresas); Porto (207 empresas) e Aveiro (134 empresas) como os distritos com maior número de empresas com a certificação ISO 14001. Os distritos de Braga e Leiria apresentam também algum destaque, apesar de valores inferiores, com 107 e 71 empresas, respetivamente.

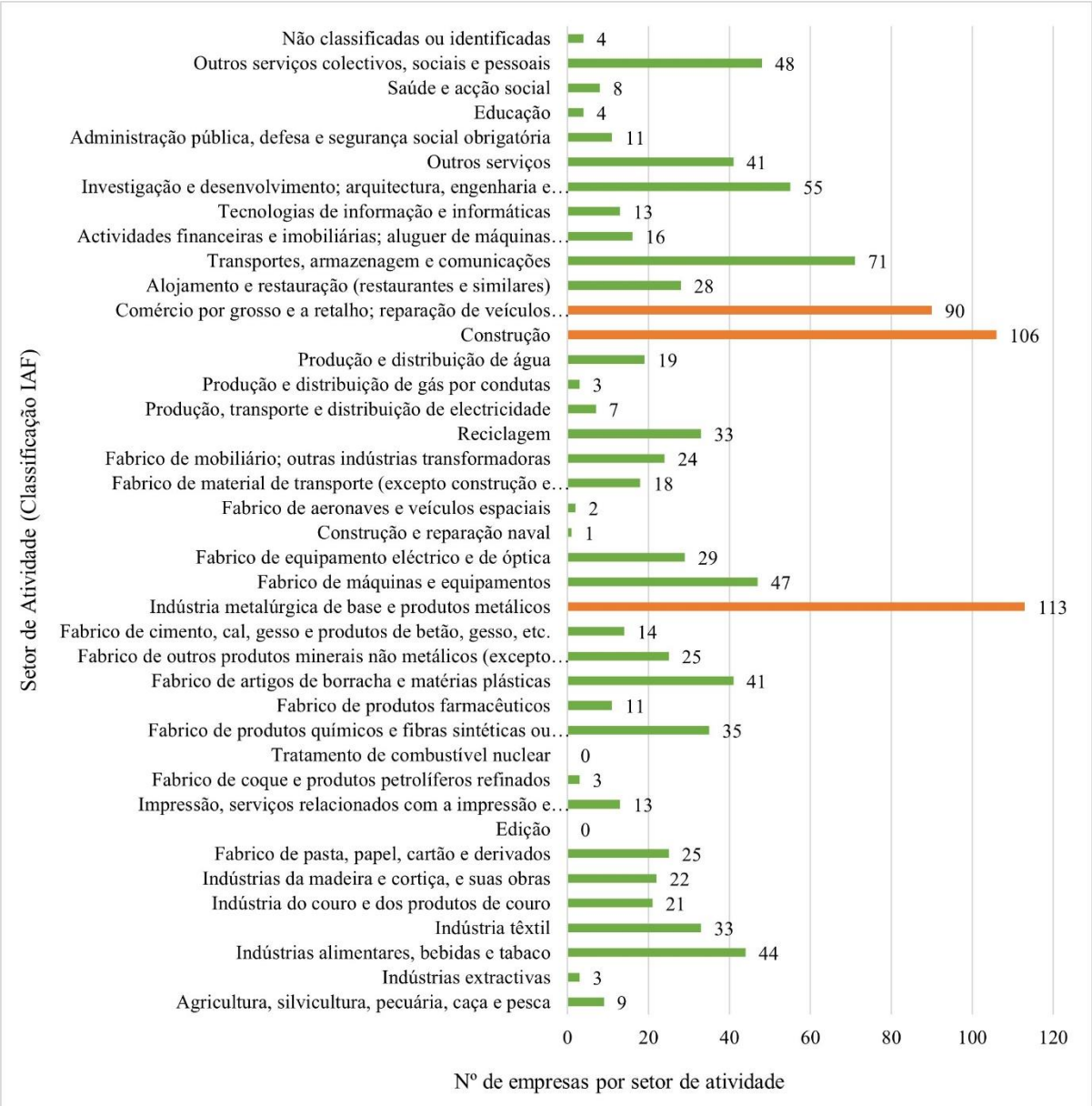
Figura 4 - Empresas com a ISO 14001 em Portugal



Fonte: Elaboração própria

No que respeita à área de atividade, observa-se uma tendência significativa da existência desta certificação nos setores da indústria metalúrgica (113 empresas); na construção (106 empresas) e no comércio por grosso e a retalho (90). Importa referir que o IPAC distingue as organizações através do código da International Accreditation Forum (IAF) relacionado com a certificação e acreditação, pelo que não é possível fazer a sua conversão com o código de atividade respeitante à Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE).

Figura 5 - Empresas com a ISO 14001 em Portugal (por área de atividade)



Fonte: Elaboração própria

Relacionando as áreas de atividade e os distritos com maior significância da norma ISO 14001, constatamos que o distrito de Lisboa tem uma maior predominância de empresas nos setores da construção (35 empresas); investigação e desenvolvimento (33 empresas) e comércio

por grosso e a retalho (31 empresas) no que à norma diz respeito. Já no distrito do Porto encontramos mais organizações nos setores da indústria metalúrgica (24 empresas); construção (23 empresas) e comércio por grosso e a retalho (21 empresas). Finalmente, no distrito de Aveiro a indústria metalúrgica predomina (37 empresas), seguindo-se o fabrico de produtos minerais não metálicos (14 empresas) e o fabrico de máquinas e equipamentos (14 empresas).

Após esta análise, sugere-se uma relação entre áreas de atividade com maior impacto ambiental e a necessidade de um sistema de gestão ambiental (como a ISO 14001), na medida em que entre os setores com maior Potencial de Aquecimento Global (GWP), segundo dados do INE (2022), encontramos os setores destacados a laranja na Figura 5.

Finalmente, verifica-se uma predominância das empresas com a norma ISO 14001 no litoral do país, espelhando as desigualdades entre litoral e interior, e em áreas de atividade com elevado impacto ambiental.

3.2. Gestão de Recursos Humanos Verde em Portugal: resultados da vertente intensiva da pesquisa

Seguidamente apresenta-se os resultados da vertente intensiva do estudo que procuram dar resposta aos objetivos da investigação.

Considerando os objetivos do estudo, e com base no *corpus* em análise, identificaram-se quatro categorias principais e as respetivas subcategorias durante o processo de análise de conteúdo qualitativa. Estas categorias foram, aliás, já apresentadas no capítulo anterior, representados no quadro 9, recapitulando-as abaixo:

- Enquadramento geral (Norma ISO 14001 e GRHV)
- Práticas de GRHV
- Práticas organizacionais verdes transversais
- Benefícios, condicionantes e desafios da GRHV

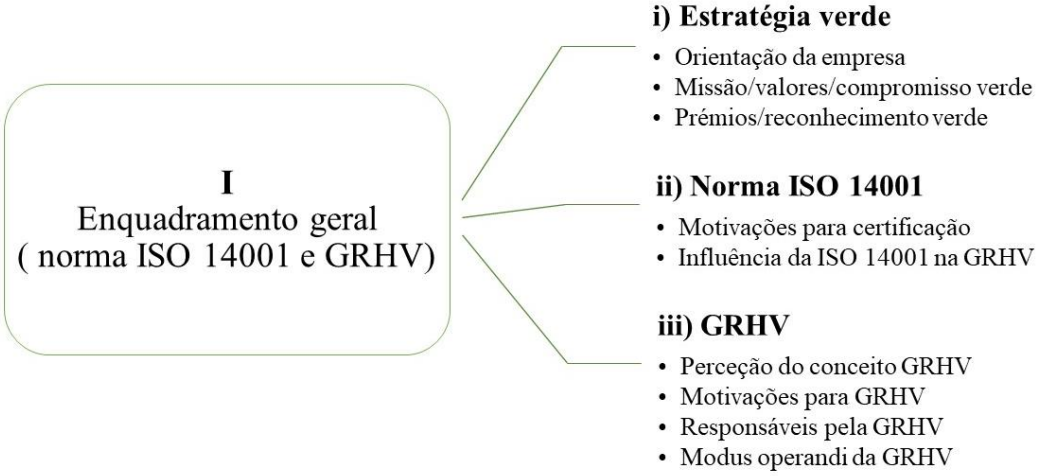
Para cada uma das subcategorias são apresentados indicadores de análises que serão apreciados à luz dos excertos retirados das entrevistas e análise documental.

3.2.1. Enquadramento geral (norma ISO 14001 e GRHV)

A primeira categoria - *Enquadramento geral (norma ISO 14001 e GRHV)* - procura compreender o comprometimento da empresa com as preocupações ambientais, os motivos que levaram a implementar um sistema de gestão ambiental e a sua forma de atuação interna no que respeita à GRHV.

Associada a esta categoria estão três subcategorias: (i) a estratégia verde, que pretende perceber se a missão e valores da empresa são marcadamente ambientais; (ii) a norma ISO 14001, que esclarece quanto às motivações da empresa em adotar um sistema de gestão ambiental e (iii) a GRHV que explora a forma como se aplica a GRHV desde os seus responsáveis às principais motivações.

Figura 6 - Dimensão I - Enquadramento geral (norma ISO 14001 e GRHV)



Fonte: Elaboração própria

3.2.1.1 Estratégia verde

A subcategoria *estratégia verde* identifica a i) orientação da empresa pela perceção dos entrevistados e recolhe dados empíricos sobre a estratégia ambiental da empresa representada na sua ii) missão e valores, bem como no comprometimento ambiental e iii) prémios reconhecidos por entidades competentes.

Do que foi possível recolher, de um total de 15 empresas participantes no estudo, através da disponibilização de uma entrevista com o seu gestor de recursos humanos ou responsáveis da estratégia de sustentabilidade ambiental, a maioria das empresas tem uma orientação multidirecional (orientação *top-down* e *bottom-up*) (n= 10). Por um lado, as empresas definem a sua estratégia mediante orientações da direção, dos níveis de topo ou do grupo, no caso das multinacionais, como podemos perceber pelos exemplos:

> *"Normalmente a visão, a missão, os valores, é definido pela equipa que nós chamamos a equipa de gestão. E depois, aí sim, é passado para baixo."* (Entrevistado 8, Chefe de Divisão de Recursos Humanos, Empresa 8)

> *"Há sempre umas guidelines gerais que normalmente vêm do grupo."* (Entrevistado 2, Coordenador L&D, Empresa 2)

Por outro lado, a maioria das empresas admite e fomenta a participação ativa dos restantes trabalhadores.

> *"Os processos requerem o envolvimento de todos os colaboradores. A inteligência não está só nos gabinetes, a inteligência está a todos os níveis."* (Entrevistado 1, Diretor de Recursos Humanos, Empresa 1)

As únicas empresas que referiram que têm uma orientação predominantemente *top-down* (n= 2) são, coincidentemente, empresas cotadas em bolsa, e é identificado que esta orientação impacta negativamente a GRHV.

> *"Esta empresa é muito tradicional. E nesse aspeto não há como dizer outra coisa, é completamente top-down, tem um micromanagement muito grande. E isto é uma condicionante para a GRHV."* (Entrevistado 15, Diretor de Recursos Humanos, Empresa 15)

Apesar de encontrarmos, em quase todas as empresas, um compromisso com o ambiente na sua comunicação externa, nomeadamente no *website* oficial, poucas ou nenhumas incorporam especificamente este tema na sua missão, visão e valores. Contudo, várias foram as empresas distinguidas com prémios sobre o chapéu da sustentabilidade, da mesma forma que viram reconhecidas e validadas as suas metas e objetivos pelo SBTi.
De forma resumida, podemos verificar quantitativamente[7] as empresas que evidenciam um compromisso ambiental:

- Incluem a vertente ambiental na missão da empresa (n=2)
- Incluem a vertente ambiental nos valores da empresa (n=4)
- Demonstram um compromisso ambiental no website oficial (n=10)
- Foram premiadas nos últimos 3 anos numa vertente de sustentabilidade (n=7)
- Têm reconhecidas metas ambientais pela SBTi (n=3)

3.2.1.2 Norma ISO 14001

Na subcategoria relacionada com a *norma ISO 14001*, analisamos as i) motivações que levaram as empresas participantes a adquirirem a certificação com a ISO 14001, bem como a ii) influência que esta certificação pode ter na implementação da GRHV.

Lista-se abaixo as motivações levantadas pelos entrevistados, por ordem decrescente de frequência no discurso, suportadas com exemplos:

[7] A opção por não transcrever excertos representativos destes resultados deve-se ao facto de apresentar um risco elevado de exposição e comprometer o anonimato dos participantes.

- As conformidades legais exigidas (n=10): *"[o acionista] pretendia como mínimo, a conformidade legal."* (Entrevistado 1, Diretor de Recursos Humanos, Empresa 1)

Adicionalmente, ainda no que toca a esta motivação, são identificadas outras questões que poderão ser importantes para enquadramento, nomeadamente fatores como a fiscalização, requisitos para projetos e a despesa associada às conformidades legais, que sugerem um compromisso real com as questões ambientais.

> *"necessidade de integração de sistemas de gestão ambiental nas empresas (...) para nos podermos candidatar a determinados projetos."* (Entrevistado 3, Chefe de Sustentabilidade, Empresa 3)
>
> *"(...) são requisitos legais que todas as empresas teriam que cumprir. Só que em Portugal, pelo menos na realidade que eu conheço, a maior parte das empresas não cumpre esses requisitos legais. Não há fiscalização e de facto é um custo muito acrescido."* (Entrevistado 13, Gestor de Melhoria Contínua, Empresa 13)

- Uma questão de imagem (n=8): *"acho que foi uma questão de imagem da empresa."* (Entrevistado 2, Coordenador L&D, Empresa 2) | *"Eu diria que é sobretudo também o reconhecimento e notoriedade junto também do consumidor, não é?"* (Entrevistado 4, Diretor de Recursos Humanos, Empresa 4)
- A melhoria dos processos internos (n= 4): *"e depois toda a vertente processual e de profissionalismo dos processos que nos levam à excelência e rigor."* (Entrevistado 14, Chefe de Pessoas e Cultura, Empresa 14) | *"também ajuda nos processos a serem mais estáveis, eficazes e sólidos."* (Entrevistado 15, Diretor de Recursos Humanos, Empresa 15)
- O impacto ambiental (n= 2): *"A decisão da empresa não foi ir pela ótica do produto, mas sim ir pela ótica do impacto ambiental da organização."* (Entrevistado 1, Diretor de Recursos Humanos, Empresa 1)

No que diz respeito ao indicador de análise sobre a influência da certificação ISO 14001 na GRHV, esta é reconhecida (n= 7), porque ambas estão ligadas no seu objetivo:

> *"Naturalmente impacta, quanto mais não seja uma referência que nós temos no nosso dia a dia em tudo o que seja os temas da sustentabilidade"*. (Entrevistado 9, Diretor de Recursos Humanos, Empresa 9)
>
> *"Há uma influência positiva desta norma para depois implementar práticas que se podem enquadrar na Gestão de Recursos Humanos Verde."* (Entrevistado 10, Chefe Ambiente, Saúde e Segurança, Empresa 10)

No entanto é mencionado que a GRHV não se limita à certificação, havendo por isso uma influência indireta e subtil (n=2), uma vez que "*A lógica da sustentabilidade é muito mais forte do que a certificação, porque tem um impacto interno e externo. (...) Até porque é uma certificação que tem uma lógica de controlo e menos uma lógica pedagógica.*" (Entrevistado 5, HR Business Partner, Empresa 5)

Alguns entrevistados referiram mesmo que não constatam influência da ISO 14001 (n=4), demonstrando uma independência de um processo e outro: *"É um trajeto que poderia ser distinto."* (Entrevistado 13, Gestor de Melhoria Contínua, Empresa 13) | *"Antes, nem sequer se falava em 14001 (...) já havia da nossa parte alguma sensibilidade para esta questão."* (Entrevistado 6, Gestor Desenvolvimento Recursos Humanos, Empresa 6)

3.2.1.3 GRHV

A última subcategoria, pretende demonstrar a implementação da *GRHV* nas empresas. Importa identificar se há i) reconhecimento do conceito pelos entrevistados, ii) quais as motivações em torno do conceito, iii) quem foram os principais responsáveis ou influenciadores desta GRHV e, finalmente, iv) perceber o *modus operandi* que se verifica na prática.

Apenas 3 entrevistados reconheciam o conceito de GRHV, apesar de, no caso do entrevistado 8, esta ser confundida com a GRH Sustentável e, portanto, ter uma abrangência maior nos campos de atuação, como já foi explanado anteriormente neste estudo:

> *"Não foi a primeira vez que eu ouvi, inclusivamente, um colega nosso aqui da área fez uma tese de mestrado sobre a gestão sustentável de recursos humanos."* (Chefe de Divisão de Recursos Humanos, Empresa 8)

A grande maioria dos entrevistados (n= 9), desconhecia o conceito:

> *"Para ser sincero, nunca tinha ouvido falar."* (Entrevistado 6, Gestor Desenvolvimento Recursos Humanos, Empresa 6)
>
> *"Não muito. Estive a ler no fim de semana sobre isso, mas não estou completamente por dentro, sinceramente."* (Entrevistado 7, Diretor Recursos Humanos, Empresa 7)

No que concerne às motivações para a implementação de uma GRHV, estas prenderam-se sobretudo por uma questão de alinhamento com a conjuntura ambiental, à qual as organizações não podiam ficar indiferentes, aliada à reputação junto dos *stakeholders* que uma GRHV infere, bem como a influência da própria cultura da empresa que pressupõe valores ambientais.

