



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Práticas *Green HRM* e *Employer attractiveness*: efeitos da Responsabilidade Social Individual

Mariana da Cruz Carôla

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria
Organizacional

Orientadora:

Mestre Alzira da Conceição Silva Duarte, Assistente,
ISCTE Business School

Outubro, 2023



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

**Práticas *Green HRM* e *Employer attractiveness*: efeitos da
Responsabilidade Social Individual**

Mariana da Cruz Carôla

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria
Organizacional

Orientadora:

Mestre Alzira da Conceição Silva Duarte, Assistente,
ISCTE Business School

Outubro, 2023

Agradecimentos

Ao meu pai, à minha mãe e ao meu irmão, que me acompanham desde sempre em todas as fases da minha vida, pela motivação, paciência e por acreditarem sempre em mim.

A toda a minha família, sem exceções, por todo o apoio e motivação que me transmitiram ao longo de todo o meu percurso académico.

Às minhas amigas, Carolina e Joana, por todos os desabafos, partilhas de conhecimento, ajuda no decorrer da realização da dissertação e por toda amizade.

À minha orientadora, professora Alzira Duarte, pela orientação e por todos os conhecimentos transmitidos ao longo desta jornada.

A todos as pessoas que participaram e contribuíram para a concretização desta dissertação, ao responderem ao meu questionário.

Resumo

Nos últimos anos, as alterações ambientais trouxeram a temática da sustentabilidade para o centro dos debates mundiais. As organizações não são imunes a este tema e têm vindo a implementar medidas com o intuito de diminuir o impacto ambiental negativo dessas alterações – as práticas *Green HRM* são uma dessas medidas. A um nível individual e ambiental, a Responsabilidade Social Individual e os correspondentes comportamentos afiguram-se de importância acrescida, principalmente perante a inevitável constatação de que as novas gerações têm maiores preocupações ambientais.

A par desta temática central, as organizações enfrentam outros desafios, como é o caso da dificuldade em atrair candidatos - vivendo-se, aliás, um período de “Guerra pelo Talento” -, potenciada pelo facto das prioridades e exigências dos trabalhadores e candidatos se terem alterado.

A literatura demonstra que as *Green HRM* e a Responsabilidade Social e Individual são conceitos recentes, ainda pouco estudados e que, maioritariamente, os estudos sobre a atração de talento se centram no lado do empregador.

Desta forma, o principal objetivo deste estudo é analisar a relação entre as práticas *Green HRM* e o *Employer attractiveness* e compreender o potencial impacto da Responsabilidade Social Individual nessa relação, da perspectiva do trabalhador. A amostra do estudo é constituída por 203 participantes, dados recolhidos através de um inquérito por questionário. Os resultados da análise indicam que as práticas *Green HRM*, *Employer attractiveness* e a Responsabilidade Social Individual se relacionam entre si. Contudo, não foi confirmada a mediação da relação entre as *Green HRM* e o *Employer attractiveness*.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos Verde, Employer Branding, atratividade, Responsabilidade Social Individual, sustentabilidade.

Sistema de Classificação JEL: O15(Recursos Humanos); M54(Gestão do trabalho).

Abstract

In recent years, the environmental changes have brought the topic of sustainability to the center of global debate. Organizations are not this topic and have been implementing measures aimed at reducing the negative environmental impact of these changes - Green HRM practices are one of these measures. At an individual and environmental level, Individual Social Responsibility and the corresponding behavior have increasing importance, even more so when it becomes unquestionable that new generations are more environmentally aware.

In addition to this central topic, organizations face other challenges such as the difficulty to attract candidates – as we face a "War for Talent", - period boosted by the fact that priorities and demands of employees and candidates have changed.

The literature demonstrates that Green HRM and Individual Social Responsibility are newly developed concepts, still relatively under-studied, and that, for the most part, studies on talent attraction focus on the employer's perspective.

Therefore, the main objective of this study is to analyze the relationship between Green HRM practices and Employer attractiveness and to understand the potential impact of Individual Social Responsibility in that relationship, from the employee's perspective. The study sample consists of 203 participants and the data was collected through a questionnaire survey. The results of the analysis indicate that Green HRM practices, Employer attractiveness, and Individual Social Responsibility are related to each other. However, the mediation of the relationship between Green HRM and Employer attractiveness was not confirmed.

Keywords: Green Human Resources Management, Employer Branding, Employer attractiveness, Individual Social Responsibility, Sustainability.

JEL Classification System: O15(Human Resources); M54(Work Management).