Elenca-se abaixo as motivações assinaladas pelos entrevistados, por ordem decrescente de frequência no discurso, suportadas com exemplos:

- A conjuntura ambiental (n= 7): *"A sociedade hoje em dia não permite o atentado ambiental."* (Entrevistado 1, Diretor Recursos Humanos, Empresa 1) | *"A nossa responsabilidade enquanto marca e empresa para com a nossa comunidade e sociedade."* (Entrevistado 10, Chefe Ambiente, Saúde e Segurança, Empresa 10)
- A reputação (n=5): "*o nosso setor de atividade, como tem uma conotação muito negativa, cada vez mais houve a necessidade de mostrar que também conseguimos ser sustentáveis."* (Entrevistado 13, Gestor de Melhoria Contínua, Empresa 13)
- A cultura da empresa (n=3): "*É muito uma preocupação interna. É muito uma motivação de todos."* (Entrevistado 7, Diretor Recursos Humanos, Empresa 7) | *"Quando fui integrada na casa começa-se logo a respirar o ambiente."* (Entrevistado 8, Chefe Divisão Recursos Humanos, Empresa 8)

Passando para o indicador de análise seguinte, os entrevistados foram questionados sobre quem foi o/a responsável pela implementação de uma GRHV na organização. A maioria dos entrevistados que conseguiu responder (n=5) mencionou os níveis de topo da organização como os principais influenciadores, identificando os acionistas, direção ou mesmo o fundador como principais impulsionadores desta GRHV:

> *"A razão foi a mudança do acionista que tem uma série de regras de compliance e de governance que se tem de responder. E depois o nosso COO é muito interventivo."* (Entrevistado 6, Gestor Desenvolvimento Recursos Humanos, Empresa 6)
>
> *"A filosofia do fundador do grupo sempre foi ter um impacto positivo e ser uma referência."* (Entrevistado 11, HR Business Partner, Empresa 11)

Todavia, a responsabilidade de todos os *stakeholders*, de uma forma geral, também foi identificada (n=4):

> *"percebi que veio (...) também dos colaboradores que também são novos. Portanto acaba por ser da gestão de topo e dos colaboradores."* (Entrevistado 13, Gestor de Melhoria Contínua, Empresa 13)
>
> *"surgiu numa perspetiva multidirecional, na medida em que procuramos também estar atentos ao mercado e à experiência do consumidor, às preocupações dos nossos colaboradores e à vontade da administração."* (Entrevistado 4, Diretor Recursos Humanos, Empresa 4)

Para o estudo era importante perceber de que forma a GRHV estava a ser implementada e como funcionava o *modus operandi* desta área, ou seja, a correlação que há entre as várias

áreas da organização que detêm esta responsabilidade ambiental. Evidenciou-se que o Dep. de RH não gere, de forma exclusiva, as práticas de GRHV dentro das organizações, em nenhuma das empresas participantes (n=13). Percebeu-se que é mais um trabalho pensado e organizado entre vários departamentos, entre o departamento de Qualidade, Ambiente e Segurança (QAS) e de Recursos Humanos, ou através de um departamento de sustentabilidade criado para o efeito:

- Vários departamentos (n=6): *"Nós pertencemos todos a uma direção corporativa (...) Portanto há influência de uma pessoas e das outras, porque trabalhamos todos em conjunto."* (Entrevistado 11, HR Business Partner, Empresa 11) | *"surgem de uma forma generalizada, não se restringem aos RH, mas à estrutura, na qual os recursos humanos são um dos membros ativos enquanto facilitadores."* (Entrevistado 4, Diretor Recursos Humanos, Empresa 4)
- Partilhado entre RH e QAS (n=4): *"iniciativa do QAS, mas há envolvimento dos RH"*. (Entrevistado 6, Gestor Desenvolvimento Recursos Humanos, Empresa 6) | *"Passa pelos RH e QAS. Nós damos a parte inicial, e o QAS faz mais a fiscalização, por assim dizer."* (Entrevistado 7, Diretor Recursos Humanos, Empresa 7)
- Departamento de sustentabilidade (n=3): *"Nós temos uma equipa dedicada a temas de sustentabilidade e os recursos humanos tentam alinhar-se com eles como intervenientes."* (Entrevistado 5, HR Business Partner, Empresa 5) | *"Existe um grupo de trabalho interno do qual fazem parte de uma equipa multidisciplinar, que trabalha a sustentabilidade e o ambiente."* (Entrevistado 14, Chefe de Pessoas e Cultura, Empresa 14)

No seguimento desta análise ao funcionamento interna da empresa em termos de GRHV, foi revelado por alguns entrevistados que os RH ainda não têm um papel muito ativo na implementação da estratégia ambiental, assumindo que ainda não se encontravam numa fase ótima de GRHV (n=4):

> *"Sinceramente, eu acho que ainda temos caminho para dizer que estamos a implementar uma Gestão de Recursos Humanos Verde."* (Entrevistado 5, HR Business Partner, Empresa 5)
> *"Estamos num processo de otimização, mas a GRHV não era uma coisa que tivesse na agenda dos RH."* (Entrevistado 9, Diretor Recursos Humanos, Empresa 9)

3.2.2. Práticas de GRHV

A segunda categoria - *Práticas de GRHV* - visa aprofundar as grandes áreas de GRH abordadas no capítulo I, sobre a perspetiva de Renwick et al. (2013), examinando em cada uma delas como é aplicado o processo e qual o seu alinhamento com a temática ambiental. Associada a esta categoria estão cinco subcategorias: (i) recrutamento e seleção verde; (ii) formação e

desenvolvimento verde; (iii) gestão e avaliação de desempenho verde; (iv) remuneração e recompensas verde e (v) cultura organizacional verde que explora a forma como se comunica internamente com os trabalhadores, e qual o seu envolvimento e clareza face à visão verde da empresa.

Figura 7 - Dimensão II - Práticas de GRHV

Fonte: Elaboração própria

3.2.2.1 Recrutamento e seleção verde

A subcategoria *recrutamento e seleção verde* pretende dar resposta à forma como as empresas incluem a preocupação ambiental nos seus i) processos de recrutamento, bem como perceber se ii) selecionam os candidatos com base no seu perfil mais ou menos pró-ambiente.

No que respeita ao indicador de análise que pretende explorar a forma de atuação dos processos de recrutamento, avalia-se que todas as empresas participantes no estudo adotam um formato minimamente digital, através da publicação de anúncios em plataformas online (n=15). Contudo, e apesar de algumas empresas já disporem de uma plataforma de recrutamento (n=8) que permite que todo o processo seja feito de forma digital, como a submissão de *cv* e outros documentos, são levantadas algumas condicionantes que não permitem que se aplique uma estratégia 100% *paper free*, nomeadamente os condicionalismos legais que implicam ainda os contratos formalmente em papel:

> *"Eu seria adepto do paper free, mas os condicionalismos legais podem não o permitir, e portanto, os contratos são em papel."* (Entrevistado 4, Diretor Recursos Humanos, Empresa 4)

"A única coisa que depois também fazemos com papel é ainda a parte do contrato." (Entrevistado 10, Chefe Ambiente, Saúde e Segurança, Empresa 10)

Importa distinguir que as empresas que contratam trabalhadores com menor escolaridade e/ou do setor operacional e fabril, são forçadas a aceitar candidaturas em papel, uma vez que os candidatos têm tendencialmente menor literacia digital para corresponderem a um formato mais sustentável:

"Mas também temos a parte do papel porque estamos a falar de uma população de colaboradores com baixa instrução. O que funciona é virem às instalações." (Entrevistado 7, Diretor Recursos Humanos, Empresa 7)

"Usamos boletins de inscrição em papel, visto que muitos candidatos procuram realizar a sua inscrição às nossas vagas por este meio, pois a maior parte não contam um CV, nem com literacia informática suficiente para se candidatarem através de meios digitais.". (Entrevistado 12, Especialista Recursos Humanos, Empresa 12)

Ainda sobre este indicador de análise, debruçando a atenção sobre o anúncio de emprego, apenas o entrevistado 10 afirmou que tem a preocupação ambiental latente nos anúncios de emprego, de forma generalizada, nomeadamente através da partilha dos *"valores da empresa e as soluções que temos das energias renováveis e o impacto que temos no setor."* (Chefe Ambiente, Saúde e Segurança, Empresa 10)

As restantes empresas não colocam informação de caráter ambiental nos seus anúncios (n=12), à exceção de vagas que se destinem a cargos ambientais e que exijam competências específicas para a função desempenhada:

"No geral, nós não fazemos a não ser que, evidentemente, seja para uma função (...) de higiene, segurança e ambiente." (Entrevistado 1, Diretor Recursos Humanos, Empresa 1)

"Não divulgamos informação ou valores que remetam, especificamente, para a componente de sustentabilidade." (Entrevistado 12, Especialista Recursos Humanos, Empresa 12)

Em relação ao modo como é feita a seleção dos candidatos verificou-se que, na sua maioria, as empresas participantes não distinguem os valores e motivações ambientais dos candidatos (n=8), a não ser, mais uma vez, que seja exigência da função. Algumas demonstraram, inclusive, alguma reticência na adoção de tais práticas, considerando potencialmente discriminatórias (n=2):

"não discriminamos nenhum candidato por ele não ser verde." (Entrevistado 3, Chefe de Sustentabilidade, Empresa 3)

"Não temos, porque essa questão pode ser sensível nas questões da diversidade e inclusão." (Entrevistado 6, Gestor de Desenvolvimento Recursos Humanos, Empresa 6)

Todavia, na fase de entrevista ou de forma indireta, alguns entrevistados assumiram que havia uma abordagem ambiental, de forma a perceber se o candidato estaria alinhado com os valores sustentáveis da empresa (n=4):

"Julgo que ao nível da entrevista exploram um bocadinho isso para perceber se o candidato está alinhado com os valores da empresa, nomeadamente o da sustentabilidade." (Entrevistado 13, Gestor de Melhoria Contínua, Empresa 13)

3.2.2.2 Formação e desenvolvimento verde

A subcategoria *formação e desenvolvimento verde* incide sobre a i) formação sobre a temática ambiental que as empresas dirigem aos seus trabalhadores, percecionando se esta é transversal a todos eles ou se incide apenas nas funções que desempenham tarefas dentro desta área de atuação. A forma como as empresas aplicam o ii) processo formativo, bem como o modo como estas iii) avaliam as necessidades formativas e a eficácia também é abordada.

No que respeita ao primeiro indicador, verifica-se que, na sua maioria, todas as empresas dirigem formação sobre a temática ambiental aos seus trabalhadores e de forma transversal. Esta formação, por norma, ocorre no processo de *onboarding* (n=8) e é de caráter obrigatório.

"Nós procuramos que todas as pessoas tenham uma integração que abrange as áreas de higiene, segurança e ambiente." (Entrevistado 1, Diretor Recursos Humanos, Empresa 1)

"Todos os trabalhadores que entram na empresa têm obrigatoriamente de fazer formação na área do ambiente. Um dos capítulos do onboarding é a área ambiental, todos sem exceção." (Entrevistado 10, Chefe Ambiente, Saúde e Segurança, Empresa 10)

Foram destacadas algumas temáticas dentro da área ambiental, nomeadamente a biodiversidade, gestão dos consumos de água, papel e eletricidade e separação de resíduos.

"abordamos a redução do consumo de papel, redução de consumo de eletricidade." (Entrevistado 7, Diretor Recursos Humanos, Empresa 7)

"Alguns conteúdos são sobre sustentabilidade ambiental, nomeadamente separação de resíduos e ecocentro; biodiversidade; sustentabilidade e reciclagem." (Entrevistado 11, HR Business Partner, Empresa 11)

Passando a análise ao segundo indicador, sobre o processo formativo, percebe-se que, na maioria das empresas, os trabalhadores recebem informação geral da organização no

onboarding através de um manual (n=3) ou formação online (n=6), onde surgem temas sobre a qualidade, segurança, *compliance* e o ambiente. Assume-se, portanto, que as empresas participantes adotam um sistema formativo global, ou seja, não se aplica uma formação específica para a temática ambiental.

> *"dentro dessa formação mandatória há uma parte relacionada com o ambiente."* (Entrevistado 2, Coordenador L&D, Empresa 2)
>
> *"Temos um plano de integração do novo colaborador, que passa sempre por uma vertente de qualidade, ambiente e segurança."* (Entrevistado 6, Gestor de Desenvolvimento Recursos Humanos, Empresa 6)

Todavia, pode-se constatar que a temática tem ganho destaque no processo formativo das empresas, tendo algumas criado inclusive uma academia de sustentabilidade (n=2):

> *"Foi criada uma sustainability academy (...) onde a base vem do grupo, mas depois cada entidade pode fazer os seus próprios percursos de formação."* (Entrevistado 2, Coordenador L&D, Empresa 2)
>
> *"Introduzimos opções de formação (...) nomeadamente no nosso sustainability campus, que é recente."* (Entrevistado 3, Chefe de Sustentabilidade, Empresa 3)

Finalmente, no que respeita à avaliação das necessidades formativas de cada trabalhador, este facto não foi evidenciado pela maioria dos entrevistados, algo que é congruente com o facto da formação ser predominante no processo de *onboarding*. Contudo, destacam-se duas empresas que são exemplo de uma organização atenta às necessidades formativas individuais:

> *"O colaborador auto-propõe-se, e depois a chefia valida as auto propostas e acrescenta outras."* (Entrevistado 6, Gestor de Desenvolvimento Recursos Humanos, Empresa 6)
>
> *"Há um dirigente que vai ver as necessidades da função e do colaborador para definir as formações específicas."* (Entrevistado 8, Chefe Divisão Recursos Humanos, Empresa 8)

Numa fase pós-formação, a eficácia é garantida através de algumas estratégias que se baseiam principalmente na avaliação pelos trabalhadores (n=3) e avaliação da melhoria da performance (n=4):

> *"Quando estamos a alocar as necessidades de desenvolvimento às avaliação de desempenho, se a pessoa tem uma nota positiva significa que, de uma forma ou outra, a formação teve impacto."* (Entrevistado 8, Chefe Divisão Recursos Humanos, Empresa 8)

"Em todas as formações têm uma avaliação final, e um inquérito com sugestão de melhorias." (Entrevistado 11, HR Business Partner, Empresa 11)

Contudo, o entrevistado 12 mencionou limitações ao nível de recursos que impossibilitam essa avaliação da eficácia: *"Não medimos níveis de impacto da formação a este nível, por escassez de recursos e tempo no Dep. de RH".* (Especialista Recursos Humanos, Empresa 12)

3.2.2.3 Gestão e avaliação de desempenho verde

A subcategoria de *gestão e avaliação de desempenho verde* propõe um apuramento sobre a existência de i) métricas ambientais na avaliação dos trabalhadores, de forma individual, e perceber ii) de que forma se realiza o processo, nomeadamente a nível do iii) comportamento das chefias.

No que concerne ao primeiro indicador, sobre as métricas ambientais existentes, percebe-se pelas declarações dos entrevistados, que há limitações, no caso das empresas públicas por exemplo, e dificuldade em instaurar KPIs ambientais que possam ser integrados no sistema de avaliação de desempenho individual dos trabalhadores (n=5):

"Somos obrigados a ter o SIADAP, e se não está lá "ambiente" taxativamente, nós não podemos ter "ambiente" nas competências." (Entrevistado 8, Chefe Divisão Recursos Humanos, Empresa 8)

"A nível ambiental não é possível avaliar individualmente cada trabalhador. Acho que é difícil medir esse impacto de cada colaborador, e portanto, não está previsto, até porque nunca tinha pensado nisso." (Entrevistado 13, Gestor de Melhoria Contínua, Empresa 13)

Constata-se que algumas empresas têm definidas métricas ambientais (n=5), mas apenas para funções associadas a esta área:

"Há indicadores de algumas áreas que têm KPIs específicos do componente ambiental, nomeadamente a gestão energética, mas isso é do mapa de estratégia do QAS." (Entrevistado 6, Gestor de Desenvolvimento Recursos Humanos, Empresa 6)

"Quando muito existem alguns departamentos que têm indicadores e objetivos mais ligados à sustentabilidade, mas não é enraizado pela organização." (Entrevistado 15, Diretor Recursos Humanos, Empresa 15)

Apenas dois entrevistados referiram que existem métricas ambientais individuais, sem serem claros, contudo, de que forma os parâmetros são definidos:

"Temos indicadores da redução da pegada carbónica de cada pessoa (...) agora qual é o algoritmo que terá por detrás disso, eu não lhe sei dizer." (Entrevistado 14, Chefe de Pessoas e Cultura, Empresa 14)

Debruçando a atenção no processo de avaliação de desempenho, verifica-se que uma empresa não tem um sistema de avaliação de desempenho implementado, e para as outras, a inclusão do tema ambiental na avaliação de desempenho ainda está em projeto (n=3) e poderá passar apenas por uma avaliação subjetiva da chefia ou do próprio trabalhador.

"este projeto de RH ainda está numa fase piloto, pelo que não existem métricas concretas para avaliação desta componente, apenas uma avaliação subjetiva do chefe, numa escala de 1-5." (Entrevistado 12, Especialista Recursos Humanos, Empresa 12)

"Agora, se calhar num questionário talvez possamos avaliar isso um bocadinho melhor, ou a chefia, eventualmente." (Entrevistado 13, Gestor de Melhoria Contínua, Empresa 13)

Em relação à forma como é transmitido o feedback, com um foco ambiental, este surge em contexto de entrevista ou de um modo informal, onde a atenção não é dada aos aspetos negativos, mas sim a uma abordagem de melhoria contínua:

"Muitas vezes o feedback é dado na hora. Se houver um comportamento errático, qualquer colega é capaz de chamar a atenção na hora, porque há uma cultura inerente." (Entrevistado 8, Chefe Divisão Recursos Humanos, Empresa 8)

"O feedback já está inerente, (...) mas existe quer seja positiva ou menos positiva, numa lógica de melhoria contínua." (Entrevistado 11, HR Business Partner, Empresa 11)

No que respeita ao último indicador, sobre o envolvimento das chefias e na forma como é dado o feedback aos trabalhadores, consegue-se perceber que algumas empresas participantes, as chefias não estão ainda muito comprometidas em potenciar a melhor performance dos seus trabalhadores (n=5), apesar de na perceção de alguns entrevistados este facto ser chave:

"Acho que neste momento não é uma prioridade. Se me perguntas se foram além do que era definido, sinceramente acho que não." (Entrevistado 5, HR Business Partner, Empresa 5)

"Quem tem de ser responsável por isto, em primeiro lugar, são os líderes de equipas e das pessoas que têm que fazer disto a sua principal obrigação. Aqui, os modelos podem existir, mas não funcionam." (Entrevistado 15, Diretor Recursos Humanos, Empresa 15)

Face a esta realidade, levanta-se um fator que pode ser determinante para aumentar o envolvimento das chefias - a sua própria avaliação, considerando a performance das suas equipas:

"Isso devia ser o ponto principal das chefias e do qual também deveriam ser avaliadas." (Entrevistado 10, Chefe Ambiente, Saúde e Segurança, Empresa 10)

"Tivemos de criar a avaliação de desempenho do gestor que é feita não só sobre o trabalho dele, mas sobre o trabalho das equipas que ele gere. Que depois gere penalizações para o colaborador e para a chefia." (Entrevistado 7, Diretor Recursos Humanos, Empresa 7)

3.2.2.4 Remuneração e recompensas verde

A quarta subcategoria de GRHV, sobre *remuneração e recompensas verde,* visa retratar a realidade das empresas participantes o que respeita à prática de i) incentivos financeiros ou ii) não financeiros associados a questões ambientais.

De uma forma geral, considerando os dois indicadores de análise, verifica-se que mais de metade dos entrevistados não mencionou este tipo de premiação ou incentivos como prática comum na sua empresa (n=9):

"Não há benefícios previstos a esse nível." (Entrevistado 12, Especialista Recursos Humanos, Empresa 12)

"Não temos muito essa política de benefícios nem de prémios, nem para a área ambiental nem para nenhuma." (Entrevistado 13, Gestor de Melhoria Contínua, Empresa 13)

Contudo, no que respeita a incentivos financeiros, é possível verificar que a maioria das empresas participantes que os aplicam, limitam esses prémios aos níveis de topo (n=4), ou baseiam a sua atuação num sistema de descontos para aplicar, por exemplo, na aquisição de opções de mobilidade sustentável (n=3):

"Nós temos alguns benefícios para o colaborador em termos de descontos, relacionado com energia verde." (Entrevistado 5, HR Business Partner, Empresa 5)

"Só a comissão diretiva, e umas direções de segundo nível é que têm objetivos anuais e abrange a parte do ambiente na medida em que abrange objetivos de sustentabilidade da empresa." (Entrevistado 9, Diretor Recursos Humanos, Empresa 9)

As recompensas não monetárias também são visíveis em algumas empresas participantes (n=5):

"Já fizemos jantar de gala onde era eleito o colaborador do ano, e (...) obviamente que isso passa pelas questões ambientais, como um todo." (Entrevistado 8, Chefe Divisão Recursos Humanos, Empresa 8)

"Temos pelo menos um encontro anual em que fazemos (...) um balanço geral, nomeadamente quanto papel poupamos, etc, e premiamos as equipas vencedoras. Nós implementamos muito essa parte do elogiar." (Entrevistado 11, HR Business Partner, Empresa 11)

Identificam-se duas empresas que premeiam os seus trabalhadores no âmbito de boas práticas ambientais, nomeadamente no desempenho relacionado com a eco-condução. Em ambos os casos há um reconhecimento evidente, seja através de um evento com atribuição de diploma de excelência, seja através de um cariz concursal a nível interno e de grupo (no caso da multinacional).

3.2.2.5 Cultura organizacional verde

A quinta e última subcategoria sobre as práticas de GRHV - *cultura organizacional verde* aborda a forma como a i) visão verde da empresa é clara e se enraíza nos trabalhadores, através da ii) liberdade dada à sua participação e de uma iii) comunicação interna forte. Consequentemente, os trabalhadores tornam-se iv) envolvidos ativamente na estratégia ambiental da empresa.

Verifica-se que a aposta em ações verdes, por parte das empresas participantes, que tocam o dia a dia das pessoas, leva a que os entrevistados, percecionem que existe clareza dos trabalhadores naquilo que é a visão verde da empresa (n=7):

"Os colaboradores são sensibilizados todos os dias ou praticamente todos os dias, para as práticas do futuro." (Entrevistado 7, Diretor Recursos Humanos, Empresa 7)

"O facto de nós termos esta pressão constante, de trazer sustentabilidade para o negócio acaba por passar para as nossas pessoas." (Entrevistado 9, Diretor Recursos Humanos, Empresa 9)

Quanto ao segundo indicador, a liberdade de iniciativa e participação dada aos trabalhadores também é uma peça chave para que a cultura verde se dissemine por todos, como podemos perceber neste excerto: "*falta uma coisa muito importante, que é a comunicação tem que ter dois sentidos."* (Entrevistado 15, Diretor Recursos Humanos, Empresa 15).

Esta liberdade existe, de modo formal ou informal, em alinhamento com a orientação multidirecional (orientação *top-down* e *bottom-up*) que já foi abordada, e esta perceção é visível pelos testemunhos que obtivemos de alguns participantes (n=9):

"vemos esse envolvimento quando ele vem ter connosco e nos dão ideias fora daquele contexto formal." (Entrevistado 10, Chefe Ambiente, Saúde e Segurança, Empresa 10)

"Os trabalhadores têm a possibilidade de propor, de trazer ideias novas (...) são sempre escutados quer através dos canais próprios ou dos canais informais." (Entrevistado 14, Chefe de Pessoas e Cultura, Empresa 14)

No que diz respeito à comunicação interna, considera-se um canal privilegiado para a cultura verde, e a maioria das empresas entende que esta comunicação é boa destacando alguns dos meios usados para o efeito (n=9):

"Temos um canal de comunicação dinâmico com conteúdos sobre o tema, desafios, que normalmente são mais organizados pelo marketing em colaboração com os recursos humanos." (Entrevistado 6, Gestor de Desenvolvimento Recursos Humanos, Empresa 6)

"Temos uma comunicação interna forte. Para além disso temos uma rádio interna (...) procuramos partilhar internamente informações sobre o ambiente." (Entrevistado 9, Diretor Recursos Humanos, Empresa 9)

Todavia, alguns entrevistados ressalvam que não basta haver canais para que a comunicação seja eficaz, identificando limitações digitais, e necessidade de se aplicarem estratégias bi-direcionais que impactem verdadeiramente os trabalhadores (n=4):

"Estamos numa sociedade de information overload. A comunicação já não passa só pelos e-mails. A comunicação informal tem um impacto maior que a formal, sem dúvida." (Entrevistado 3, Chefe de Sustentabilidade, Empresa 3)

"Temos uma newsletter, mas só chega a quem tem email que são 30%." (Entrevistado 7, Diretor Recursos Humanos, Empresa 7)

No que concerne ao envolvimento dos trabalhadores, tendencialmente, os entrevistados que mencionaram haver um grande envolvimento, fazem parte de empresas que, também na sua perceção, têm uma comunicação interna sólida (n=6):

"É tudo muito incentivado. E passa muito engagement aos funcionários." (Entrevistado 2, Coordenador L&D, Empresa 2)

"Neste momento, estamos com uma envolvência grande a nível de colaboradores na área, quer seja por força externa, quer seja por motivação dos próprios colaboradores." (Entrevistado 10, Chefe Ambiente, Saúde e Segurança, Empresa 10)

Importa destacar o envolvimento dos trabalhadores, por exemplo nas iniciativas junto da comunidade, também está relacionado com as condições reais de participação que a empresa fornece: *"Não tivemos a participação que queríamos, porque também a empresa não atribuiu (...)*

horas de trabalho para que as pessoas pudessem fazer voluntariado empresarial." (Entrevistado 13, Gestor de Melhoria Contínua, Empresa 13).

O sentimento de orgulho dos trabalhadores também foi levantado (n=4):

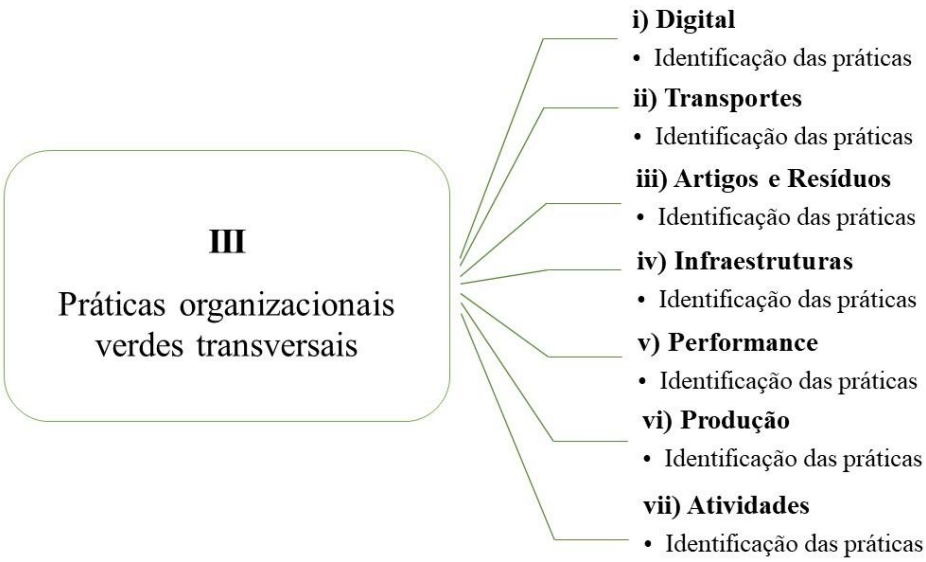
"As pessoas são muito orgulhosas da empresa onde trabalham." (Entrevistado 9, Diretor Recursos Humanos, Empresa 9)

"Vejo muito orgulho dos trabalhadores no LinkedIn ou Facebook quando nós partilhamos estas práticas que nós temos." (Entrevistado 11, HR Business Partner, Empresa 11)

3.2.3. Práticas organizacionais verdes transversais

A terceira categoria - *Práticas organizacionais verdes transversais* - tenciona identificar quais as práticas de sustentabilidade ambiental que as empresas participantes promovem interna e externamente, com o pressuposto que a GRH toca, de forma direta ou indireta, várias áreas, desde (i) a adoção de medidas mais digitais na empresa como o teletrabalho; (ii) soluções de transporte verde; (iii) a opção por artigos sustentáveis e tratamento correto dos resíduos; (iv) infraestruturas mais sustentáveis; (v) performance global mais amiga do ambiente; (vi) produção verde através de energias alternativas e (vii) atividades desenvolvidas junto dos trabalhadores e comunidade.

Figura 8 - Dimensão III - Práticas organizacionais verdes transversais



Fonte: Elaboração própria

3.2.3.1 Digital

A subcategoria dedicada ao *digital* pretende i) identificar as práticas implementadas pelas empresas neste âmbito. Conseguimos identificar o trabalho híbrido como uma variável de importância crescente, bem como processo de formação mais digitais, como o formato *e-learning*:

- Trabalho híbrido (n=6): *"o teletrabalho foi um pedido - quase uma exigência - de baixo para cima."* (Entrevistado 2, Coordenador L&D, Empresa 2)

  Sobre este ponto, importa mencionar algumas condicionantes, nomeadamente o setor de atividade ou áreas de produção/operações: *"Ainda não temos uma política formal de teletrabalho, porque nas áreas de operações, é sempre um assunto muito mais sensível."* (Entrevistado 9, Diretor Recursos Humanos, Empresa 9)

- E-learning (n=10): *"É tudo e-learning."* (Entrevistado 3, Chefe de Sustentabilidade, Empresa 3) Todavia, o formato presencial e *on the job* ainda são frequentes na temática ambiental, em alguns casos devido ao perfil menos digital dos trabalhadores: *"É tudo presencial, porque com estes colaboradores fazer formação online é quase impossível."* (Entrevistado 7, Diretor Recursos Humanos, Empresa 7)

3.2.3.2 Transportes

No que concerne à subcategoria de *transportes*, foi possível i) identificar práticas implementadas nas organizações, nomeadamente ao nível de mobilidade elétrica:

- Frota elétrica (n=8): *"Nós estamos num processo de descarbonização da frota."* (Entrevistado 9, Diretor Recursos Humanos, Empresa 9)
- Bicicletas elétricas (n=4): *"temos uma parceria com um fornecedor que permite que as pessoas possam adquirir aquelas bicicletas, a um custo mais simpático."* (Entrevistado 3, Chefe de Sustentabilidade, Empresa 3) | "*Nós temos no pólo bicicletas para as pessoas se deslocarem."* (Entrevistado 14, Chefe de Pessoas e Cultura, Empresa 14)
- *Car-sharing* (n=7): *"Um dos benefícios (...) é o transporte partilhado para colaboradores que vem de determinadas localizações."* (Entrevistado 4, Diretor Recursos Humanos, Empresa 4) | *"Temos uma plataforma de partilha de viaturas."* (Entrevistado 10, Chefe Ambiente, Saúde e Segurança, Empresa 10)
- Transporte coletivo da empresa ou benefícios corporativos de mobilidade que são flexíveis (n=3): "*Nós temos (...) um conjunto de linhas de autocarros dedicadas para colaboradores."* (Entrevistado 5, HR Business Partner, Empresa 5) | *"a empresa define plafonds (...)*

os seus colaboradores, (...) escolhe quais os serviços de mobilidade que pretende utilizar." (Entrevistado 11, HR Business Partner, Empresa 11)

3.2.3.3 Artigos e resíduos

Nesta subcategoria, o foco centra-se nas i) práticas relacionadas com os *artigos* utilizados na empresa, por exemplo, que constem do kit de boas-vindas aos trabalhadores e na gestão dos *resíduos* produzidos:

- Kit boas-vindas (n=6): *"oferecemos um kit lancheira e um copo."* (Entrevistado 8, Chefe Divisão Recursos Humanos, Empresa 8) | *"Todos os colaboradores têm uma garrafa de água reutilizável e reciclada."* (Entrevistado 9, Diretor Recursos Humanos, Empresa 9)
- Produtos saudáveis e biológicos (n=5): *"o espaço de refeição vai ser muito mais direcionado para produtos biológicos, com fruta e tudo o que tem a ver com a alimentação saudável."* (Entrevistado 5, HR Business Partner, Empresa 5)
- Artigos reciclados (n=4): *"O papel é reciclado, os toners são todos reciclados, fazemos com uma empresa que é certificada."* (Entrevistado 3, Chefe de Sustentabilidade, Empresa 3)
- Comércio justo e economia circular (n=3): *"Temos um projeto de recuperar paletes."* (Entrevistado 4, Diretor Recursos Humanos, Empresa 4) | *"Há também a preocupação de comprar a fornecedores locais."* (Entrevistado 13, Gestor de Melhoria Contínua, Empresa 13)
- Água filtrada (n=2): *"Temos uma máquina de água que dispensa água filtrada."* (Entrevistado 9, Diretor Recursos Humanos, Empresa 9)
- Sistema de separação e gestão de resíduos (n=10): *"na própria cantina, com separação de resíduos e lixo biológico que pode ser usado para adubagem."* (Entrevistado 5, HR Business Partner, Empresa 5) | "*existem à disposição de todos os trabalhadores espaços próprios para o depósito de resíduos."* (Entrevistado 12, Especialista Recursos Humanos, Empresa 12)

3.2.3.4 Infraestruturas

A sustentabilidade começa em casa e nesta subcategoria referente às *infraestruturas* procura-se perceber as i) práticas que as empresas participantes implementaram nas suas instalações para que estas se tornem mais verdes, como por exemplo espaços verdes, aposta na eficiência energética e mobiliário reciclado. Também, como consequência direta da opção por veículos elétricos, as empresas necessitam de dotar as suas instalações de parques de estacionamento com carregadores elétricos:

- Espaços verdes (n=5): *"Temos um espaço verde de 6 hectares onde se fazer muitas atividades."* (Entrevistado 11, HR Business Partner, Empresa 11) | *"Temos um jardim enorme aqui no meio do edifício."* (Entrevistado 6, Gestor de Desenvolvimento Recursos Humanos, Empresa 6)
- Decoração verde (n=2): *"os nossos espaços transpiram verde desde o papel de parede que parece uma floresta."* (Entrevistado 13, Gestor de Melhoria Contínua, Empresa 13)
- Eficiência energética (n=5): *"Substituímos as luminárias."* (Entrevistado 10, Chefe Ambiente, Saúde e Segurança, Empresa 10) | *"A luminária também foi um investimento que foi feito."* (Entrevistado 13, Gestor de Melhoria Contínua, Empresa 13)
- Aquisição de novas instalações mais sustentáveis (n=2): *"O próprio edifício vai ser muito mais verde, que vai poupar dinheiro e vai ter pegada ambiental mais reduzida."* (Entrevistado 5, HR Business Partner, Empresa 5)
- Mobiliário reciclado (n=2): *"Mobiliários e tudo que temos comprado para o escritório também temos tido essa preocupação."* (Entrevistado 9, Diretor Recursos Humanos, Empresa 9) | *"Fizemos uma esplanada feita de paletes antigas."* (Entrevistado 10, Chefe Ambiente, Saúde e Segurança, Empresa 10)
- Parques com postos de carregamento elétrico (n=5): *"O objetivo é ter o máximo de lugares para carros elétricos."* (Entrevistado 2, Coordenador L&D, Empresa 2) | *"Temos um parque para viaturas elétricas."* (Entrevistado 6, Gestor de Desenvolvimento Recursos Humanos, Empresa 6)

3.2.3.5 *Performance*

A subcategoria dedicada à *performance* ecológica abrange as i) práticas relacionadas com o funcionamento geral das empresas, desde a cultura *paper free*, ao desligar o computador ao final do dia:

- Cultura *paper free* (n=8): *"É notório a cultura de acabar com o papel."* (Entrevistado 1, Diretor Recursos Humanos, Empresa 1) | *"Deixamos de ter impressoras por serviço para não fomentar as impressões."* (Entrevistado 6, Gestor de Desenvolvimento Recursos Humanos, Empresa 6)
- Eliminação cartão trabalhador (n=1): *"nós nem cartões para entrar (...) Fazemos uso do telefone e temos duplo fator de autenticação."* (Entrevistado 14, Chefe de Pessoas e Cultura, Empresa 14)
- Poupança de água (n=5): *"A lavagem do camião é feita essencialmente com água da chuva. Nós temos reservatórios."* (Entrevistado 7, Diretor Recursos Humanos, Empresa 7) | *"Temos ação sustentável no uso da água para rega, balneários, lembretes para uma consciencialização de uso."* (Entrevistado 8, Chefe Divisão Recursos Humanos, Empresa 8)

- Poupança de energia dos equipamentos (n=4): "*Há uma preocupação muito grande em garantir que o ar condicionado, as luzes e tudo seja desligado ao final do dia.*" (Entrevistado 4, Diretor Recursos Humanos, Empresa 4) | *"Temos as nossas ovelhinhas que andam aqui a cortar a relva."* (Entrevistado 6, Gestor de Desenvolvimento Recursos Humanos, Empresa 6)

3.2.3.6 Produção

Na subcategoria de *produção* procura-se exemplos de i) práticas que fazem uso das energias alternativas nas instalações, bem como iniciativas de produção de bens hortícolas e de plantas que promovam a relação dos trabalhadores com a natureza. Verifica-se um investimento em energias renováveis, como painéis fotovoltaicos, que suportam o consumo energético das infraestruturas de forma parcial ou total, por exemplo, no suporte ao abastecimento dos veículos elétricos:

- Uso de energia renovável (n=7): "*A transição para 100% de eletricidade renovável nos nossos escritórios, é algo que já acontece.*" (Entrevistado 3, Chefe de Sustentabilidade, Empresa 3) | *"Criamos um parque para viaturas com carregamentos elétricos, alimentado totalmente por painéis fotovoltaicos."* (Entrevistado 13, Gestor de Melhoria Contínua, Empresa 13)
- Cultivo de produtos hortícolas (n=5): *"Temos uma horta urbana que ajuda na vertente ambiental, mas também para chamar as pessoas mais ao escritório."* (Entrevistado 3, Chefe de Sustentabilidade, Empresa 3) | *"Temos uma horta em que convidamos os colaboradores a participarem dela e a cuidarem dela num sistema rotativo (...) onde todos os bens produzidos são doados a instituições de solidariedade."* (Entrevistado 14, Chefe de Pessoas e Cultura, Empresa 14)

3.2.3.7 Atividades

Na última subcategoria sobre *atividades*, a análise debruça-se sobre as i) práticas sustentáveis desenvolvidas com os trabalhadores, com o intuito de apelar à sensibilização sobre a temática, fomentar conhecimento sobre o ambiente, o espírito de equipa e co-responsabilidade. Importa apurar também as iniciativas realizadas junto da comunidade, com a participação dos trabalhadores, que impactam no meio ambiente e na reputação da marca captada pelos *stakeholders*:

- Limpeza de praias ou espaços verdes (n=7): *"A (...) limpeza de matas, limpeza de praias são as mais comuns, também normalmente têm suporte das autarquias."* (Entrevistado 5, HR Business Partner, Empresa 5)

- Plantação de árvores (n=6): ”estivemos *a plantar árvores numa reflorestação de terreno”* (Entrevistado 9, Diretor Recursos Humanos, Empresa 9)
- Ações de sensibilização para a biodiversidade e natureza (n=5): *“Fizemos um mural direcionado para a biodiversidade e reciclagem.”* (Entrevistado 6, Gestor de Desenvolvimento Recursos Humanos, Empresa 6) | *Tivemos uma atividade recente ligada à apicultura.”* (Entrevistado 14, Chefe de Pessoas e Cultura, Empresa 14)
- *Gamification* verde[8] (n=1): as iniciativas também passaram pelo digital, numa vertente de *gamification* verde. Foi o caso da empresa 2 que criou uma app em que os trabalhadores podem percorrer o seu trajeto verde ao participar em eventos ao vivo ou quizzes.