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract.....	v
Introdução.....	1
1. Enquadramento Teórico.....	5
1.1 <i>Employer Branding</i>	5
1.1.1 Evolução do conceito	5
1.1.2 EB e Reputação	6
1.1.3 EB e <i>Employer Attractiveness</i>	7
1.2 <i>Green Human Resources Management</i>	8
1.2.1 Evolução do conceito	8
1.2.2 Práticas de <i>Green HRM</i>	9
1.2.3 Relação entre <i>Green HRM</i> e os modelos da gestão.....	10
1.3 Responsabilidade Social Individual	11
1.3.1 Evolução do Conceito.....	11
1.3.2 Dimensão ambiental da RSI	13
1.4 <i>Green HRM</i> , RSI Ambiental e <i>EB/Employer attractiveness</i>	14
2. Metodologia	17
2.1 Design do estudo	17
2.2 Operacionalização das variáveis/ Instrumentos.....	18
2.3 Amostra.....	22
2.4 Procedimento.....	22
3. Resultados.....	25
3.1. Análise psicométrica das escalas.....	25
3.1.1 Análise da Fiabilidade	25
3.2 Análise Exploratória	26
3.3 Regressão Linear.....	31
3.4 Efeito de mediação da Responsabilidade social individual ambiental.....	33
3.5 Análise Qualitativa.....	35
4. Discussão de resultados	37
Conclusões e Recomendações.....	41
Referências Bibliográficas.....	43
Anexos.....	47
Anexo A - Questionário	47
Anexo B- Análise psicométrica da escala das <i>Green HRM</i>	51
Anexo C- Análise psicométrica da escala <i>Employer attractiveness</i>	54

Anexo D- Análise Exploratória.....	56
Anexo E- Pressupostos das Regressões Lineares.....	74
Anexo F – Mediação	82
Anexo G – Análise Qualitativa.....	83

Índice de Tabelas

Tabela 2.2.1 a - Itens originais (traduzidos para português) do Questionário e respetivas fontes	19
Tabela 2.2.1 b - Itens originais (traduzidos para português) do Questionário e respetiva fonte.....	20
Tabela 2.2.1 c - Itens originais (traduzidos para português) do Questionário e respetiva fonte.....	21
Tabela 3.1.1 - Consistência Interna.....	26
Tabela 3.2.1 - Estatística Descritiva.....	26
Tabela 3.2.2 - Teste t de Amostras Independentes.....	27
Tabela 3.2.3 - Correlações (Coeficientes de Pearson).....	29
Tabela 3.3.1 - Análise do Modelo Resumo da Regressão Linear da Variável Dependente Green HRM.....	31
Tabela 3.3.2 - Análise da ANOVA da Regressão Linear da variável dependente Green HRM.....	31
Tabela 3.3.3 - Análise dos Coeficientes de Regressão Linear da Variável Dependente Employer Attractiveness.....	32
Tabela 3.3.4 - Análise do Modelo Resumo da Regressão Linear da Variável dependente Employer Attractiveness.....	32
Tabela 3.3.5 - Análise da ANOVA da Regressão Linear da variável dependente Employer Attractiveness.....	33
Tabela 3.3.6 - Análise dos Coeficientes de Regressão Linear da Variável Dependente Employer Attractiveness.....	33
Tabela 3.4.1- Efeito Total, Direto e Indireto de Green HRM em Employer attractiveness	34

Índice de Figuras

Figura 2. 1- Modelo de investigação	17
---	----

Glossário de Acrónimos

EB - *Employer Branding*

HRM - *Human Resources Management*

GRH - Gestão de Recursos Humanos

FDEV – Formação, desenvolvimento e envolvimento verde

RPV – Recrutamento e *Performance* verde

SRBV- Sistema de Recompensas e Benefícios verdes

RSI- Responsabilidade Social Individual

Introdução

Nos últimos anos, tem sido possível assistir à mudança de paradigma entre trabalhadores e empresas, Segundo Ahmad *et al.* (2020), no mercado de trabalho atual os funcionários refletem muito mais sobre o desenvolvimento da carreira do que sobre o salário que os empregadores oferecem. Novos aspectos são tidos em consideração, como o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, bem como a responsabilidade social demonstrada pelos empregadores (Ahmad *et al.*, 2020). No campo das empresas, por exemplo, alteram-se as estratégias de negócio e direciona-se as agendas para as questões relacionadas com o meio ambiente. Angel Del Brio *et al.*, (2008 *cit in* Dumont *et al.*, 2017) defendem que a GRH se deve ajustar e incorporar a dimensão ambiental, transformar as formas como executa as suas principais funções

As mudanças que ocorrem no mundo do trabalho são acompanhadas pela evolução da sociedade, uma das mudanças tem sido a maior consciencialização para questões relacionadas com sustentabilidade ambiental. O estudo *The Deloitte the global 2021 Millennial and Gen Z Survey*, demonstra que as questões ambientais estão no topo das preocupações das gerações mais jovens, particularmente dos *millennials* e da geração Z. Segundo Chaudhary (2018), os *millennials* procuram mais do empregador, mais do que um bom salário ou recompensas materiais, aspiram trabalhar numa organização que partilhe dos seus valores. Logo, para as organizações afigura-se imperativo compreender quais são as expectativas dos *millennials* (e não só), quando escolhem a empresa para a qual querem trabalhar.

No seio das organizações a preocupação ambiental está presente através da Gestão de Recursos Humanos (GRH), com a implementação de práticas verdes denominadas por *Green Human Resources Management (Green HRM)* e pela dimensão ambiental da Responsabilidade Social Corporativa que consta na norma ISO 26000. Esta constatação permite refletir sobre o peso que as *Green HRM* podem ter na empresa em si e fora da mesma. No entanto, após alguma pesquisa foi perceptível que grande parte dos estudos existentes sobre a *Green HRM* abordam o impacto que estas práticas têm para as organizações. De acordo com o estudo de Yong *et al.* (2020), que ao analisaram 70 artigos classificaram o assunto abordado nos mesmos em cinco áreas de estudo (conceptualização/modelo/ revisões sobre *Green HRM*; implementação das *Green HRM*; determinantes da adoção das *Green HRM* a nível organizacional; resultado da adoção das *Green HRM* a nível organizacional; e resultado da adoção das *Green HRM* a nível individual), a maioria da literatura foca-se nos resultados provenientes da adoção de práticas *Green HRM* a um nível organizacional, tendo sido a área que teve maior crescimento nos últimos anos. Todavia, na literatura os estudos sobre o impacto da adoção destas práticas para os candidatos a determinada organização não existem em grande escala.

Já no que diz respeito à responsabilidade social, grande parte dos estudos existentes relacionam a GRH, a *Green HRM* e atração de talento com a vertente da responsabilidade social corporativa. Para além, desta vertente a Responsabilidade Social Individual (RSI) é outra vertente da responsabilidade social o que permite questionar sobre a potencial relação entre a RSI - conceito mensurável, que contém a dimensão ambiental -, e as práticas *Green HRM* e o *Employer attractiveness*.

Segundo um estudo da ManpowerGroup (2022), Portugal é o segundo país do mundo com maior escassez de talento, o que, conseqüentemente, justifica que estratégias de atração tenham maior relevância e interesse para o mundo laboral, devido à dificuldade em encontrar candidatos. Uma das respostas para esta realidade são os prémios de referência que, de acordo com Ferreira (2022) no relatório “Barómetro RH 2021/22” realizado pelo instituto Kaizen juntamente com a Hays, são a estratégia de eleição dos líderes de recursos humanos para combater esta escassez. No entanto, estes dados continuam a representar o lado da entidade empregadora em relação à atração, sem abordar o lado do talento e as possíveis práticas que poderão ter maior importância para os candidatos se sentirem atraídos pelas organizações.

Após a análise de estudos científicos foi possível constatar que as práticas *Green HRM* estão relacionados com estratégias de EB (*Employer Branding*), como refere Santos (2022) um dos benefícios associados às práticas mais sustentáveis das empresas é o efeito positivo no EB das mesmas. EB que também se relaciona com a atração de talento, *Employer attractiveness*, pois quanto mais atraente é a organização, melhor é o EB dessa organização (Berthon *et al.*, 2005). Destaca-se que, no presente estudo, o conceito de EB e *Employer attractiveness* são utilizados em conjunto, pois são conceitos convergentes, inclusivamente na forma como são medidos, uma vez que diversos estudos utilizam a mesma escala (EmpTA) tanto para medir os dois conceitos.

Contudo, os estudos existentes acerca da relação entre a *Green HRM* e a atração de talento são poucos, aspeto que pode ser explicado por a *Green HRM* ser uma área de estudo em crescimento. A perceção dos potenciais candidatos sobre a implementação de práticas *Green HRM* também não é muito abordada. Assim, este *gap* na literatura permite desenvolver a seguinte questão de partida: Qual será o impacto das *Green HRM* no *Employer attractiveness* em Portugal, através da perspetiva da Responsabilidade Social Individual ambiental?

Assim, considera-se pertinente e relevante estudar este problema de investigação - o impacto das práticas *Green HRM* no *Employer attractiveness*, pela perspetiva dos trabalhadores, e o efeito da RSI -, uma vez que o estudo poderá contribuir para que o setor empresarial e das organizações tenha um melhor e aprofundado conhecimento sobre as características que fazem as empresas serem atrativas para os indivíduos, particularmente

sobre as práticas *Green HRM*, de modo a melhorar a condição de escassez de talento vivida em Portugal.

A presente dissertação está organizada por capítulos, com exceção dos tópicos da Introdução e Conclusões. Na introdução é apresentada a contextualização, definição do problema de investigação e a explicação da relevância e pertinência do estudo, na atualidade. São ainda apresentadas, questões de investigação e os objetivos do estudo. O primeiro capítulo, designado por Enquadramento teórico, conta com a revisão de literatura sobre os três grandes conceitos do estudo, *Employer attractiveness* – associado ao grande conceito de EB -, *Green HRM* e RSI e a relação entre as três variáveis. Para além da definição dos conceitos referenciadas por diversos investigadores são também apresentadas as hipóteses de investigação. O segundo capítulo é a Metodologia, onde se encontra o modelo de investigação proposto, os instrumentos de investigação e os procedimentos utilizados. O terceiro e quarto capítulos contêm os resultados e a discussão dos mesmos, respetivamente. Este penúltimo capítulo, discussão de resultado, têm o confronto dos resultados com a literatura. E por fim, o tópico das Conclusões e Recomendações que contém também as limitações e considerações finais da presente dissertação.