Sobre este conceito verde mais digital, identifica-se um conceito de floresta virtual que ainda não foi implementado, todavia, pela empresa 13. Este conceito passa pela aquisição de uma árvore por cada ano de antiguidade dos trabalhadores, plantada por fornecedores externos, criando uma floresta corporativa. Destaca-se o impacto ambiental verde, mas também o envolvimento dos trabalhadores: *“São plantadas árvores em nome do colaborador, e nós temos acesso a nível virtual e podemos acompanhar o crescimento delas.”* (Gestor de Melhoria Contínua, entrevistado 13)

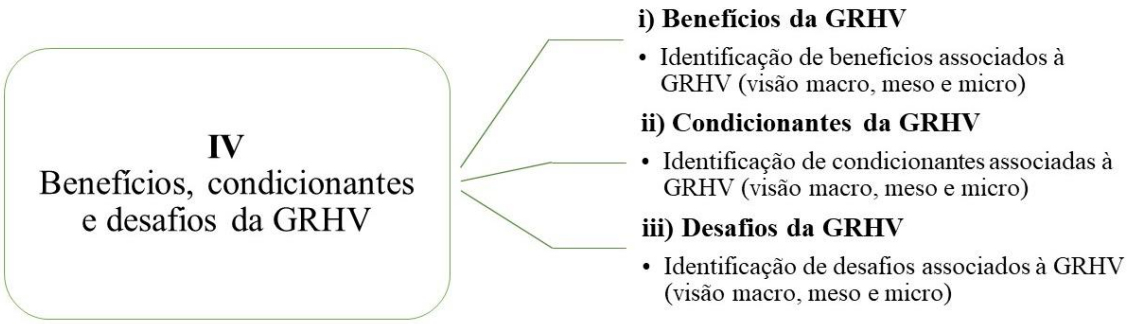
- Sensibilização da comunidade (n=4): *“Temos feito uma série de iniciativas também de âmbito ambiental nas escolas. São os próprios colaboradores que participam nessas atividades.”* (Entrevistado 13, Gestor de Melhoria Contínua, Empresa 13)

3.2.4. Benefícios, condicionantes e desafios da GRHV

A quarta e última categoria - *Benefícios, condicionantes e desafios da GRHV* - tem o objetivo de recolher a perspetiva dos entrevistados, no que respeita aos i) benefícios, ii) condicionantes e iii) desafios futuros que estes associam à GRHV. Apresenta-se os resultados em três visões distintas, nomeadamente (i) macro - a sociedade; (ii) meso - as empresas e (iii) micro - os trabalhadores.

[8] Informação recolhida através da análise documental, pelo que não se irá proceder à transcrição do excerto para garantia de anonimato da entidade.

Figura 9 - Dimensão IV - Benefícios, condicionantes e desafios da GRHV



Fonte: Elaboração própria

3.2.4.1 Benefícios da GRHV

Na subcategoria - *benefícios da GRHV* - dedica-se um olhar atento aos fatores intrínsecos à GRHV que poderão i) beneficiar e impactar positivamente o trabalhador, a empresa e a sociedade:

Nível macro

- Preservação do ambiente e sua sustentabilidade (n=8): *"Acreditamos naquilo que ela faz e percebemos o impacto que vai ter nas gerações vindouras."* (Entrevistado 8, Chefe Divisão Recursos Humanos, Empresa 8)

Nível meso

- Permite à organização melhorar o seu desempenho (n=4): *"Agilidade. Os processos tornam-se substancialmente mais ágeis."* (Entrevistado 9, Diretor Recursos Humanos, Empresa 9)
- Melhora a reputação organizacional (n=4): *"sermos capazes de demonstrar que somos uma organização que se preocupa com a sociedade e com os grandes temas que a sociedade traz."* (Entrevistado 5, HR Business Partner, Empresa 5) | *"O posicionamento da empresa na comunidade e em toda a sociedade."* (Entrevistado 13, Gestor de Melhoria Contínua, Empresa 13)
- Reduz os custos globais da empresa (n=3): *"A longo prazo vai compensar muito mais, como por exemplo a plataforma para digitalizar o processo de RH."* (Entrevistado 11, HR Business Partner, Empresa 11)
- Promove uma vantagem competitiva através da economia e sustentabilidade ambiental (n=2): *"Traz uma marca forte e também a componente financeira."* (Entrevistado 6, Gestor de Desenvolvimento Recursos Humanos, Empresa 6)

Nível micro

- Aumenta a taxa de retenção dos clientes e trabalhadores (n=5): *"Retenção de talento, principalmente das novas gerações."* (Entrevistado 2, Coordenador L&D, Empresa 2) | *"As empresas vão fazer colaboradores (...) muito mais ligados com alma à empresa."* (Entrevistado 15, Diretor Recursos Humanos, Empresa 15)

- Aumenta a motivação dos trabalhadores (n=5): *"A consciência verde da empresa promove bem-estar ao colaborador."* (Entrevistado 11, HR Business Partner, Empresa 11)

3.2.4.2 Condicionantes da GRHV

A subcategoria - *condicionantes da GRHV* - traz à tona fatores indissociáveis ao contexto da GRHV que podem i) condicionar a sua implementação, a nível macro, meso e micro.

Nível macro

- Falta de adaptação de alguns setores de atividade (n=5): *"No caso dos camiões, o problema é quando e onde carregar os camiões. Não sei como é que isso vai ser possível."* (Entrevistado 7, Diretor Recursos Humanos, Empresa 7)
- Obrigações legais (n=6): *"Ao nível de recursos humanos ainda existem muitas obrigatoriedades legais que não podemos desconsiderar."* (Entrevistado 12, Especialista Recursos Humanos, Empresa 12)
- Apoios estatais (n=5): *"As ajudas do Estado ajudam, mas não se aplicam a empresas na parte dos carregadores elétricos."* (Entrevistado 3, Chefe de Sustentabilidade, Empresa 3) | *"Os governos também têm um papel importante nisto, que é criar incentivos para que isso aconteça."* (Entrevistado 15, Diretor Recursos Humanos, Empresa 15)
- Oferta de serviços externa (n=2): *"às vezes as empresas fornecedoras destes serviços, eles próprios não estão à espera do que nós pedimos."* (Entrevistado 2, Coordenador L&D, Empresa 2) | *"Na nossa localização, não temos transportes públicos, e isto é uma condicionante. É difícil atrair pessoas, nomeadamente esta nova geração [mais verde]."* (Entrevistado 8, Chefe Divisão Recursos Humanos, Empresa 8)

Nível meso

- Implica um elevado investimento (n=7): *"Em primeiro lugar, custo. Nós temos um 'carrinho de compras' e só podemos gastar 100 EUR. (...) Tem a ver com as prioridades."* (Entrevistado 5, HR Business Partner, Empresa 5) | *"Estas medidas estão muito condicionadas (...) porque implica muitos custos."* (Entrevistado 13, Gestor de Melhoria Contínua, Empresa 13)
- Falta de orientação ambiental dos níveis de topo (n=4): *"O grande problema é que nós não conseguimos passar às administrações."* (Entrevistado 7, Diretor Recursos Humanos, Empresa 7) | "*A visão dos gestores é pouco verde."* (Entrevistado 15, Diretor Recursos Humanos, Empresa 15)
- Falta de recursos humanos (n=3): *"O meu maior entrave é termos pessoas em RH suficientes para fazermos aquilo que sonhamos em equipa."* (Entrevistado 8, Chefe Divisão Recursos Humanos, Empresa 8)

Nível micro

- Motivações para o ambiente distintas entre trabalhadores (n=7): *"Algumas pessoas dizem que 'isto não é nada', portanto, há pouca credibilidade e verdadeira perceção deste tema."* (Entrevistado 10, Chefe Ambiente, Saúde e Segurança, Empresa 10)
- Nível de escolaridade e literacia digital do trabalhador (n=3): *"Se a grande maioria tivesse e-mail era muito mais fácil trabalhar em certos aspetos, assim ainda é muito difícil."* (Entrevistado 7, Diretor Recursos Humanos, Empresa 7)

3.2.4.3 Desafios da GRHV

Na última subcategoria - *desafios da GRHV* - os entrevistados demonstram a sua perceção quanto aos i) desafios que a GRHV enfrenta nos três níveis em discussão.

Nível macro

- Necessidade de desenvolvimento contínuo de processos, marcado pelas tendências globais e instrumentos regulatórios (n=4): *"Acho que o desafio também é externo. Ou seja, a organização também é muito plástica àquilo que o externo diz e pede."* (Entrevistado 5, HR Business Partner, Empresa 5) | *"Está sempre a surgir legislação que pode afetar diretamente o nosso negócio, e é sempre num caminho ambiental mais sustentável."* (Entrevistado 13, Gestor de Melhoria Contínua, Empresa 13)
- Fraca aposta da sustentabilidade na formação académica (n=1): *"Esta questão da sustentabilidade não é tida em conta em muitos cursos (...) e, portanto, as pessoas que estão na área de recursos humanos muitas vezes não estão sensíveis a este tipo de questões."* (Entrevistado 13, Gestor de Melhoria Contínua, Empresa 13)

Nível meso

- Implementar um planeamento de GRHV transversal a toda a organização (n=2): *"Nós somos uma empresa muito grande, que é fantástico para muita coisa, mas para outras coisas é muito difícil porque a alterar processo e os procedimentos pode ser um pesadelo."* (Entrevistado 3, Chefe de Sustentabilidade, Empresa 3)
- Transformar atitude de GRH tradicional para GRHV é difícil e demorado (n=1) *"mudar hábitos é um processo extremamente complexo e demorado."* (Entrevistado 12, Especialista Recursos Humanos, Empresa 12) | *"Desafio de meios, de conhecimento e aprendizagem.* (Entrevistado 14, Chefe de Pessoas e Cultura, Empresa 14)

Nível micro

- Dificuldade em medir a eficácia das práticas de GRHV no comportamento dos trabalhadores (n=2) *"Não há muita informação sobre isto. As empresas desenvolvem dentro de portas."* (Entrevistado 7, Diretor Recursos Humanos, Empresa 7) | *Eu diria que é difícil medir. (...) é uma coisa muito difícil de se fazer, porque requer aqui que as pessoas todas estejam envolvidas."* (Entrevistado 10, Chefe Ambiente, Saúde e Segurança, Empresa 10)

Neste capítulo, discutem-se os principais resultados da vertente intensiva do estudo, em diálogo com a teoria, nomeadamente em termos das práticas de GRHV identificadas, os seus benefícios, condicionantes e desafios associados, bem como a sua relação com um sistema de gestão ambiental normativo. Nos pontos que se seguem, serão, portanto, discutidos os principais resultados, segmentando-os pelas quatro categorias de análise do estudo: i) enquadramento geral (Norma ISO 14001 e GRHV); ii) práticas de GRHV; iii) práticas organizacionais verdes transversais e iv) benefícios, condicionantes e desafios da GRHV.

4.1. Enquadramento geral (norma ISO 14001 e GRHV)

A presente investigação revelou que grande parte das empresas participantes segue uma orientação multidirecional (orientação *top-down* e *bottom-up*) no que concerne aos seus processos e implementação da estratégia, algo que é coerente com os mais recentes estudos em que existe uma importância crescente do papel dos trabalhadores no sucesso e cumprimento das metas ambientais da organização (Ari et al., 2020). As evidências demonstram que existe um compromisso ambiental por parte das empresas, visível na sua comunicação externa, nos prémios e reconhecimentos por entidades competentes e atividades desenvolvidas com caráter ambiental intra-muros e fora deles. Contudo, percebe-se que este tópico ainda não se posiciona como pilar na estratégia organizacional na maioria dos casos estudados, que seria refletido pelos valores e missão claramente ambientais.

A adoção de um sistema de gestão ambiental como a ISO 14001 resulta, predominantemente, de pressões externas às organizações, nomeadamente ao nível do cumprimento de obrigações legais do próprio negócio e do impacto positivo na imagem da marca junto dos consumidores. Todavia, são destacados benefícios desta norma no que concerne à melhoria dos processos internos e gestão eficaz dos mesmos, que consequentemente leva a uma diminuição da pegada ambiental da organização. Estes benefícios identificados no estudo corroboram o entendimento de Mamatha & Bharmappa (2020), que associa esta performance ambiental positiva à melhoria da imagem das organizações.

Na resposta ao objetivo secundário deste estudo, que procura percecionar a influência da ISO 14001 na implementação da GRHV verifica-se que existe uma influência apesar de não determinante, no sentido em que ambas têm um objetivo ambiental e se relacionam, havendo um papel de referência associado à norma. Com base nos dados empíricos, percebe-se que a coexistência de uma com a outra não é vinculativa, podendo um sistema de gestão ambiental, de uma forma global, ser entendido como uma influência positiva, mas não decisória para a implementação da GRHV. Aliás, é percecionado que o impacto da GRHV na estratégia

ambiental da empresa é superior ao de um sistema de gestão ambiental, na medida em que tem uma ação holística. Esta relevância associada à GRHV, que influencia positivamente o sistema de gestão ambiental, já tinha sido, aliás, identificada por Yu et al. (2020) no seu estudo, na medida em que suporta a execução das iniciativas ambientais da empresa, bem como no de Kitazawa & Sarkis (2000) que enfatiza a cultura organizacional verde e o envolvimento dos trabalhadores como chave para o sucesso destes programas de melhoria ambiental.

O conceito de GRHV é recente e identificou-se um desconhecimento generalizado por parte dos participantes, associando em casos pontuais, a um conceito mais lato de GRH Sustentável, algo que acompanha o desenvolvimento da literatura, que atua simultaneamente num plano mais amplo e noutro mais especializado (Paulet et al., 2021). Ainda que seja um conceito pouco explorado (Järlström et al., 2018), as motivações assinaladas refletem a pertinência da temática, tendo sido destacada a conjuntura ambiental, coligada à reputação da marca e a própria cultura da empresa como as principais razões para que as organizações apliquem uma GRHV. Apesar dos níveis de topo serem os principais influenciadores da implementação de práticas ambientais na GRH, facto já constatado por Oberhofer e Fürst (2013), o papel dos *stakeholders* também foi valorizado, nomeadamente os trabalhadores, que se apresentam também como consumidores, estabelecendo uma concordância com a importância do papel destes na estratégia ambiental corporativa. O caráter multidirecional da gestão estratégica das empresas que esta investigação sustenta, vem atestar o conceito convergente de uma visão *top-down* e *bottom-up*, considerado como o mais apelativo para as empresas adotarem (Gama et al., 2014).

No que respeita à evidência do papel dos Recursos Humanos na implementação e gestão das práticas ambientais, verifica-se pelos resultados do estudo que, na sua maioria, é uma responsabilidade partilhada entre vários departamentos, na qual fazem parte os RH. Não obstante da participação dos RH, que atua como interveniente e facilitador das iniciativas, identificaram-se dificuldades de tempo e recursos que podem justificar, em parte, o papel menos destacado dos RH nesta gestão ambiental. Desta forma, o desempenho do departamento de Qualidade, Ambiente e Segurança (QAS) ou de uma equipa multidisciplinar com responsabilidades no âmbito da sustentabilidade é realçado. Com efeito, é possível perceber, neste estudo exploratório, que as empresas ainda não se encontram numa fase ótima de GRHV, algo sentido pelos próprios entrevistados, que denunciam uma missão e responsabilidade limitadas dos RH naquilo que é a estratégia ambiental da empresa.

4.2. Práticas de GRHV

No que respeita às principais áreas de GRHV, identifica-se uma maior presença da vertente ambiental nas áreas de formação de desenvolvimento verde e cultura organizacional verde, esta última impactada pela orientação multidirecional das empresas (envolvimento dos agentes organizacionais *top-down* e *bottom-up*), que garante a liberdade de participação dos trabalhadores, bem como uma comunicação interna consistente sobre a temática.

Debruçando sobre a área de recrutamento e seleção verde, é constatado que ao nível da digitalização do sistema se verifica uma tendência marcadamente positiva, uma vez que a maioria das empresas adotam medidas digitais, como portais de recrutamento próprios ou plataformas de anúncios *online* (Deshwal, 2015), que permitem agilizar os processos e, em consequência, garantir uma redução no consumo do papel (Farzana, 2020) e gastos inerentes às impressões. Importa, contudo, salientar as limitações involuntárias que muitas empresas enfrentam e que contrariam a estratégia ambiental que gostariam de implementar: condicionantes legais, por exemplo, em relação às assinaturas eletrónicas dos contratos de trabalho que implicam a impressão dos mesmos e condicionantes de literacia digital dos candidatos, que determina uma condescendência ao papel, não só por aceitar os *curriculum vitae (CV)* em papel, mas também por distribuir boletins de inscrição a candidatos que não contam com um *CV*.

No que respeita à motivação das empresas em contratar candidatos pró-ambiente, não se constatou evidências diretas de um favorecimento verde, nomeadamente nos anúncios de emprego. Nestas divulgações, não se verificou a inclusão de fatores ambientais como critério preferencial nem a partilha dos valores verdes da empresa, tendo sido referido apenas, por alguns entrevistados, a inclusão de critérios ambientais exclusivamente nos casos de funções inerentes à área que, pressupõem obrigatoriamente, conhecimentos técnicos. No entanto, alguns entrevistados mencionaram que na fase de entrevista o tema ambiental era abordado subtilmente, no sentido de alinhamento com os valores e compromissos da organização sem, no entanto, assumir esse facto como fator eliminatório. Esta constatação, revela que as empresas participantes poderão estar a limitar a inclusão de candidatos que atuem voluntariamente com base numa cidadania ambiental que contribua para a sustentabilidade da organização (Boiral & Paillé, 2012). Para além disso, a omissão dos valores verdes das empresas nos anúncios poderá, segundo Saeed et al. (2019), retrair a candidatura de trabalhadores com esses valores, por desconhecerem a forma como as organizações atuam neste âmbito. Não se identificou, de uma forma generalizada, a implementação de critérios ambientais no descritivo de funções que não as diretamente associadas à gestão ambiental das empresas, como defendem Mehta & Mehta

(2017). Conclui-se, portanto, que não existe, nos casos estudados, uma preferência generalizada por candidatos com predisposição ou conhecimento ambiental que poderia beneficiar a apropriação das práticas (Vani, 2017).