1. Enquadramento Teórico

1.1 *Employer Branding*

1.1.1 Evolução do conceito

O *Employer Branding* (EB) é traduzido para, na língua portuguesa, para “marca do empregador”. Contudo, não é um conceito novo, tendo sido mencionado, pela primeira vez, por Ambler e Barrow (1996, p.187), que o definiram como “*the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company*”¹.

Mais tarde, Backhaus e Tikoo (2004) definiram o EB como um processo de construção de uma entidade empregadora única e identificável que diferencia uma empresa das suas concorrentes. Os referidos autores segmentaram, ainda, o conceito de EB em duas vertentes: *brand associations* e *brand loyalty*, estando o primeiro relacionado com a atração das empresas e o segundo com a retenção dos trabalhadores. Ora, visto que estudo incidirá primordialmente sobre a componente da atração de talento, a primeira vertente *brand associations* assume uma maior relevância. Assim, as *brand associations* contribuem para a imagem do empregador, por sua vez, têm um impacto positivo sobre a atratividade do mesmo (Backhaus & Tikoo, 2004). No mesmo ano Sullivan (2004 *cit in* Kargas & Tsokos, 2020) descreveu o EB como uma estratégia de longo prazo que atua sobre três grupos: os atuais funcionários e a sua gestão efetiva, os potenciais/futuros funcionários e terceiros que estejam relacionados com a empresa. Outros investigadores, como Lloyd (2002), Moroko e Uncles (2008) *citados por* Santos *et al.* (2018), referiram que o EB pode ser caracterizado pelos múltiplos esforços que uma empresa faz para comunicar aos seus atuais e potenciais trabalhadores que a mesma é um local de trabalho desejado.

Por outro lado, Edwards (2010) caracterizou o EB como uma atividade que envolve princípios do marketing, nomeadamente, a “*branding science*”, sendo estes aplicados nas práticas de RH tanto para os atuais trabalhadores (retenção) como para os potenciais (atração). Já Kucherov e Zavyalova (2012) definiram o conceito por referência a características qualitativas de uma empresa que a tornam atraente para o público-alvo. Na mesma linha de pensamento, Santos *et al.* (2018) referem que o EB pode ser definido como uma estratégia global de cada empresa e que incorpora ações para atrair e reter talentos. Os mesmos autores acrescentaram, ainda, que este conceito se encontra associado ao EVP

¹ Tradução da Autora: A combinação de benefícios económicos, funcionais e psicológicos que uma empresa oferece aos seus trabalhadores e identificados com a empresa empregadora.

(*Employer Value Proposition*²), e consideram também que o EVP é o coração das organizações.

Mais recentemente, Reis *et al.* (2021) sublinharam que o EB surgiu como uma das ferramentas mais completa para gerir o talento, tendo por base a cultura e a reputação de cada organização. Afirmaram, também, que o *Employer Branding* foi utilizado para aplicar os elementos de “*brand*” à gestão de recursos humanos.

O EB tem duas dimensões, interna e externa, sendo que Sengupta *et al.* (2015) justificam esta distinção através dos valores que as dimensões integram. Do EB interno fazem parte valores como a autoestima, o conforto, sentimentos de justiça e *Good Vibes*, *employee engaged* e perspectivas de carreira. Por outro lado, ao EB externo correspondem fatores como a imagem da empresa, o tipo de trabalho a realizar, a cultura do trabalho, o orgulho e as referências que lhes são transmitidas (Sengupta *et al.*, 2015). Esta mesma divisão já foi realizada por mais investigadores, de uma forma indireta, como é o caso de Knox e Freeman (2006), que defenderam que o EB combina perceções dos colaboradores da empresa (*branding* interno), dos *stakeholders* (*branding* externo) e dos potenciais colaboradores/ candidatos. Já Saini *et al.* (2015), no seu estudo “Employer Brand and Job Application decisions: insights from the best employers”, verificam que a reputação da empresa influencia positivamente a decisão do candidato se candidatar a um determinado emprego.

Note-se que, o EB tem evidencias de se relacionar, ainda, com outros conceitos, tais como a reputação e a *attractiveness*.

1.1.2 EB e Reputação

Os conceitos EB e reputação aparecem relacionadas na literatura, tal como foi mencionado por Cappelli (2001 *cit in* Silva & Dias, 2022). O EB e a reputação são elementos-chave para atrair e reter os melhores talentos. A este respeito, Gatewood *et al.* (1993 *cit in* Silva & Dias, 2022) tinham concluído que as decisões sobre a escolha de um trabalho estão associadas à imagem ou reputação do empregador.

Amstrong (2006 *cit in* Kargas & Tsokos, 2020) afirmou que o EB é o cultivo de uma determinada imagem organizacional, desenvolvendo a reputação da marca não só relacionada com o seu *core business*, mas também com a aceitação geral da empresa enquanto empregadora. Para Ferentini (2017 *cit in* Santos *et al.*, 2018), o EB é uma ferramenta útil para atrair talentos, mas também se afigura relevante que o empregador não negligencie os aspetos da reputação e da *brand*. No mesmo sentido, Priya e UmaRaman (2021) definem o EB como a descrição da reputação de uma empresa, da popularidade da marca e das práticas de potenciais atividades de recursos humanos, principalmente ao nível

² Tradução da Autora: EVP – Proposta de valor do empregador. Segundo Ulrich e Brockbank (2005) é o pacote de benefícios que os *stakeholders* têm acesso em troca do seu trabalho.

do recrutamento e da retenção de talento. O EB descreve, pois, os valores da empresa, bem como os esforços de marketing e *branding* direcionados ao consumidor.

Por fim, Graham (2000 *cit in* Mishra & Subudhi, 2017) destaca que quanto maior a reputação de uma empresa para o potencial candidato, maior valor terá a atratividade desse empregador.

1.1.3 EB e *Employer Attractiveness*

Para Berthon *et al.* (2005, p.149) a *Employer Attractiveness* corresponde a “*the envisioned benefits that a potential employee sees in working for a specific organization*”³, estando na perspectiva dos autores, esta noção associada à construção do EB, ou seja, o primeiro conceito antecede o último. Para estes investigadores, quanto mais atraente for a organização, melhor será o seu EB, o que implica que a *Employer attractiveness* possa conduzir ao EB. Mais recentemente, em sentido contrário, Silva e Dias (2022) referem que o conceito *Employer attractiveness* surgiu do EB, devido à necessidade de estratégias de EB que tornassem as organizações mais atraentes.

Na definição do EB dada por Ambler e Barrow (1996), já referida anteriormente, os autores propuseram três dimensões principais da atratividade: funcional, económica e psicológica. Na perspectiva dos autores, a dimensão funcional está relacionada com o desenvolvimento e/ou atividades úteis, a dimensão económica está relacionada com recompensas materiais ou monetárias, enquanto a dimensão psicológica está relacionada com a sensação de pertença, direção e propósito. *A posteriori*, Berthon *et al.* (2005) expandiram o EB de Ambler e Barrow (1996) de três para cinco dimensões/atributos da atratividade, tendo desenvolvido a *Employer Attractiveness Scale*. Esta escala integra cinco valores: o valor de desenvolvimento; o valor social; o valor de interesse; o valor de aplicação; e o valor económico. Apesar disso, continua a ser possível identificar uma relação entre as dimensões desenvolvidas separadamente por Ambler e Barrow (1996) e Berthon *et al.* (2005), uma vez que os valores de interesse e social compatibilizam-se com a dimensão psicológica, os valores de desenvolvimento e de aplicação integram a dimensão funcional e o valor económico corresponde à dimensão económico.

Segundo Backhaus e Tikoo (2004), quanto mais próximo está o desejo dos candidatos (atributos desejados) da proposta de valor que a organização oferece, maior será a atratividade deste empregador. Berthon *et al.* (2005) afirmam que, independentemente de existirem diferentes formas de entender e medir a *Employer attractiveness*, na realidade, todos os investigadores se focam na identificação de fatores que levam potenciais candidatos a optar por uma organização em detrimento de outra.

³ Tradução da Autora: Os benefícios esperados, que um potencial trabalhador antevê em trabalhar em determinada empresa.

1.2 Green Human Resources Management

1.2.1 Evolução do conceito

O primeiro autor a juntar o termo “green” à GRH foi Wehrmeyer (1996 *cit in* Tang *et al.*, 2018), tendo, posteriormente, o conceito *Green Human Resources Management* (*Green HRM*) sido adotado pela comunidade científica.

Renwick *et al.* (2013) descreveram a *Green HRM* como um conceito que envolve todas as atividades organizacionais relacionadas com o desenvolvimento, manutenção e implementação de um sistema que se esforça para incentivar e desenvolver funcionários “verdes”. Jackson *et al.* (2014 *cit in* Muisyo *et al.*, 2022) definem o conceito como um conjunto de práticas que têm o objetivo de crescimento sustentável das empresas, influenciando a cultura, a estratégia, a estrutura e o desenvolvimento de políticas das empresas sendo esta última a definição utilizada no presente estudo, por se tratar de uma definição abrangente, que considera todas as áreas de atuação e tem em consideração as políticas verdes (onde podem estar inseridas as práticas *Green HRM*). O conceito tem vindo a evoluir e, atualmente, inclui não só a consciencialização sobre as questões ambientais, como também o bem-estar social e económico das organizações e dos trabalhadores (Ahmad, 2015). Para Guerci e Carollo (2016 *cit in* Yusliza *et al.*, 2019), a *Green HRM* resulta da conjugação entre um conjunto de práticas de GRH específicas e de sustentabilidade ambiental. Posteriormente, Ren *et al.* (2018 *cit in* Muisyo *et al.*, 2022, p.1897-1898) referiram-se à *Green HRM* como “*an essential tool that organizations integrate into their business models to achieve sustainability by implementing green strategic goals*”⁴.