A formação e desenvolvimento verde, como foi referido anteriormente, é a área de GRHV que se encontra numa fase mais avançada, verificando-se uma frequência positiva de ações formativas, principalmente na fase de *onboarding*, que abrangem de forma transversal todos os trabalhadores. Esta abrangência é entendida por vários autores como crucial para o sucesso dos resultados (Hanna et al., 2000; Remmen & Lorentzen, 2000). Todavia, um aspeto importante a ter em conta é que esta formação não assume uma direção especializada, sendo muitas vezes considerada num 'pacote' de sustentabilidade mais abrangente. A avaliação da formação é mencionada, mas não é generalizada pelas empresas estudadas. Não só no que respeita à avaliação pós-formação, como garante da sua eficácia e melhoria da *performance* ambiental dos trabalhadores (Renwick et al., 2013), mas principalmente no que concerne à avaliação das necessidades formativas individuais de cada trabalhador. Esta falta de análise prévia às necessidades do trabalhador, juntamente com a falta de compromisso das chefias (também mencionada por alguns entrevistados), pode influenciar negativamente a eficácia da formação (Jackson et al., 2011). Com efeito, importa que as empresas considerem a articulação da formação com a gestão e avaliação de desempenho, como defendem Renwick et al (2013).

No que concerne à área de gestão e avaliação de desempenho verde, os critérios ambientais estão subvalorizados, desde logo, pelo que se conseguiu perceber no estudo, na pouca adesão de instaurar indicadores chave de desempenho ambientais nas funções, de uma forma transversal. Efetivamente, apenas se observou existirem métricas ambientais nas funções associadas a esta área, algo que reflete que a responsabilidade ambiental não é associada a todos os trabalhadores de uma maneira uniforme, pressupondo a ausência de critérios ambientais no descritivo de funções de todos os trabalhadores, como defendem Mehta & Chugan (2015) e Mwita (2019). O processo de gestão e avaliação de desempenho verde não é reconhecido pelos entrevistados como algo simples e objetivo. Contudo, é aceite pela maioria que o envolvimento das chefias é uma peça chave para o sucesso da performance ambiental dos trabalhadores. Apesar dessa conjetura, constata-se neste estudo que as chefias ainda não estão verdadeiramente comprometidas, facto que poderá sugerir a necessidade de integrar a avaliação da performance das equipas na própria avaliação das chefias, algo já reconhecido por Ahmad & Nisar (2015).

A área de remuneração e recompensas verde e, concretamente, um sistema de incentivos e premiação pela boa *performance* ambiental não está, de forma geral, enraizado nas empresas participantes. Apesar desta constatação, verificam-se recompensas monetárias em alguns casos,

com uma abrangência, contudo, limitada aos níveis executivos e com foco na conquista dos objetivos da empresa e não numa *performance* individual. Este facto afasta-se do entendimento de Forman e Jorgensen (2001) que argumentam que o sistema deve ser aplicado aos trabalhadores, por promover um empenho acrescido das práticas ambientais. No que respeita às recompensas não monetárias, mais uma vez se percebe que não é algo solidificado, havendo ainda assim, menção a eventos anuais de premiação das *performances*, onde o caráter ambiental está incluído, ou concursos com abrangência internacional, no caso das multinacionais, onde se reconhece as boas práticas ambientais dos trabalhadores, entre outras, a nível individual. Para além disso, identificam-se medidas sustentáveis no âmbito, por exemplo, de benefícios concedidos na aquisição de veículos elétricos. Um estudo de Cordeiro & Sarkis (2008) demonstrou que apenas as empresas com uma ligação explícita à performance ambiental tinham evidências de recompensas verdes junto dos gestores e direção (Renwick et al., 2013). Todavia, no presente estudo isto não é comprovado, uma vez que das duas organizações que têm uma ligação direta à área ambiental, nenhuma tem implementados incentivos junto dos níveis de topo.

Finalmente, esta investigação demonstra que, no que à cultura organizacional verde diz respeito, a clareza da visão verde organizacional por parte dos trabalhadores existe nas empresas que estão investidas em passar a estratégia ambiental para o dia a dia dos trabalhadores, numa abordagem integrada, como defendem Renwick et al (2013). Partilhando a ideia de Dumont et al. (2017), esta cultura verde é transmitida na forma como as organizações comunicam, nas atividades que desempenham, na liberdade e envolvimento que promovem junto destes, devendo haver sempre uma congruência dos valores verdes. Verifica-se que as empresas que atuam na área ambiental assumem um nível de clareza da visão verde bastante acentuado, com respeito aos seus trabalhadores. Da mesma forma, nas empresas em que se aplica uma comunicação interna consistente, diversificada, bi-direcional e próxima (no sentido muitas vezes da informalidade), também existe uma perceção positiva dos entrevistados face àquilo que é o entendimento da cultura verde por parte dos trabalhadores. Perante os resultados obtidos, percebe-se que o envolvimento dos trabalhadores dá-se por inerência às condições que a empresa proporciona, isto é, na real oportunidade de participação ativa nas iniciativas ambientais. Isto significa que as empresas devem ceder o dia de trabalho ou conceder bolsa de horas para que os trabalhadores possam marcar presença nas iniciativas e reconhecê-lo como um benefício. Importa ainda garantir a liberdade formal ou informal dos trabalhadores, dotados de conhecimento tácito, de participarem na estratégia ambiental da empresa, pois são eles que

implementam verdadeiramente as políticas no dia a dia das organizações (Collier & Esteban, 2007).

4.3. Práticas organizacionais verdes transversais

Naquilo que são práticas verdes transversais a toda a organização, que tocam também na GRH, pode-se entender que, de uma forma generalizada, há uma transformação para sistemas mais digitais e sustentáveis em todas as empresas participantes. Todavia, importa salvaguardar disparidades entre setores de atividade ou dimensão das organizações, levantadas por alguns entrevistados, que impactam diretamente na capacidade destas abraçarem práticas sustentáveis.

Analisando as práticas verdes que se listam nos parágrafos seguintes, constatamos que as empresas participantes validam muitas das iniciativas levantadas pela literatura.

A nível digital verifica-se uma tendência para incorporar o trabalho híbrido nas empresas, apesar de em alguns casos, se limitar a funções de estrutura e não propriamente a funções operacionais ou de produção. Na mesma medida, a formação ambiental com recurso a manuais digitais ou formato *e-learning* tem vindo a ser cada vez mais adotada pelas empresas participantes, mas não de forma exclusiva, uma vez que por motivos de praticidade da formação ou por aspetos relacionados com a literacia digital dos trabalhadores, as ações formativas têm de ser obrigatoriamente presenciais em sala ou em contexto de trabalho (Amutha, 2017; Mamatha & Bharmappa, 2020).

No que respeita aos transportes, e em linha com resultados de estudos como os de Amutha (2017), Mamatha & Bharmappa (2020) e Murari & Bhandari (2011), a descarbonização total ou parcial é uma aposta da maioria das empresas participantes, encontrando-se numa transição para frotas elétricas ao nível dos veículos ligeiros. Percebe-se que existem algumas limitações nesta transição sustentável ao nível dos veículos pesados/ de operações, pela dificuldade atual em garantir postos de carregamento elétrico capazes de salvaguardar as deslocações diárias. A preocupação ambiental verifica-se também através das opções de mobilidade sustentável que algumas empresas promovem, nomeadamente ao nível das bicicletas elétricas, garantindo condições de aquisição mais vantajosas para colaboradores; ao nível de transportes coletivos ou benefícios de mobilidade flexíveis à escolha do trabalhador e ao nível de partilha de viaturas entre trabalhadores.

Relativamente aos artigos consumidos e gestão de resíduos, segundo os dados empíricos, constatam-se algumas iniciativas pró-ambiente já identificadas na literatura (Amutha, 2017; Mamatha & Bharmappa, 2020; Murari & Bhandari, 2011), sendo a mais

evidente e generalizada as boas práticas a nível de separação de resíduos, inclusive o lixo biológico. Os artigos como o papel e os *toners* são reciclados, segundo alguns entrevistados. Nas empresas que oferecem artigos aos trabalhadores, por exemplo no kit de boas-vindas, percebe-se a preocupação por produtos sustentáveis, como por exemplo garrafas de água ou chávenas que, por consequência, irão reduzir o número de produtos descartáveis. A coerência destes brindes com uma campanha verde defendida por Madero Goméz et al. (2022) é, neste caso, constatada. No âmbito do fornecimento de água, contabilizam-se algumas empresas com máquinas de água filtrada nas suas instalações, em que as garrafas oferecidas aos trabalhadores farão ainda mais sentido. Mesmo no caso das empresas que não têm essa prática, identifica-se um apelo ao uso de recipientes 'de casa'. Com efeito, são identificadas práticas de economia circular, como a recuperação de paletes e é enfatizada a preocupação de comprar a fornecedores locais, numa lógica de comércio justo.

Por fim, dentro do leque de entrevistados, há uma associação da alimentação saudável às boas práticas ambientais, seja através da disponibilização de produtos biológicos nas cantinas ou máquinas de *vending*, seja pelo facto de, nos pólos onde algumas destas empresas laboram, haver uma preocupação em apoiar fornecedores que demonstram uma preocupação pelo ambiente.

Efetivamente, no que concerne às infraestruturas, há uma procura crescente de melhoria da eficiência energética, através da substituição da luminária e a aposta em energias verdes, como defende Amutha (2017). Ressalta-se também os investimentos em mobiliários feitos de materiais reciclados, ou o aproveitamento de recursos que podem servir para fins distintos dos originais, como o exemplo dado por um entrevistado, em que se criou um espaço de esplanada feito de paletes danificadas, para servir os trabalhadores e concretizado pelos próprios. Observa-se que duas empresas se encontram em fase de mudança de instalações, privilegiando para o seu futuro infraestruturas mais verdes e eficientes. São destacados os espaços verdes, que promovem o bem-estar dos trabalhadores e enfatizam a relação com o meio ambiente. Estes espaços *outdoor* são, em alguns casos, o palco de atividades internas promotoras do espírito de equipa e do respeito pela natureza. Apenas uma empresa realçou os espaços verdes *indoor*, apostando num conceito de *eco-design*, que se entende como qualquer forma de conceção que minimize os impactos negativos no ambiente e que integre elementos naturais (Aktas, 2013).

A *performance* corporativa, ao nível das boas práticas ambientais, é transversal a todas as empresas, em que há, obviamente, influência da norma ISO 14001. Os entrevistados salientam uma cultura de eliminação do papel e de poupança de energia dos equipamentos. Para o efeito, há procedimentos internos, que vão desde mensagens de apelo ao consumo regrado

por parte dos trabalhadores, a diretrizes claras dirigidas aos seguranças das instalações para se desligar luzes e o ar condicionado ao final do dia. A poupança de água também faz parte desta preocupação ambiental, e os *disclaimers* abordam igualmente este recurso. As empresas ligadas diretamente à área ambiental identificam ações sustentáveis nas operações diárias que permitem uma melhor gestão do consumo de água, por exemplo a nível de rega, balneários ou lavagem dos veículos com recurso a reservatórios. Destaque ainda para uma empresa participante que digitalizou o processo de acesso às instalações e sistema, eliminando o cartão dos trabalhadores e substituindo-o por um acesso de dupla autenticação via smartphone (Amutha, 2017).

A produção de energias renováveis, nomeadamente ao nível de painéis fotovoltaicos é cada vez mais uma opção para estas empresas. As energias verdes, permitem abastecer, por exemplo, os postos de carregamento elétrico, no caso das empresas que investiram em espaços de estacionamento para veículos elétricos. Alguns entrevistados mencionaram haver um espaço hortícola nas suas instalações, gerido pelos trabalhadores em sistemas rotativos, algo já sugerido por Murari & Bhandari (2011). A produção de produtos verdes enfatiza a conexão dos trabalhadores com o meio ambiente e entre eles, sendo os bens alimentícios, muitas vezes, doados a instituições de solidariedade social.

As atividades de sustentabilidade ambiental podem ser direcionadas apenas para os trabalhadores, com vista a fomentar o espírito de equipa, dotá-los de mais conhecimento e empatia ambiental, ou abrangendo também as famílias e comunidade com o objetivo de mostrar e aproximar a estratégia ambiental da empresa aos *stakeholders*. Efetivamente, segundo Dumont et al. (2017) a demonstração do compromisso ambiental das organizações é cada vez mais valorizada pelas partes interessadas.

As atividades de limpeza de praias, matas e a plantação de árvores são as iniciativas mais referenciadas pelos entrevistados sendo, na sua generalidade, oferecido o dia de trabalho aos trabalhadores. Este fator é extremamente importante para o envolvimento destes. Segundo Tang et al. (2018), ao ser dada uma real oportunidade de participação, os trabalhadores demonstram maior disposição em atuar na prevenção do meio ambiente.

As ações de sensibilização ambiental *outdoor* também são nomeadas, principalmente com foco na biodiversidade, podendo ter mais um caráter lúdico ou de aprendizagem. Num formato mais digital, identifica-se também iniciativas que procuram conectar os trabalhadores à causa ambiental, seja a plantação de uma floresta virtual ou através de jogos e quizzes, promovendo empatia e um teste aos conhecimentos.

Constata-se que as iniciativas internas, *indoor* ou *outdoor*, que excluem a participação aberta da comunidade, raramente envolvem as famílias dos trabalhadores, tal como sugere

Saifulina et al. (2020), podendo este facto estar relacionado com as limitações ao nível da lotação máxima das atividades, como foi referido por um entrevistado.

Finalmente, com foco no saber, são referidas iniciativas junto das escolas, com a participação dos trabalhadores que, mais uma vez, demonstram o investimento ambiental das organizações.

4.4. Benefícios, condicionantes e desafios da GRHV

De uma forma transversal a todos os entrevistados, a GRHV é entendida como algo benéfico e pertinente na estratégia ambiental das empresas. De acordo com os resultados, assume-se um impacto positivo das organizações na sustentabilidade ambiental do planeta, possibilitado pela melhoria do seu desempenho e pela responsabilidade que as empresas têm junto dos seus trabalhadores, de hoje e do futuro, e da sociedade.

Com base nos dados recolhidos, em concreto com base nas entrevistas realizadas a profissionais de recursos humanos e/ou responsáveis da estratégia de sustentabilidade ambiental, ficou claro que que o alinhamento das ações corporativas (através da GRHV) com a preocupação globalizada pelo ambiente, tem um impacto positivo na reputação organizacional, gerando uma vantagem competitiva e uma maior fidelização dos clientes. Este envolvimento com as questões verdes também impacta internamente, sendo destacado pelos entrevistados o aumento da motivação dos trabalhadores e, consequentemente, da taxa de retenção (Likhitkar & Verma, 2017), algo extremamente importante se pensarmos nos desafios atuais em termos da captação e retenção de talentos.

Neste estudo foi possível, contudo, identificar condicionantes que limitam a implementação da GRHV nas empresas, nomeadamente ao nível de apoios estatais reduzidos e das obrigações legais que ainda vigoram e que limitam, por exemplo, a digitalização. Algo identificado por alguns entrevistados, é o facto de alguns setores de atividade terem uma maior restrição naquilo que podem ser práticas verdes (Amrutha & Geetha, 2020), relacionada muitas vezes com a dependência de ofertas externas frágeis, como a autonomia dos veículos e limitações na rede de abastecimentos para veículos elétricos ao nível do país. Também salientado, é que a capacidade de resposta às imposições externas para uma estratégia verde e o "pulmão" financeiro das empresas é distinto, sendo mencionada a dificuldade das PME em participar, de forma igualitária, junto das grandes empresas (O'Donohue & Torugsa, 2016). Este elevado investimento associado à GRHV, já identificado por Mehta & Mehta (2017), implica uma orientação e visão verde por parte dos níveis de topo das empresas que pode muitas vezes não acontecer. Percebendo, nesta investigação, que estes são os maiores responsáveis

pela aplicação de uma estratégia de GRHV nas empresas, este fator pode, por si só, converter-se numa condicionante. Sobre este facto, Paillé et al. (2014) defendem que a implementação da GRHV deve acontecer a um nível estratégico, com o envolvimento das direções, culminando no sucesso da performance ambiental.

A falta de profissionais dentro da área de RH, adstritos à dinamização destas práticas, também impacta negativamente. Segundo os entrevistados, uma vez que existem muitas tarefas estruturais que se sobrepõem às iniciativas de GRHV, podendo aqui estabelecer-se uma associação com o *modus operandi* adotado pela maioria das empresas, em que as responsabilidades dos RH são partilhadas e/ou diminutas em comparação com outras áreas. Também como fator inibidor da adoção de uma GRHV, e levantado pelos participantes, são as distintas motivações e a literacia ambiental dos trabalhadores, que podem ter mais ou menos sensibilidade e conhecimento ambiental (Labella-Fernández & Martínez-del-Río, 2020; Vahdati & Vahdati, 2018).

Percebe-se neste estudo que os desafios para uma implementação da GRHV são vários, desde logo pela necessidade das empresas estarem constantemente atualizadas naquilo que são as tendências globais ou instrumentos regulatórios que impactam as suas atividades. É necessária uma elasticidade por parte das organizações para se continuarem a desenvolver, numa lógica de melhoria contínua, como defende Agrawala et al. (2011). Mas é evidente, pelos testemunhos obtidos, que o futuro passa por uma responsabilidade ambiental crescente por parte das empresas, entendida como garantia do próprio futuro do negócio. Segundo um entrevistado, o futuro passa também por uma aposta séria por parte das entidades académicas, no sentido de integrar estes temas na agenda da educação nacional, algo igualmente já sinalizado por alguns autores (Ercantan & Eyupoglu, 2022; Mwita, 2019).

Na perceção dos entrevistados, esta transformação para uma GRHV implica mutações internas multidisciplinares e multidirecionais de forma que se consiga converter o processo de GRH tradicional para uma GRHV sólida. Todavia, é um desafio, como referem alguns entrevistados, bem como a capacidade das empresas melhorarem os seus processos, e de conseguirem medir a performance ambiental dos seus trabalhadores e a real eficácia que estas práticas de GRHV têm no comportamento do seu capital humano.

O presente estudo teve como objetivo principal identificar as práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde que as empresas detentoras da certificação ISO 14001 e que atuam em Portugal têm implementadas, bem como percecionar os benefícios que os profissionais responsáveis por esta temática nas organizações associam à GRHV, juntamente com as condicionantes e desafios que impactam esta área. Como objetivo secundário pretendeu-se avaliar a influência da certificação nesta norma na implementação da GRHV.

A investigação seguiu a estrutura adotada por Renwick et al. (2013) que, com base na teoria AMO de Appelbaum et al. (2000), propõem a análise da GRHV com base em cinco áreas fundamentais de GRH. Para o estudo empírico, adotou-se uma metodologia qualitativa e privilegiou-se duas técnicas de recolha de dados: entrevista semi-diretiva e pesquisa documental. Foram entrevistados 15 profissionais que atuam nas áreas de recursos humanos e de sustentabilidade ambiental nas organizações participantes. A análise e tratamento dos dados recolhidos foram concretizados através da técnica de análise de conteúdo.