Yong e Mohd-Yusoff (2016) são da opinião de que os estudos sobre a vertente verde da GRH são escassos. Mais recentemente, Yong *et al.* (2020), referiu que o interesse pela *Green HRM* tem aumentado na investigação e na sociedade, com o reconhecimento da aplicação de práticas desse âmbito ao nível da gestão das empresas para reduzir a sua pegada ambiental. Benevene e Buonomo (2020) na sua revisão literária de 2012 a 2020, constataram que a maioria dos artigos publicados sobre a *Green HRM* começaram a surgir a partir de 2018, sendo que, nesses mesmos artigos existe uma elevada heterogeneidade no que concerne à conceptualização/definição deste conceito. Ren *et al.* (2018) verificaram que a maioria da literatura existente estuda a *Green HRM* ao nível organizacional, verificando-se, contudo, um aumento do número de estudos que se debruçam sobre o comportamento e as atitudes verdes, a um nível individual. Todavia, apesar deste recente aumento da pesquisa, o *background* teórico da *Green HRM*, a sua medição, os fatores

⁴ Tradução da Autora: Uma ferramenta essencial que as organizações integram nos seus modelos de negócio, para alcançarem a sustentabilidade, implementando metas estratégicas verdes.

antecedentes e a sua influência sobre os resultados nas organizações e indivíduos são ainda uma área em desenvolvimento.

Existem duas linhas de pensamento sobre a *Green HRM* numa o conceito *Green HRM* é visto como um elemento de GRH da gestão ambiental (Jabbour & Jabbour, 2016; Renwick *et al.*, 2013); por outro lado, há quem reconheça a *Green HRM* como um fim que tem impacto e promove mudanças de atitudes e comportamentos (Ehnert, 2009; Taylor *et al.* 2012 *cit in* Ren *et al.*, 2018). A respeito desta divisão, Yong *et al.* (2020) defendem que é necessário desenvolver um conceito holístico.

1.2.2 Práticas de *Green HRM*

Bose e Gupta (2017) defendem que o conceito *Green HRM* surgiu através das práticas verdes implementadas no seio dos negócios.

Renwick *et al.* (2013), Ahmad (2015) e Jamal *et al.* (2021), no âmbito da GRH, estudaram as práticas de recrutamento e seleção verde, formação verde, recompensas e benefícios verdes e o envolvimento verde dos trabalhadores. Em particular, Ahmad (2015) acrescenta, ao âmbito desses estudos, a gestão de desempenho verde, as relações verdes e outras iniciativas, como a construção verde, o escritório sem papel, a conservação de energia e a reciclagem. Da mesma forma, também Massood (2018), refere que as práticas *Green HRM* que podem ser implementadas pelas organizações numa ótica de “*Go Green*” são as do escritório sem papel, a preservação de energia, as impressões verdes, a construção verde, a economia na utilização de água, a reciclagem e a eliminação de resíduos, as recompensas verdes e a economia na utilização de eletricidade. Por outro lado, Ren *et al.* (2018) referem que as formações verdes são a prática de *Green HRM* mais estudadas. Já Benevene e Buonomo (2020) verificaram que as práticas *Green HRM* mais estudadas são tanto a formação e desenvolvimento, como também a gestão e avaliação de desempenho, os sistemas de recompensas e benefícios e o recrutamento e seleção verdes.

Incidindo particularmente sobre uma das práticas mais estudadas (e referenciadas) na literatura, Jabbour (2011) clarifica que as formações verdes correspondem a um conjunto de atividades que incentivam os trabalhadores a terem preocupações e competências sobre as questões ambientais. Para Tang *et al.* (2018) esta prática envolve três elementos, a gestão de conhecimento, a consciencialização verde e atividade de proteção ambiental. Segundo Renwick *et al.* (2013) as formações devem fazer parte de programas abrangentes e devem estar vinculadas à gestão da *performance* para se criar um clima de trabalho verde.

No que diz respeito à a gestão e avaliação de desempenho verdes, esta pode ser feita através da criação de metas verdes e indicadores de desempenho para avaliar os resultados verdes (Renwick *et al.*, 2013).

Por seu turno, o sistema de recompensas verdes integra benefícios financeiros e não financeiros que atraiam, retenham e motivem os trabalhadores, com o intuito de contribuir para os objetivos verdes da organização (Jabbour *et al.*, 2013 *cit in* Muisyo *et al.*, 2022).

Por fim, o recrutamento e a seleção verdes afiguram-se, para Jackson *et al.* (2011 *cit in* Tang *et al.*, 2018) e Ahmad (2015), como elementos importantes da *Green HRM*. Em particular, Renwick *et al.* (2013) reconheceram que os critérios de contratação verde, EB verde e a consciência verde dos candidatos são três características do recrutamento e seleção verdes.