5.1. Principais resultados

As preocupações com as práticas ambientais sustentáveis não são recentes, no entanto, a necessidade de implementação de medidas transversais a todos os setores da sociedade nunca foi tão emergente, à qual não está alheada a responsabilidade das organizações. Estas têm procurado responder à pressão dos *stakeholders* e às crescentes demandas políticas e regulamentares, adotando sistemas de gestão ambiental, como a norma ISO 14001 - a mais difundida mundialmente (Campos & Melo, 2008) que lhes permita uma melhoria contínua dos processos em prol de comportamentos com menor pegada ambiental. De acordo com os resultados deste estudo, esta eficiência nas operações de gestão ambiental que advém do SGA é positiva, e entende-se como um reforço da imagem da marca junto dos consumidores, todavia, é vista apenas como parte de um todo significativamente maior, que é a estratégia ambiental corporativa e um *mindset* ecológico, nos quais impacta a Gestão de Recursos Humanos Verde. Como resposta ao objetivo secundário desta investigação conclui-se que há uma influência subtil da ISO 14001 na GRHV, no sentido de melhorar processos e práticas que se relacionam com a área de GRHV, mas é um caminho distinto (apesar de paralelo) em que esta última apresenta uma abordagem mais holística com vista à sustentabilidade ambiental.

Os resultados deste estudo exploratório demonstram ainda que as empresas têm vindo a adotar cada vez mais uma orientação multidirecional no que concerne à sua estratégia ambiental, numa convergência entre diretrizes dos níveis de topo e uma participação cada vez mais ativa dos trabalhadores. Este facto legitima a ideia de que o envolvimento dos

trabalhadores é determinante para uma implementação de sucesso da estratégia ambiental (Ari et al., 2020; Kivinda et al., 2021).

Apesar do visível compromisso verde por parte das organizações (muitas delas premiadas pelo seu empenho ecológico), e dos seus níveis estratégicos, que se definem como titulares da implementação da GRHV considera-se, pelos dados obtidos no estudo, que a sustentabilidade ambiental não integra, em grande parte das empresas, a missão e os valores das mesmas. Este resultado compromete o caráter multidimensional defendido por Renwick et al. (2013) que remete para uma estratégia integrada, transversal e profunda, necessária para o sucesso de uma GRHV e, em extensão, fundamental para uma redução efetiva e duradoura do impacto ambiental corporativo.

Não obstante as motivações associadas à GRHV que sustentam a pertinência da implementação de práticas que impactem no planeta, na sociedade e nos próprios trabalhadores, facto é, demonstrado por esta investigação, que o próprio conceito é algo desconhecido entre os responsáveis por operacionalizar a sustentabilidade ambiental nas empresas (Jam & Jamal, 2020). Os processos corporativos que tocam a área ambiental são, na sua maioria, comandados por uma equipa multidisciplinar de sustentabilidade ou, muitas vezes, por uma direção de gestão ambiental (ou QAS), pelo que se determina um papel secundário da direção de Recursos Humanos. Face a esta realidade, pode-se assumir que nas empresas em Portugal, a relação entre GA e GRH defendida pelo pai da GRHV, Wehrmeyer (1996), ainda não está no seu máximo potencial, percecionando-se no estudo algumas limitações do próprio departamento de RH - de ‘recursos’ e de ‘humanos’, mas também ao nível dos processos que evidenciam uma aplicação fragmentada de práticas de GRHV.

Incidindo sobre o objeto principal desta investigação, dedica-se espaço nos parágrafos seguintes aos resultados obtidos nas cinco áreas de GRHV que estruturam a investigação, à luz do modelo de Renwick et al. (2013). Com base nos dados obtidos, percebe-se que há um investimento crescente das organizações em trazer a sustentabilidade ambiental para os processos, todavia, denota-se alguma fragilidade nos fundamentos verdes, naquilo que é a essência e o caráter transversal da GRHV, do que a literatura nos permite compreender, o que espelha uma intermitência no ciclo verde dos trabalhadores e, consequentemente, da organização.

A investigação revela que apesar do nível elevado de digitalização do processo de recrutamento, salvo condicionantes relacionadas com obrigações legais ou iliteracia digital dos candidatos, não se verifica, na sua maioria, uma preferência pela seleção de candidatos com valores pró-ambiente e com conhecimentos ecológicos. Este facto, aliado à omissão dos valores

verdes da empresa no processo, através do anúncio de emprego por exemplo, pode segundo alguns autores, prejudicar a integração mais célere e ajustada de candidatos naquilo que é a cultura verde da empresa (Boiral & Paillé, 2012; Vani, 2017). As evidências indicam também que não existe uma integração de aspetos ambientais no descritivo de funções dos trabalhadores, apenas nos casos de áreas de atuação que assim o exijam e, portanto, mais direcionados para a gestão ambiental corporativa. Este facto vai impactar diretamente nas áreas da gestão e avaliação de desempenho verde e da remuneração e recompensas verde, dificultando a implementação de métricas ambientais na *performance* destes trabalhadores e refreando potenciais recompensas ambientais inerentes ao bom desempenho ecológico.

No que concerne à formação e desenvolvimento verde, apurou-se uma transversalidade e frequência positiva de temas ambientais na calendarização formativa dos trabalhadores, principalmente no *onboarding*, apesar de se constatar uma avaliação débil às necessidades dos trabalhadores que compromete a sua eficácia (Jackson et al., 2011).

A gestão e avaliação de desempenho verde representa-se, neste estudo, como uma área ainda bastante estéril no que respeita à implementação de métricas ambientais que invoquem a responsabilidade ambiental dos trabalhadores e das chefias. Verificou-se uma dificuldade generalizada em identificar formas de operacionalizar e relacionar a avaliação de desempenho com a estratégia ambiental da organização, à exceção das funções diretamente ligadas à área ambiental que, como têm esta responsabilidade no seu descritivo de funções, já possuem métricas ambientais definidas. O comprometimento das chefias com a missão verde da empresa, que se traduz na análise das necessidades formativas ecológicas da sua equipa e na garantia do bom desempenho ambiental destas é fulcral, pelo que a responsabilidade da boa performance da equipa deve ser parte integrante da avaliação do próprio gestor, segundo DuBois & Dubois (2012). Apesar disso, verificou-se que este compromisso ambiental profundo e regular não é a realidade na maioria das empresas, denotando que esse não é o foco das chefias, e em última instância, pode levantar a dúvida se é, efetivamente, o foco da organização. A remuneração e recompensas verde, segundo o modelo teórico adotado neste estudo, promove, juntamente com a avaliação de desempenho, motivação aos trabalhadores para a execução de práticas ambientais no seu dia-a-dia. Este fator tem influência direta no cumprimento da estratégia ambiental das empresas, uma vez que são os trabalhadores que garantem a verdadeira implementação das políticas no dia a dia das organizações (Shahriari & Hassanpoor, 2019). Todavia, é constatado que poucas são as empresas que integram nos seus pacotes de recompensas a premiação, monetária ou não monetária, de um bom desempenho ambiental, salvo alguns exemplos que atingem apenas níveis de topo. Isto remete, evidentemente, para a

falta elementar de critérios de avaliação da *performance* dos trabalhadores e/ou das equipas. Existe, contudo, evidência pontual de incentivos que promovem a adoção de opções mais sustentáveis por parte dos trabalhadores, como veículos ou energia.

A cultura organizacional verde, que bebe da comunicação, dos valores, das crenças partilhadas, tem um efeito aglutinador e determinante na boa aplicação da GRHV. O estudo demonstra que a cultura verde das organizações é mais vincada nas empresas que atuam no setor ambiental e/ou naquelas que incorporam de forma congruente, os valores e estratégia verde na comunicação interna e nas atividades desenvolvidas junto dos trabalhadores, permitindo-lhes real oportunidade de participação ativa nas iniciativas ambientais. O nível de envolvimento consagrado e a liberdade concedida aos trabalhadores vai determinar a sua clareza da visão verde da empresa, um aumento da consciência verde e, em última instância, garantir que se tornam psicologicamente ecológicos em prol das metas ambientais da organização.

Com efeito, identificou-se na investigação vários exemplos de práticas organizacionais verdes transversais que promovem esta cultura organizacional verde, direta ou indiretamente relacionadas com a GRHV, e que potenciam o cumprimento das metas ambientais definidas pelas empresas, ao nível das operações, processos e impacto nos trabalhadores e comunidade. A nível de digitalização dos processos constatou-se uma preocupação longitudinal por parte das organizações, identificável na adoção do trabalho híbrido e formações e-learning, nos casos em que tal é possível. A investigação demonstra que a descarbonização da frota empresarial - nos veículos ligeiros, tem sido bastante adotada, genericamente, e a promoção de opções de mobilidade mais sustentáveis também é uma aposta das empresas. As boas práticas ao nível da gestão de resíduos, dos consumos de água e eletricidade, associados a uma melhoria da eficiência energética das infraestruturas, algumas delas recentes, são fortemente implementados nestas empresas que detém, para esse efeito, normas e auditorias que ajudam a melhorar as áreas de produção e *performance* vinculadas diretamente à gestão ambiental. O crescente uso das energias renováveis, como painéis fotovoltaicos, também é destacado. Contudo, é nas operações diárias indissociáveis aos trabalhadores que a GRHV impacta e que explora, também, num esforço conjunto, medidas que apoiam a estratégia ambiental das empresas. Neste âmbito, o estudo permite vislumbrar através de alguns exemplos, uma preocupação ambiental partilhada, desde a opção por artigos de oferta aos trabalhadores mais sustentáveis; a redução do consumo do papel e de impressões (que desde logo usam materiais reciclados) à participação ativa em atividades que promovem a circularidade dos bens e produtos. As atividades que se distanciam do âmbito laboral são, de facto, bastante fomentadas pelas empresas, pelo que foi

possível apurar no estudo, destacando-se a limpeza de espaços exteriores, a plantação de árvores e iniciativas que promovem a sensibilidade ambiental e a sua biodiversidade. Iniciativas mais tecnológicas também são identificadas, bem como ações de sensibilização ambiental próximas da comunidade, que têm repercussões positivas na reputação da organização.

O estudo permitiu identificar alguns benefícios associados à GRHV, desde logo, no papel facilitador que esta ocupa, naquilo que é a estratégia ambiental das organizações. A melhoria nos processos e desempenho é favorecida pela capacidade que a GRHV tem em chegar aos trabalhadores, promovendo a sua motivação e capacitação para a missão verde (Saeed et al., 2019). Mais, ao impactar positivamente na estratégia ambiental da empresa, vai originar uma vantagem competitiva a todos os níveis, uma vez que a reputação da empresa se eleva, permitindo fidelizar clientes e reter trabalhadores. Apesar do apanágio, a GRHV comporta algumas condicionantes que podem constituir-se como verdadeiros entraves à sua implementação. Do que foi possível apurar, as empresas consideram que não existem apoios estatais capazes de apoiar as empresas (nomeadamente as PME) para estas darem resposta igualitária a um investimento inicial elevado e a toda a pressão política e regulamentação instituída. Para além disso, são identificadas fragilidades ao nível da oferta externa para a implementação de ações mais sustentáveis, bem como limitações intrínsecas aos diferentes setores de atividade. São identificadas ainda condicionantes ao nível do capital humano, seja na resistência dos trabalhadores em defender uma causa ambiental que não acreditam, seja no entendimento dos níveis de topo que também adotam um conservadorismo e ceticismo face ao investimento que está inerente à GRHV. Do estudo conclui-se que as empresas enfrentam desafios para implementarem uma GRHV sólida e profunda, assumindo-se como essencial uma agilidade multidimensional que lhes permita intervir eficazmente a nível interno e enfrentar as mutações que vão surgindo a nível global.

5.2. Contributos da investigação

Considerando a emergência (e premência) do tema da sustentabilidade ambiental no contexto atual em que vivemos, e o caráter ainda inexplorado da Gestão de Recursos Humanos Verde em Portugal, que constituiu o objeto de estudo, a presente investigação pretendeu contribuir para o avanço do conhecimento neste domínio específico de gestão de recursos humanos, bem como para um *call to action* às organizações que queiram iniciar ou aprofundar um caminho sustentável.

O presente estudo pretende ser detentor, assim se espera, de uma relevância científica e socioeconómica. Do ponto de vista científico, procura responder a uma matéria ainda

despovoada, iniciando um percurso exploratório sobre a GRHV na realidade portuguesa, considerando modelos de análise e as práticas já identificadas em estudos prévios. A informação recolhida permite um enriquecimento da análise empírica nesta área e um mapeamento da realidade atual da GRHV em Portugal, revelando algumas especificidades da sua operação, considerando o tecido económico português. Efetivamente, foi possível constatar limitações do setor público para a aplicação de práticas de GRHV, porque não estão previstas nos modelos regulatórios sobre as quais estas se regem, e as dificuldades das PME acompanharem as tendências globais que reclamam uma GRHV, sem porem em causa a sustentabilidade do seu negócio, face aos apoios governamentais insatisfatórios.

Paralelamente, esta investigação pretende assumir uma pertinência socioeconómica, no sentido em que existe um grande interesse das partes interessadas sobre a temática ambiental, nomeadamente da sociedade civil, gerando uma pressão massificada sobre as organizações que dela dependem, para implementarem uma estratégia sustentável. Percebe-se a urgência das empresas aplicarem um sistema sólido, transparente e multifacetado assente em pilares ecológicos fortes e enraizados, no qual a GRHV deve assumir uma conduta orientadora e facilitadora da ação. Este estudo pretende enfatizar a importância de se conferir um papel principal à GRHV, que atua *sobre* e *pelos* atores que constituem (ou irão constituir) o capital humano das empresas e que, concretamente, desempenham os processos que garantem a eficácia da estratégia ambiental corporativa. Em contradição, a realidade ainda incide tendencialmente para um foco mais operacional e de gestão ambiental, constatando-se lacunas e uma aplicação fragmentada de práticas de GRHV.

Pretende-se com esta investigação dar ferramentas proporcionadoras de um exercício de melhoria, às organizações que já aplicam uma GRHV, nomeadamente na adoção de um método holístico, que promova uma experiência ambiental imersiva dos trabalhadores, cumprindo os passos verdes essenciais em cada uma das áreas de GRH. Para além disso, pretende-se dar ferramentas às organizações que pretendem vir a implementar este tipo de práticas gestionárias, sugerindo a aferição das políticas GRHV esplanadas neste estudo e adequando-as ao seu contexto.

Conclui-se que as organizações do futuro terão de, impreterivelmente, incluir a sustentabilidade ambiental na sua estratégia (Colwell & Joshi, 2013) e que a GRHV terá um crescimento bastante significativo nos próximos anos, que deverá passar por uma integração mais profunda, quer na *prática/intervenção*, quer na *academia/ investigação* em RH. Importa acoplar estes dois mundos, aprofundando o conhecimento empírico e direcionando-o para as necessidades das organizações, ao mesmo tempo que se integra nestas entidades as

aprendizagens percebidas e os novos talentos que brotam, ávidos de impactar positivamente as organizações que os acolhem e o planeta em que vivemos.

5.3. Limitações do estudo e sugestões de investigação futuras

O estudo apresenta algumas limitações, desde logo pelo critério de inclusão que circunscreve a amostra a empresas detentoras da ISO 14001. Desta forma, sugere-se para futuro uma investigação mais alargada, integrando empresas que não são detentoras de certificações ambientais. As condicionantes de tempo para a pesquisa, limitando-a a um período inferior a um ano, determinaram que se seguisse por um estudo exploratório incidindo sobre uma amostra diversificada, mas limitada em número. Esta limitação impediu um estudo mais abrangente que pudesse trazer à literatura mais material empírico relevante, resultados mais consistentes ou, até, potencialmente distintos. Efetivamente, apesar da heterogeneidade da amostra obtida neste estudo, seria interessante uma pesquisa longitudinal comparativa para aprofundar o conhecimento sobre cada setor de atividade e regiões.

O facto da GRHV ser um conceito emergente e inexplorado, aliado à falta de disponibilidade e tempo do público-alvo, pode ter causado resistência e limitado a participação de organizações no estudo.

Entende-se que a adoção de uma metodologia mista poderia trazer resultados interessantes, permitindo trazer ao debate a perspetiva dos trabalhadores quanto ao seu envolvimento e cultura organizacional verde, comparando com a perspetiva dos níveis intermédios e de topo da organização. Um estudo com este desenho metodológico e significativamente mais abrangente permitiria alcançar uma elevada representatividade.

Numa escala ainda mais aprofundada, entenda-se estudos mais longos e com mais recursos, seria interessante realizar um levantamento das práticas de GRHV a nível europeu ou mundial, bem como identificar quais as condicionantes e desafios que organizações noutras realidades nacionais enfrentam para a sua implementação. Antecipa-se que este ganho de consciência da GRHV a um nível global, resultante da continuidade de investigação futura sobre a temática, possa permitir às organizações a elaboração de estratégias mais rigorosas e ajustadas, que promovam a maximização dos resultados ambientais internos e externos às organizações, numa lógica de co-responsabilidade ambiental.

Ababneh, O. M. A. (2021). How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes. *Journal of Environmental Planning and Management*, *64*(7), 1204–1226. https://doi.org/10.1080/09640568.2020.1814708

Agência Europeia do Ambiente. (2023). Environmental management system. Retirado de https://www.eea.europa.eu/help/glossary/eea-glossary/environmental-management-system ; consultado a 20 de março de 2023

Agrawala, S., Carraro, M., & Kingsmill, N. (2011). Private sector engagement in adaptation to climate change: Approaches to managing climate risks (OECD Environment Working Papers Nº 39). https://doi.org/10.1787/5kg221jkf1g7-en

Ahmad, S., & Nisar, T. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business and Management*, *2*, 1-13. https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817

Aktas, G. G. (2013). Design parameters and initiatives for ecological and green design in interior architecture. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, *9*(2).

Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, *316*. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128112

Amado, J. da S. (2000). A técnica de análise de conteúdo. Revista Referência, 5, 53–63

Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, *247*. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131

Amutha, V. (2017). A theoretical study on green HRM practices. *Global Journal for Research Analysis*, *6*. https://doi.org/10.36106/GJRA

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off* (Vol. 26). Cornell University Press.

Ari, E., Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Avci, T. (2020). A conceptual model for green human resource management: Indicators, differential pathways, and multiple pro-environmental outcomes. *Sustainability*, *12*(17). https://doi.org/10.3390/su12177089

Arulrajah, A., Opatha, H., & Navaratne, N. (2015). Green human resource management practices: A review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, *5*, 1–16. https://doi.org/10.4038/sljhrm.v5i1.5624

Azevedo, V., Carvalho, M., Costa, F., Mesquita, S., Soares, J., Teixeira, F., & Maia, Â. (2017). Interview transcription: Conceptual issues, practical guidelines, and challenges. *Revista de Enfermagem Referência, IV Série* (Nº14), 159–168. https://doi.org/10.12707/RIV17018

Bailey, J. (2008). First steps in qualitative data analysis: Transcribing. *Family Practice*, *25*(2), 127–131. https://doi.org/10.1093/fampra/cmn003

Bangwal, D., & Tiwari, P. (2015). Green HRM – A way to greening the environment. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 45–53.

Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, *43*(4), 717–736. https://doi.org/10.2307/1556363

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trad.) Edições 70.

Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, *11*(3), 656–665. https://doi.org/10.2307/258317

Bertani, I. F. (2006). A contribuição da metodologia qualitativa para a área hospitalar. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, *1*(1). https://doi.org/10.21723/riaee.v1i1.435

Boiral, O. (2002). Tacit knowledge and environmental management. *Long Range Planning*, *35*(3), 291–317. https://doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00047-X

Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, *87*(2), 221–236. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9881-2

Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment: Measurement and validation. *Journal of Business Ethics*, *109*(4), 431–445. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1138-9

Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises: Polish young company experience. *Sustainability*, *10*(6), 17-39. https://doi.org/10.3390/su10061739

Bricki, N. & Green, J. (2017). A Guide to Using Qualitative Research Methodology. Em Medecins sans Frontieres – Field Research. Retirado de http://hdl.handle.net/10144/84230 ; consultado a 20 de junho de 2023.

Brito, M. L. (2008). Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: Instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. *Cadernos de Educação*, 203–225.

Budhwar, P., & Sparrow, P. (2002). Strategic HRM through the cultural looking glass: Mapping the cognition of british and indian managers. *Organization Studies - ORGAN STUD*, *23*, 599–638. https://doi.org/10.1177/0170840602234005

Campos, L. M. D. S., & Melo, D. A. D. (2008). Indicadores de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA): Uma pesquisa teórica. *Production*, *18*(3), 540–555. https://doi.org/10.1590/S0103-65132008000300010

Cellard, A. (2012). A análise documental. Em *A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos* (3.ª ed., pp. 295–316). Editora Vozes, lda.

Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, *16*(1), 19–33. https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00466.x

Colwell, S. R., & Joshi, A. W. (2013). Corporate ecological responsiveness: Antecedent effects of institutional pressure and top management commitment and their impact on organizational performance: corporate environmental responsiveness. *Business Strategy and the Environment*, *22*(2), 73–91. https://doi.org/10.1002/bse.732

Cordeiro, J. J., & Sarkis, J. (2008). Does explicit contracting effectively link CEO compensation to environmental performance? *Business Strategy and the Environment*,

17(5), 304–317. https://doi.org/10.1002/bse.621

Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas—Teoria e prática*. Edições Almedina S.A.

Daily, B. F., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, *21*(12), 1539–1552. https://doi.org/10.1108/01443570110410892

Dangelico, R. M. (2015). Improving firm environmental performance and reputation: The role of employee green teams. *Business Strategy and the Environment*, *24*(8), 735–749. https://doi.org/10.1002/bse.1842

Del Brío, J. Á., Fernández, E., & Junquera, B. (2007). Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: An empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, *18*(4), 491–522. https://doi.org/10.1080/09585190601178687

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa—Teorias e abordagens* (2ª). Artmed - Editora S.A.

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

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

Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, *56*(4), 613–627. https://doi.org/10.1002/hrm.21792

Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, *27*(1), 88–108. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157

Ercantan, O., & Eyupoglu, S. (2022). How do green human resource management practices encourage employees to engage in green behavior? Perceptions of university students as prospective employees. *Sustainability*, *14*(3), Artigo 3. https://doi.org/10.3390/su14031718

Farrukh, M., Raza, A., Ansari, N., & Bhutta, U. (2021). A bibliometric reflection on the history of green human resource management research. *Management Research Review*, *45*(6), 781–800. https://doi.org/10.1108/MRR-09-2020-0585

Farzana, K. (2020). Green HRM: Sustainable practices to promote employment. *Journal of Business and Management*, *22*(9), 01–06.

Fayyazi, M., Shahbazmoradi, S., Afshar, Z., & Shahbazmoradi, M. R. (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry. *Management Science Letters*, *5*(1), 101–108. https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.12.002

Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue: A review of the literature. *The International Journal of Human Resource Management*, *14*(4), 634–656. https://doi.org/10.1080/0958519032000057628

Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica* (1ª). Monitor - Projetor e Edições, Lda.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3.ª ed.). Artmed Editora S.A.

Forman, M., & Jorgensen, M. S. (2001). The social shaping of the participation of employees in environmental work within enterprises—Experiences from a danish context. *Technology Analysis & Strategic Management*, *13*(1), 71–90. https://doi.org/10.1080/09537320120040455

Fortin, M.-F. (2003). *O Processo de investigação: Da concepção à realização* (3.ª ed.). Lusociência - Edições Técnicas e Científicas, Lda.

Foster, B., Muhammad, Z., Yusliza, M. Y., Faezah, J. N., Johansyah, M. D., Yong, J. Y., ul-Haque, A., Saputra, J., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2022). Determinants of pro-environmental behaviour in the workplace. *Sustainability*, *14*(8).

https://doi.org/10.3390/su14084420

Gama, J. R., Duque, C. G., & Almeida, J. E. F. D. (2014). Convergência brasileira aos padrões internacionais de contabilidade pública vis-à-vis as estratégias top-down e bottom-up. *Revista de Administração Pública*, *48*(1), 183–206. https://doi.org/10.1590/S0034-76122014000100008

Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito: Teoria e prática* (4ª). Celta Editora.

Gholami, H., Rezaei, G., Saman, M. Z. M., Sharif, S., & Zakuan, N. (2016). State-of-the-art Green HRM system: Sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, *124*, 142–163. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.105

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Transaction.

González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, *15*(2), 87–102. https://doi.org/10.1002/bse.450

Hanna, M. D., Rocky Newman, W., & Johnson, P. (2000). Linking operational and environmental improvement through employee involvement. *International Journal of Operations & Production Management*, *20*(2), 148–165. https://doi.org/10.1108/01443570010304233

Hussain, A. (2018). Green human resource management (GHRM) practices in organizations: A comprehensive literature survey. *Journal of Management Research and Analysis*, *05*(02), 112–117.

INE. (2022). *O potencial de aquecimento global diminuiu mais intensamente que a atividade económica*. Retirado de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=541035776&DESTAQUESmodo=2 ; consultado a 09 de fevereiro 2023

IPAC. (2023). *Apresentação do IPAC*. Retirado de http://www.ipac.pt/ipac/contactos.asp ; consultado a 05 de junho de 2023

Iqbal, Q., Hassan, S. H., Akhtar, S., & Khan, S. (2018). Employee's green behavior for

environmental sustainability: A case of banking sector in Pakistan. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, *15*(2), 118–130. https://doi.org/10.1108/WJSTSD-08-2017-0025

Jabbour, C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. D. S. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, *112*, 1824–1833. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052

Jabbour, C. J. C. (2013). Environmental training in organisations: From a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling*, *74*, 144–155. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2012.12.017

Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: Proposal of a model. *Journal of Cleaner Production*, *16*(1), 51–58. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.07.025

Jabbour, C., Santos, F., & Nagano, M. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: Methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, *21*, 1049–1089. https://doi.org/10.1080/09585191003783512

Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, *25*(2), 99–116. https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2011_02_Jackson

Jam, M., & Jamal, W. N. (2020). Impact of green human resources management practices on organizational sustainability and employee retention: An empirical study related to educational institutions. *iRASD Journal of Management*, *2*(1), 38–48. https://doi.org/10.52131/joe.2020.0201.0014

Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, *152*(3), 703–724. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8

Jyoti, K. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental

sustainability. *SSRN Electronic Journal*, *1*, 244–252. https://doi.org/10.2139/ssrn.3323800

Kitazawa, S., & Sarkis, J. (2000). The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs. *International Journal of Operations & Production Management*, *20*(2), 225–248. https://doi.org/10.1108/01443570010304279

Kivinda, M. P., Su, Q., Hau, H. T., & Hashmi, H. B. A. (2021). Green HRM for employer branding: Evidence from ISO 14001 EMS certified firms. *The Journal of Developing Areas*, *55*(3), 393–409. https://doi.org/10.1353/jda.2021.0071

Kjaerheim, G. (2005). Cleaner production and sustainability. *Journal of Cleaner Production*, *13*(4), 329–339. https://doi.org/10.1016/S0959-6526(03)00119-7

Kuo, L., Yeh, C.-C., & Yu, H.-C. (2012). Disclosure of corporate social responsibility and environmental management: Evidence from China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *19*(5), 273–287. https://doi.org/10.1002/csr.274

Labella-Fernández, A., & Martínez-del-Río, J. (2020). Green Human Resource Management. Em *Responsible Consumption and Production* (1.a ed., pp. 1–12). Springer Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95726-5_113

Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2012). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e práticas* (5ª). Instituto Piaget.

Likhitkar, P., & Verma, D. P. (2017). Impact of green HRM practices on organization sustainability and employee retention. *International Journal For Innovative Research In Multidisciplinary Field*, *3*, 152–157.

Mack, N., Woodsong, C., Macqueen, K. M., Guest, G., & Namey, E. (2005). *Qualitative research methods: A data collector's field guide*. Family Health International.

Madero Gómez, S., Olivas-Lujan, M. R., Rubio Leal, Y. L., & Yusliza, M. Y. (2022). Sustainable human resource management: Practitioners' perspectivesGestión de recursos humanos sustentable: perspectiva de los profesionalesGestão sustentável de recursos humanos: perspectivas dos profissionais. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, *20*(2), 111–128. https://doi.org/10.1108/MRJIAM-07-2021-1202

Mamatha, S. M., & Bharmappa, T. (2020). Key issues of green human resource management (GHRM) practices- A literature review. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, *22*(8), 08–16. https://doi.org/10.9790/487X-2208010816

Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, *1*(ISC-2011), 244–252.

Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, *30*, 906–923. https://doi.org/10.1108/03068290310483779

Masri, H. A., & Jaaron, A. A. M. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, *143*, 474–489. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087

Mehta, K., & Chugan, P. K. (2015). Green HRM in pursuit of environmentally sustainable business. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, *3*(3), 74–81. https://doi.org/10.13189/ujibm.2015.030302

Mehta, P., & Mehta, K. (2017). Green HRM practices and organizational culture. *International Journal of Human Resources Management (IJHRM)*, *6*(1), 1–6.

Milliman, J., & Clair, J. (1996). Best Environmental HRM Practices in the US. Em *Greening people: Human resources and environmental management* (1.ª ed.). Routledge.

Moré, C. (2015). A "entrevista em profundidade" ou "semiestruturada", no contexto da saúde—Dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. *CIAIQ2015*, *3*. https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2015/article/view/158

Murari, K., & Bhandari, M. (2011). Green HR: Going green with pride. *Journal of Social Welfare and Management*, *3*(3–4).

Mwita, K. (2019). Conceptual review of green human resource management practices. *East African Journal of Social and Applied Sciences*, pp.13-20.

Nejati, M., Rabiei, S., & Chiappetta Jabbour, C. J. (2017). Envisioning the invisible: Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change. *Journal of Cleaner Production*, *168*, 163–

172. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.213

Oberhofer, P., & Fürst, E. (2013). Sustainable development in the transport sector: Influencing environmental behaviour and performance. *Business Strategy and the Environment*, *22*(6), 374–389. https://doi.org/10.1002/bse.1750

O'Donohue, W., & Torugsa, N. (Ann). (2016). The moderating effect of 'Green' HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *The International Journal of Human Resource Management*, *27*(2), 239–261. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1063078

Opatha, H. (2013). *Green human resource management: A simplified introduction*. *1*. Em Proceedings of the HR Dialogue

Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, *7*(8). https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101

Opatha, H., & Hewapathirana, R. (2019). Defining green and green human resource management: A conceptual study. *International Journal of Arts and Commerce*, *8*(9), 1–10.

Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics*, *121*(3), 451–466. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1732-0

Pallavi, E. V. P. A. S., & Bhanu, M. V. V. (2016). Green HRM: A way for corporate sustainability. *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)*, *6*(2), 13–20.

Paulet, R., Holland, P., & Morgan, D. (2021). A meta-review of 10 years of green human resource management: Is green HRM headed towards a roadblock or a revitalisation? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *59*(2), 159–183. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12285

Pinto, I. F., Campos, C. J. G., & Siqueira, C. (2018). Investigação qualitativa: Perspetiva geral e importância para as ciências da nutrição. *Acta Portuguesa de Nutrição*, *14*, 30–34. https://doi.org/10.21011/apn.2017.1406

Piwowar-Sulej, K. (2021). The practice of green HRM in Poland—With the focus on elements of the HR function. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska sectio H Oeconomia*, *55* (2) 75–84. https://doi.org/10.17951/h.2021.55.2.75-84

PORDATA. (2023). *Empresas: Total e por setor de atividade económica*. Retirado de https://www.pordata.pt/portugal/empresas+total+e+por+setor+de+atividade+economica-2856 consultado em 13 de maio de 2023

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.

Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee «ecoinitiatives» at leading-edge european companies. *Academy of Management Journal*, *43*(4), 605–626. https://doi.org/10.5465/1556357

Razab, M. F. A., Udin, Z. M., & Osman, W. N. (2016). Green human resource management and environmental manufacturing performance. *Journal of Information System and Technology Management*, 01–09.

Rego, A., Cunha, M. P. e, & Jr, V. M. (2018). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, *17*(2), 43–57.

Remmen, A., & Lorentzen, B. (2000). Employee participation and cleaner technology: Learning processes in environmental teams. *Journal of Cleaner Production*, *8*(5), 365–373. https://doi.org/10.1016/S0959-6526(00)00039-1

Ren, S., Tang, G., & E. Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, *35*(3), 769–803. https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1

Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2008). *Green HRM: A review, process model, and research agenda*. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30801.07520

Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *15*(1), 1–14. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x

Resende, R. (2016). Técnica de investigação qualitativa: ETCI. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 50–57.

Ribeiro, F. T., Moreira, S., Bastos, R. G., Silva Junior, L. G. D., Pereira, C. O., & Souza, C. M. D. (2022). A importância da gestão de pessoas para o sucesso organizacional. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, *8*(2), 692–704. https://doi.org/10.51891/rease.v8i2.4230

Rothenberg, S. (2003). Knowledge content and worker participation in environmental management at NUMMI. *Journal of Management Studies*, *40*(7), 1783–1802. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00400

Sabokro, M., Masud, M. M., & Kayedian, A. (2021). The effect of green human resources management on corporate social responsibility, green psychological climate and employees' green behavior. *Journal of Cleaner Production*, *313*. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127963

Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *26*(2), 424–438. https://doi.org/10.1002/csr.1694

Saifulina, N., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2020). Sustainable HRM and green HRM: The role of green HRM in influencing employee pro-environmental behavior at work. *Journal of Sustainability Research*. https://doi.org/10.20900/jsr20200026

Santos, J. R., Anunciação, P. F., & Svirina, A. (2013). A tool to measure organizational sustainability strength. *Journal of Business Management*, *7*.

Sarkar, A. K., Saha, A., Midya, L., Banerjee, C., Mandre, N., Panda, A. B., & Pal, S. (2017). Cross-Linked Biopolymer Stabilized Exfoliated Titanate Nanosheet-Supported AgNPs: A Green Sustainable Ternary Nanocomposite Hydrogel for Catalytic and Antimicrobial Activity. *ACS Sustainable Chemistry & Engineering*, *5*(2), 1881–1891. https://doi.org/10.1021/acssuschemeng.6b02594

Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, *41*(2), 229. https://doi.org/10.2307/2393715

Shah, M. (2019). Green human resource management: Development of a valid measurement scale. *Business Strategy and the Environment*, *28*(5), 771–785. https://doi.org/10.1002/bse.2279

Shahriari, B., & Hassanpoor, A. (2019). Green human resource management in the east and west. *Revista Gestão & Tecnologia*, *19*, 27–57. https://doi.org/10.20397/2177-6652/2019.v19i2.1546

Sherly, S., & Nawangsari, L. C. (2022). The role of green human resources management in supporting the implementation of the ISO 14001 environmental management system at inspection companies in Indonesia. *Inclusive Society and Sustainability Studies*, *2*(2), 32–47. https://doi.org/10.31098/issues.v2i2.1153

Silva, E. A. da. (2013). As metodologias qualitativas de investigação nas ciências sociais. *Revista Angolana de Sociologia*, *12*. https://doi.org/10.4000/ras.740

Siyambalapitiya, J., Zhang, X., & Liu, X. (2018). Green human resource management: A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry. *Journal of Cleaner Production*, *201*, 542–555. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.305

Steil, C. A., & Toniol, R. (2013). Além dos humanos: Reflexões sobre o processo de incorporação dos direitos ambientais como direitos humanos nas conferências das Nações Unidas. *Horizontes Antropológicos*, *19*(40), 283–309. https://doi.org/10.1590/S0104-71832013000200011

Stuckey, H. (2014). The first step in data analysis: Transcribing and managing qualitative research data. *Journal of Social Health and Diabetes*, *2*, 6. https://doi.org/10.4103/2321-0656.120254

Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *56*(1), 31–55. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147

Tanova, C., & Bayighomog, teven W. (2022). Green human resource management in service industries: The construct, antecedents, consequences, and outlook. *The Service Industries Journal*, *42*(5–6), 412–452. https://doi.org/0.1080/02642069.2022.2045279

Treacy, R., Humphreys, P., McIvor, R., & Lo, C. (2019). ISO14001 certification and

operating performance: A practice-based view. *International Journal of Production Economics*, *208*, 319–328. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.12.012

Vahdati, S., & Vahdati, S. (2018). Identifying the obstacles to green human resource management practices in Iran. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, *3*(1). https://doi.org/10.22034/ijhcum.2018.03.01.002

Vala, J. (1986). A análise de conteúdo. Em *Metodologias das Ciências Sociais* (pp. 101–128). Edições Afrontamento.

Vani, G. (2017). Eco-friendly human resource management—An opportunity and challenge. Em *Millennial workforce – A contemplation* (pp. 114–120). Zenon Academic Publishing.

Wang, Y., Shi, S., Chen, Y., & Gursoy, D. (2019). An examination of market orientation and environmental marketing strategy: The case of chinese firms. *The Service Industries Journal*, *39*(15–16), 1046–1071. https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1551370

Wehrmeyer, W. (1996). *Greening People: Human Resources and Environmental Management*. Routledge & CRC Press.