Dumont *et al.* (2017) também estudaram as *Green HRM* e verificaram que não haviam medidas validadas para estudar esta variável, tendo desenvolvido a própria escala, composta por seis itens. Posteriormente, Tang *et al.* (2018) em consonância com os expostos desenvolveu uma escala com cinco dimensões para a medir a *Green HRM*. Quatro destas dimensões correspondem às já previamente mencionadas (a saber: o recrutamento e seleção verdes, formação verde, gestão de desempenho verde, remuneração e sistema de recompensas verde), sendo a a quinta dimensão o envolvimento verde.

1.2.3 Relação entre *Green HRM* e os modelos da gestão

As práticas de *Green HRM*, segundo Benevene e Buonomo (2020) são maioritariamente estudadas com suporte em duas teorias: AMO (*Abilities, Motivation and Opportunities*) e Teoria da Identidade Social. Contudo, a *Green HRM* também pode ser estudada à luz de outras teorias, como é o caso da Teoria da Sinalização e a Teoria Institucional.

De acordo com Connelly *et al.* (2011) *cit in* Garavan *et al.* (2022), a Teoria da Sinalização, de Michael Spence surgiu como uma estrutura teórica relativamente nova para explicar as percepções dos trabalhadores sobre as práticas *Green HRM*. A referida Teoria distingue os trabalhadores, enquanto recetores, da própria organização, enquanto remetente da informação. Desta forma, ao abrigo dessa Teoria, defende-se que cabe à organização decidir sobre como e quando quer comunicar/sinalizar as suas práticas *Green HRM*, cabendo, por sua vez, aos trabalhadores decidir como querem interpretar esses sinais. Além disto, esta Teoria dá também atenção a características dos sinais, como a clareza, frequência, intensidade e saliência (Connelly *et al.*, 2011 *cit in* Garavan *et al.*, 2022). Por exemplo, para Chaudhary (2020) e Jabbour *et al.* (2013) *citado por* Garavan *et al.* (2022) o recrutamento verde pode ter menos intensidade e importância para os trabalhadores, quando comparado com o sistema de recompensas ou gestão de desempenho verdes.

Na Teoria da Identidade Social, de Tajfel e Turner (2004), defende-se que os indivíduos desenvolvem a sua identidade com base em grupos de pertença. Assim, Kim *et al.* (2019) suportando-se nesta teoria supõem que os trabalhadores que têm uma identidade verde no seu local de trabalho terão comportamentos positivos perante as questões verdes com impacto no desempenho ambiental das suas organizações. Note-se que, contudo, esta

Teoria centra-se primordialmente na área comportamental dos trabalhadores, a qual não constitui o foco do presente estudo.

No que diz respeito à Teoria Institucional, esta evidencia que a pressão externa molda as ações das organizações (Arulrajah & Opatha, 2016). Atualmente, esta Teoria relaciona-se com a *Green HRM*, uma vez que, de acordo com Arulrajah e Opatha (2016), a pressão externa, social ou regulamentada, faz com que estas práticas se transformem numa necessidade para todas as organizações.

No âmbito do modelo AMO, segundo Ren *et al.* (2018) desde que Renwick *et al.* (2008 *cit in Ren et al.*, 2018) mencionaram que as práticas de *Green HRM* podem moldar as competências, motivações e oportunidades dos trabalhadores de uma organização, numa perspetiva comportamental da GRH, este modelo (AMO) é a Teoria mais utilizada nos estudos sobre esta temática.

Assim, Renwick *et al.* (2013) demonstraram como as práticas de *Green HRM* podem ser estudadas à luz desta teoria, sendo agrupadas pelas categorias Habilidades, Motivações e Oportunidades. Ainda segundo os mesmos autores, a componente *Abilities* (habilidades) corresponderia às práticas de Atração e Seleção (por exemplo, no descritivo de funções que contenha aspetos verdes, os critérios de seleção relacionados com o reconhecimento de preocupações verdes, a estratégia de EB verde - a "*green employer of choice*" - , o recrutamento de quem é "*green aware*") e às formações verdes (por exemplo, liderança verde, MBAS verdes, desenvolvimento do conhecimento verde/ambiental, utilização do conhecimento tácito); por sua vez, à componente *Motivation* (motivações) corresponderia ao sistema de recompensas e benefícios e às avaliações de desempenho verdes (por exemplo, a existência de indicadores de performance verdes, esquemas de comunicações verdes na empresa, fornecimento de objetivos e responsabilidades verdes aos trabalhadores); e, por fim, às *Opportunities* (oportunidades) corresponderiam ao envolvimento e o *empowerment* dos trabalhadores com o lado verde (são disso exemplos as newsletters, a possibilidade de os trabalhadores serem ouvidos sobre sugestões verdes, a existência de um clima/cultura favorável na empresa com programas ou representantes de sindicatos verdes. Os referidos autores mencionam, ainda, que esta teoria afigura-se relevante para explicar como diversas práticas de GRH são benéficas para as organizações seguirem uma estratégia ambiental.

1.3 Responsabilidade Social Individual

1.3.1 Evolução do Conceito

Segundo Pãcesilã (2018), a responsabilidade social divide-se em dois ramos: a responsabilidade social individual (RSI) e responsabilidade social organizacional. Tendo em

consideração que um dos objetos de estudo da presente investigação é a vertente RSI, impõem-se uma definição e caracterização do conceito mais pormenorizada.