Yin, Y., Wang, Y., & Lu, Y. (2019). Why firms adopt empowerment practices and how such practices affect firm performance? A transaction cost-exchange perspective. *Human Resource Management Review*, *29*(1), 111–124. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.01.002

Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wong, C. Y., & Fynes, B. (2020). Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective. *International Journal of Production Economics*, *219*, 224–235. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.06.013

Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review*, *21*(3), 663–680. https://doi.org/10.1177/0972150918779294

Zaid, A. A., Jaaron, A. A. M., & Talib Bon, A. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, *204*, 965–979.

https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.062

Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: A UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, *26*(16), 2121–2142. https://doi.org/10.1080/09585192.2014.972429

Zoogah, D. B. (2011). The dynamics of green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, *25*(2), 117–139. https://doi.org/10.1177/239700221102500204

Apêndice I – Organização das funções de RH por áreas da GRHV

Classificação áreas adotadas	Autor(es)	O que compreende esta área	Classificação funções	Autor(es)
Recrutamento e seleção verde	(Renwick et al., 2013)	Descrição de funções com dimensões ambientais Anúncios de emprego com os valores ambientais da empresa Seleção de candidatos com postura pró-ambiente e com conhecimentos ambientais para realização correta das funções	job design	(Arulrajah et al., 2015)
			job analysis	(Arulrajah et al., 2015)
			job description and analysis	(C. Jabbour et al., 2010)
			human resource planning	(Arulrajah et al., 2015) (C. Jabbour et al., 2010)
			recruitment	(Arulrajah et al., 2015) (C. Jabbour et al., 2010)
			selection	(Arulrajah et al., 2015) (C. Jabbour et al., 2010)
			induction	(Arulrajah et al., 2015) (C. Jabbour et al., 2010)
Formação e desenvolvimento verde	(Renwick et al., 2013)	Programas de formação ambientais e boas práticas	training and development	(Arulrajah et al., 2015) (C. Jabbour et al., 2010)
Gestão e avaliação de desempenho verde	(Renwick et al., 2013)	Integração de critérios verdes nas avaliações do desempenho profissional do trabalhador Implementar regras de conduta relacionados com a ecologia e responsabilizar trabalhadores e chefias	performance evaluation	(Arulrajah et al., 2015)
			discipline management	(Arulrajah et al., 2015)
			performance management	(Tang et al., 2018)
			performance appraisal	(C. Jabbour et al., 2010)
Remuneração e recompensas	(Renwick et al., 2013)	Incentivos monetários e não monetários aos trabalhadores que cumpriram as metas ambientais	reward management	(Arulrajah et al., 2015)
			rewarding and compensation	(C. Jabbour et al., 2010)
Cultura organizacional verde	adaptada do *envolvimento e empowerment* de (Renwick et al., 2013)	Partilha de valores verdes entre organização e trabalhadores Comunicação interna formal e informal relacionada com ambiente Criar ambientes de trabalho verdes Promover oportunidades de participação dos trabalhadores na estratégia ambiental identificando a união e relação entre chefias e trabalhadores como elemento-chave	socialization	(Shahriari & Hassanpoor, 2019)
			health and safety management	(Arulrajah et al., 2015)
			participation and working relationships	(Ahmad & Nisar, 2015)
			employee relations	(Arulrajah et al., 2015)

Fonte: Elaboração própria

Apêndice II – Declaração de consentimento informado

TEMA DO ESTUDO: "Gestão de Recursos Humanos Verde em Portugal: práticas e desafios"

No âmbito de uma dissertação do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade Administração do Porto, está a decorrer um estudo sobre a Gestão de Recursos Humanos Verde em Portugal. O objetivo da investigação é efetuar um mapeamento das práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde que estão a ser aplicadas atualmente nas empresas em território nacional, bem como identificar os desafios inerentes à sua implementação.

É critério obrigatório para a participação neste estudo ser uma empresa certificada com a norma ISO 14001:2015. O procedimento de recolha de informação neste estudo será uma entrevista de 30-40 minutos a gestores de recursos humanos.

Este projeto é coordenado pela Professora Doutora Ana Isabel Couto.

O NOSSO COMPROMISSO

Nós comprometemo-nos a:

- Esclarecer os participantes sobre eventuais dúvidas relacionadas com a participação no estudo;

- Garantir total confidencialidade sobre os dados fornecidos e o anonimato das pessoas e empresas participantes.

- Utilizar os dados fornecidos pelos participantes somente para fins de investigação científica;

- Assegurar aos participantes a possibilidade de desistir a qualquer altura, sem prejuízo para os próprios, sendo, portanto, uma participação voluntária.

- Colocar à disposição de todos os interessados os resultados da investigação.

Esclarecemos também que a participação no estudo não trará qualquer benefício económico.

Qualquer questão sobre este projeto poderá ser remetida por e-mail para joanapsc@mail.com ou 2210258@iscap.ipp.pt.

AUTORIZAÇÃO E CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu,_____, com CC _____, confirmo que fui informado/a sobre o estudo *Gestão de Recursos Humanos Verde em Portugal: práticas e desafios*, coordenado e desenvolvido por Ana Isabel Couto e Joana Patrícia da Silva Coelho respetivamente, do Instituto Superior de Contabilidade Administração do Porto do Politécnico do Porto. Neste sentido, confirmo que:

1. Fui informado/a sobre o objetivo do estudo.

2. Foi-me possível fazer colocar todas as questões que achei conveniente esclarecer sobre o estudo e obtive respostas satisfatórias.

4. Compreendo que a minha participação é voluntária.

5. Fui também informado/a de que os meus dados pessoais serão protegidos de acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados, e que não serão transmitidos a terceiros.

Tendo estes aspetos em consideração, confirmo o meu consentimento em participar neste estudo.

Assinatura do/a Participante: Assinatura do/a Investigador/a responsável:

_____ , __/__/__ _____ , __/__/__

(assinatura e data) (assinatura e data)

Apêndice III – Guião da entrevista aos profissionais de recursos humanos e/ou responsáveis da estratégia de sustentabilidade ambiental

Esta entrevista visa compreender as preocupações ambientais das organizações em Portugal, nomeadamente no que respeita à adoção de práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde. A participação dos especialistas de sustentabilidade e gestores de recursos humanos na entrevista permitirá identificar quais as práticas de recursos humanos verde que atualmente as empresas dinamizam e quais os benefícios, condicionantes e desafios à sua implementação, elencados por estes profissionais.

Para além disso pretende-se identificar a relação da certificação ISO 14001, que estas possuem, como fator motivador para as práticas de GRHV, bem como a perceção destes profissionais na forma como os trabalhadores estão recetivos e envolvidos nestas práticas verdes. A informação resultante destas entrevistas permitirá elaborar um mapeamento, com suporte empírico, das práticas de GRHV em Portugal.

Data:_____Local:_____

Hora de início: __ : __ Hora de término: __ : __

Questões:

Bloco 1. Identificação/ caracterização do entrevistado e da empresa

1. Qual a sua função na empresa?
2. Qual o número de trabalhadores que a organização possui atualmente em Portugal?
3. Em que ano a empresa obteve a primeira certificação da norma ISO 14001?

Bloco 2. Enquadramento com estudo

4. Identifique, por favor, as 3 principais razões/ motivações para a empresa se candidatar à adoção de certificação neste domínio da ISO 14001.
5. Está familiarizado com o conceito de GRHV?
6. No seu entendimento, a certificação da empresa com a ISO 14001 influenciou de alguma forma a estratégia organizacional em adotar uma Gestão de Recursos Humanos Verde?
7. A empresa aplica uma Gestão de Recursos Humanos Verde desde quando?

7.1. Como surgiu/ quem sugeriu (Administração? Um profissional da RH?) a adoção de práticas neste domínio da GRHV na sua empresa? Pode, por favor, explicar/partilhar esse processo?

7.2. Identifique, por favor, as 3 principais razões/ motivações para a empresa ter introduzido práticas de GRHV.

Bloco 3. Práticas de GRHV

8. Debruçando-nos de forma segmentada para as áreas específicas de RH, pedia-lhe agora que me falasse sobre as práticas implementadas, recorrendo sempre que possível a exemplos concretos:

8.1. A empresa tem práticas de recrutamento e seleção verde?

8.1.1. De que forma são comunicadas as vagas de emprego e como é feita a seleção dos candidatos?

8.1.2. Dão preferência a candidatos que demonstrem uma vertente pró-ambiente?

8.2. A empresa tem práticas de formação e desenvolvimento verde?

8.2.1. A formação em gestão ambiental abrange todas as funções e departamentos da empresa?

8.2.2. Há uma análise prévia às necessidades formativas de cada colaborador?

8.2.3. Que estratégias aplicam para garantir uma formação eficaz?

8.3. A empresa tem práticas de gestão e avaliação de desempenho verde?

8.3.1. Existe uma avaliação de desempenho pensada para abranger métricas ambientais? Quais as métricas que suportam esta avaliação?

8.3.2. Como avaliam a performance e cumprimento efetivo das práticas ambientais?

8.3.3. Como avalia o grau de compromisso das chefias nesta área?

8.3.4. De que forma é transmitido o feedback aos trabalhadores do seu desempenho ambiental?

8.4. A empresa tem práticas de remuneração e recompensas verde?

8.4.1. Que tipo de recompensas e benefícios existem associados a uma prática verde por parte dos trabalhadores?

8.5. A empresa tem uma cultura organizacional verde, baseada numa visão e valores ecológicos?

8.5.1. Existe um planeamento de comunicação interna que promova os comportamentos verdes?

8.5.2. De que forma os trabalhadores são envolvidos nas atividades?

8.5.2.1. Na sua perceção, qual a importância que os trabalhadores atribuem às práticas verdes?

8.5.3. Na sua opinião, existe liberdade de iniciativa dos trabalhadores para sugerirem ou promoverem práticas verdes dentro da empresa?

8.5.4. Na sua opinião, é clara a visão verde da empresa para os trabalhadores?

8.5.4.1. Considera que a empresa tem uma orientação *top-down* ou *bottom-up*, ou seja, as práticas ambientais são fruto de diretrizes superiores ou há envolvimento dos trabalhadores para a estratégia ambiental?

Bloco 4. GRHV - Práticas verdes transversais da empresa

9. Que outras iniciativas verdes, transversais a toda a organização, implementam?
   9.1. Têm KPIs (indicadores chave de desempenho) relacionados com as práticas de GRHV?
   9.2. Têm alguma métrica que avalie o nº de trabalhadores participantes nas atividades?
10. Na sua opinião, qual o grau de envolvimento das chefias nas práticas verdes?
11. Como comunicam as práticas verdes junto dos *stakeholders*?
12. Existem práticas não implementadas, mas que estão a ser planeadas?
   12.1. Qual a razão para ainda não terem sido implementadas?

Bloco 5. Benefícios associados à implementação de práticas de GRHV

13. Que benefícios associa à implementação das práticas verdes de GRHV ao nível dos trabalhadores, da empresa e num contexto global da sociedade?
14. Se pudesse destacar o melhor benefício, claramente visível e palpável, para a sua organização após a implementação das práticas verdes, qual seria?

Bloco 6. Condicionantes associados à implementação de práticas de GRHV

15. Identifica algumas condicionantes à implementação de práticas de GRHV ao nível dos trabalhadores, da empresa e num contexto global da sociedade?
    15.1. Das que identificou, existem algumas que podem ser minimizadas ou eliminadas?

Bloco 7. Desafios futuros associados à implementação de práticas de GRHV

16. Identifica alguns desafios futuros à implementação de práticas de GRHV ao nível dos trabalhadores, da empresa e num contexto global da sociedade?
17. Como imagina a atuação da sua empresa no domínio da GRHV no futuro? Pretendem reforçar práticas neste domínio? Ou, pelo contrário, pretendem "abandonar" algumas das práticas de GRHV que já implementam (por exemplo, devido a custos associados a determinada prática…)? Justifique, por favor.

Comentários finais

18. Que outras reflexões e/ou comentários lhe suscitam em relação às práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde e que ainda não teve oportunidade para o fazer?

19. Gostaria de fazer alguma sugestão de melhoria ou questão a ser adicionada a este guião de entrevista que considere pertinente para o propósito deste estudo?

Muito obrigada pela sua colaboração!

Apêndice IV – Inquérito de caracterização sociodemográfica e corporativa

GRHV | Caracterização sociodemográfica dos participantes | ISCAP

O presente questionário encontra-se inserido num estudo realizado no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Recursos Humanos do ISCAP sobre "Gestão de Recursos Humanos Verde em Portugal: práticas e desafios" e tem como principal objetivo obter a caracterização sociodemográfica e corporativa dos participantes que integraram a primeira fase de recolha de dados através de entrevistas remotas.
O preenchimento do inquérito toma apenas cerca de 1 minuto do seu tempo e as informações serão tratadas de forma anónima e confidencial.
Ao submeter o questionário, no final do seu preenchimento, está a consentir no tratamento dos dados dele constantes no âmbito do trabalho a realizar e exclusivamente para o fim indicado.
Para qualquer questão poderá utilizar o contacto de correio eletrónico 2210258@iscap.ipp.pt.
Grata pela sua colaboração.

A investigadora
Joana Coelho

Dados Demográficos

Por favor, preencha caracterizando a sua situação pessoal e profissional

Sexo*

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

Idade*

- até 30 anos
- de 31 a 40 anos
- de 41 a 50 anos
- de 51 a 60 anos
- mais de 61 anos

Habilitações Literárias*

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Área de formação*

- Recursos Humanos
- Gestão Ambiental
- Outra:

Dados Corporativos

Por favor, preencha caracterizando a sua empresa

CAE principal*

(deve inserir o número do Código de Atividade Económica)

[A sua resposta]

Data da certificação ISO 14001*

(deve inserir a data da primeira certificação)

__ / __ / _____

Nº de trabalhadores em Portugal*

(deve ignorar trabalhadores outsourcing)

- Menos de 10 trabalhadores
- Menos de 50 trabalhadores
- Menos de 250 trabalhadores
- Menos de 500 trabalhadores
- Menos de 1000 trabalhadores
- Mais de 1000 trabalhadores

Apêndice V – Esquematização da grelha de análise de conteúdo

Tema	Categoria	Sub-categoria	Unidade de registo entrevistado (n)	Unidade de contexto entrevistado (n)	(...)
Enquadramento geral (Norma ISO 14001 + GRHV)	Perfil profissional entrevistado	Cargo			
		Data 1ª ISO 14001			
		Empresa tem orientação top-down ou bottom-up			
		Missão			
	Informação geral da empresa	Prémios/Reconhecimento			
		Valores			
		Compromisso			
	ISO 14001	Motivação para certificação			
		Influência da certificação na GRHV			
	Relação geral com a GRHV	Reconhecimento conceito GRHV			
		Motivações para GRHV			
		Responsável implementação GRHV			
		Modus operandis da GRHV na empresa			
Práticas GRHV	Recrutamento e seleção verde	Processo			
		Anúncios			
		Seleção- critérios			
	Formação e desenvolvimento verde	Formação verde			
		Transversalidade			
		Processo			
		Avaliação prévia às necessidades formativas			
		Formação eficaz (estratégia)			
	Gestão e avaliação de desempenho verde	Métricas ambientais existentes			
		Processo avaliação desempenho			
		Performance e feedback			
		Compromisso das chefias			

Tema	Categoria	Sub-categoria	Unidade de registo entrevistado (n)	Unidade de contexto entrevistado (n)	(...)
	Remuneração e recompensas verde	recompensas monetárias			
		recompensas não monetárias			
	Cultura organizacional verde	comunicação interna			
		envolvimento trabalhadores			
		liberdade de iniciativas dada			
		clareza dos trabalhadores na visão verde			
Práticas organizacionais verdes transversais	Digital	exemplos iniciativas verdes: digital			
	Transportes	exemplos iniciativas verdes: transportes			
	Artigos e resíduos	exemplos iniciativas verdes: Artigos			
		exemplos iniciativas verdes: Resíduos			
	Infraestruturas	exemplos iniciativas verdes: Infraestruturas			
	Performance	exemplos iniciativas verdes: Performance			
	Produção	exemplos iniciativas verdes: Produção			
	Atividades	exemplos iniciativas verdes: Atividades internas			
		exemplos iniciativas verdes: Atividades externas			
		Outras práticas GRHV planeadas			
Benefícios, condicionantes e desafios da GRHV	Benefícios da GRHV	Nível macro			
		Nível meso			
		Nível micro			
	Condicionantes da GRHV	Nível macro			
		Nível meso			
		Nível micro			
	Desafios da GRHV	Nível macro			
		Nível meso			
		Nível micro			

Fonte: Elaboração própria

Apêndice VI – Quadro geral de caracterização das empresas/ entrevistados

Empresa	CAE principal (CAE-Rev.3)	Nº de trabalhadores em Portugal	Localização (ISO 14001)	Ano de criação da empresa	Ano da 1ª ISO 14001 em Portugal	Função do entrevistado	Área de formação	Habilitações literárias	Idade	Sexo	Antiguidade na empresa
E1	Fabricação de produtos químicos e de fibras sintéticas ou artificiais, exceto produtos farmacêuticos	Menos de 1000 trabalhadores	Porto	1917	2003	Diretor RH	Recursos Humanos	Doutoramento	de 41 a 50 anos	F	1 ano e 11 meses
E2	Atividades de serviços financeiros, exceto seguros e fundos de pensões	Mais de 1000 trabalhadores	Lisboa	2000	2017	Coordenador L&D	Engenharia	Licenciatura	de 41 a 50 anos	F	7 anos e 10 meses
E3	Consultoria e programação informática e atividades relacionadas	Mais de 1000 trabalhadores	Lisboa	1967	2011	Chefe de Sustentabilidade	Engenharia do ambiente	Mestrado	de 41 a 50 anos	F	1 ano e 10 meses
E4	Atividades de serviços financeiros, exceto seguros e fundos de pensões	Mais de 1000 trabalhadores	Braga	2007	2019	Diretor RH	Recursos Humanos	Mestrado	de 31 a 40 anos	M	10 anos e 5 meses
E5	Atividades das sedes sociais e de consultoria para a gestão	Mais de 1000 trabalhadores	Lisboa	1999	2004	HR Business Partner	Psicologia	Mestrado	de 31 a 40 anos	M	1 ano
E6	Outras atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	Menos de 1000 trabalhadores	Braga	1999	2018	Gestor de Desenvolvimento RH	Recursos Humanos	Licenciatura	de 31 a 40 anos	F	21 anos e 9 meses
E7	Recolha, tratamento e eliminação de resíduos; valorização de materiais	Menos de 1000 trabalhadores	Porto	2008	2020	Diretor RH	Geologia	Licenciatura	de 41 a 50 anos	M	4 anos e 1 mês
E8	Recolha, tratamento e eliminação de resíduos; valorização de materiais	Menos de 250 trabalhadores	Porto	1982	2002	Chefe Divisão RH	Recursos Humanos	Licenciatura	de 41 a 50 anos	F	21 anos e 7 meses
E9	Atividades postais e de courier	Mais de 1000 trabalhadores	Lisboa	2019	2019	Diretor RH	Recursos Humanos	Licenciatura	de 31 a 40 anos	M	6 meses
E10	Fabricação de equipamento elétrico	Mais de 1000 trabalhadores	Porto	1948	2004	Chefe Ambiente, Saúde e Segurança	Recursos Humanos	Licenciatura	de 31 a 40 anos	F	13 anos e 7 meses
E11	Comércio, manutenção e reparação, de veículos automóveis e motociclos	Menos de 1000 trabalhadores	Porto/Lisboa/ Aveiro	1946	2004	HR Business Partner	Recursos Humanos	Ensino Secundário	até 30	F	5 anos e 3 meses
E12	Fabricação de outros produtos minerais não metálicos	Menos de 500 trabalhadores	Aveiro	1964	2011	Especialista RH	Sociologia	Mestrado	até 30	F	2 anos e 10 meses
E13	Fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas	Menos de 250 trabalhadores	Porto	2006	2023	Gestor de Melhoria Contínua	Gestão Ambiental	Licenciatura	de 41 a 50 anos	F	1 ano e 9 meses
E14	Atividades de serviços financeiros, exceto seguros e fundos de pensões	Menos de 250 trabalhadores	Porto	2008	2018	Chefe de Pessoas e Cultura	Psicologia	Licenciatura	de 41 a 50 anos	F	9 anos e 4 meses
E15	Comércio por grosso (inclui agentes), exceto de veículos automóveis e motociclos	Mais de 1000 trabalhadores	Setúbal	1953	1999	Diretor RH	Recursos Humanos	Mestrado	de 51 a 60 anos	M	1 ano e 5 meses

Fonte: Elaboração própria