O conceito de responsabilidade social individual (RSI) é recente e que surge para dar resposta a pressões da sociedade civil dirigidas a alcançar sociedades, organizações e entidades mais responsáveis, éticas e transparentes (Davis *et al.*, 2017). No entanto, na literatura, é também frequentemente utilizado outro conceito no âmbito da RSI, a Responsabilidade social pessoal⁵, tal como referida por exemplo, por Davis *et al.* (2017).

Quando um indivíduo se torna responsável pelas suas ações, que afetam a sociedade, fora do seu círculo imediato (família e amigos) para ISRworld (2008) citado por Pãcesilã (2018), tal corresponde à definição de RSI. Ou, de uma forma mais direta, a RSI corresponde ao comportamento responsável do indivíduo na sociedade (Ecimovic *et al.*, 2009 cit in Pãcesilã, 2018). Posteriormente, Verghese (2015, cit in Lwin, 2020) afirmou que a RSI reflete as ações pró-sociais efetuadas pelas pessoas, que contribuam positivamente para a sociedade. Já Davis *et al.* (2017) definem este conceito por referência à orientação do indivíduo para minimizar o impacto negativo e maximizar o impacto positivo no ambiente social, económico, ambiental, a longo prazo, através de iniciativas económicas, legais, éticas, filantrópicas e ambientais.

Ora, esta última definição corresponde, precisamente, aquele que será utilizada no presente estudo, uma vez que é atual e incorpora a dimensão do conceito melhor desenvolvida no decorrer da presente análise. Também Pãcesilã (2018) vai ao encontro das opiniões anteriores ao definir a RSI como a perceção do indivíduo sobre o que, o mesmo, deve fazer para ajudar a sociedade, ou seja, como a responsabilidade de cada indivíduo perante as ações em que se envolve. No entanto, a referida autora defende que tal apenas funciona se o indivíduo priorizar as causas, que refletem benefícios para um grande número de pessoas, em detrimento dos seus próprios interesses.

Desta forma, Pãcesilã (2018) concorda com a perspetiva de diversos autores (Schlenker, 1980; Aquino e Reed 2002; Hatch e Stephen, 2015 cit in Pãcesilã, 2018) de que a RSI tem duas dimensões: a identidade moral e a identidade simbólica do indivíduo. Se, por um lado, a primeira dimensão enfatiza a perceção dos indivíduos sobre o seu papel na sociedade e a melhoria do bem-estar social, por outro lado, a segunda dimensão refere-se à expressão externa da responsabilidade social.

A vertente RSI, da responsabilidade social, também se relaciona com a vertente responsabilidade social corporativa ou organizacional, não só por derivarem do mesmo termo, mas porque, segundo Devinne (2012 cit in Pãcesilã, 2018) a RSI está no centro da

⁵ Tradução da Autora: *Personal Social Responsibility* (PSR).

responsabilidade social corporativa, já que as empresas são constituídas por indivíduos e o motor da RSC é alimentado pelo comportamento dos indivíduos (Takala & Pallab, 2000)

Davis *et al.* (2017) associam à RSI uma vertente diferente da responsabilidade social, referindo que este conceito surge por meio da responsabilidade social do consumidor. A principal diferença entre estes conceitos é a de que a RSI se refere a todos os comportamentos que um indivíduo pode tomar no seu dia-a-dia, e não apenas como consumidor de um produto ou serviço incluindo, também, as suas interações com a comunidade, economia e com o ambiente (Davis *et al.*, 2017; 2020).

Para efeito, Davis *et al.* (2020) desenvolveram uma escala para medir este conceito, que incorpora as 5 dimensões já anteriormente abordadas por estes autores em 2017 - económica, legal, ética, filantrópica e ambiental - e dezanove itens. Esta escala mede o comportamento e não somente as intenções ou atitudes, aspeto que é reforçado pelos autores.

1.3.2 Dimensão ambiental da RSI

Segundo Volunteer (2017) a RSI integra todas as formas de envolvimento social. Omoto e Snyder (1995) citados por Păcesilă (2018) referem-se à RSI como o apoio de causas através do voluntariado, em diversas áreas, como por exemplo a reciclagem e a proteção ambiental. Já Bénabou e Tirole (2009) ao abordarem a RSI observaram que os indivíduos doam bens em benefício de instituições de caridade, investem em fundos socialmente responsáveis, consomem produtos verdes, entre outras ações que são causadas por diversas motivações.

Ora, a análise a desenvolver no presente estudo apenas incidirá sobre a dimensão ambiental da RSI, uma vez que a mesma vai ao encontro do foco da investigação e será utilizada, posteriormente, como variável mediadora.

A responsabilidade ambiental inclui a consciência pessoal relativamente às questões ambientais, esforços pessoais efetuados com o objetivo de reduzir a poluição, bem como as considerações ambientais ao selecionar e comprar produtos. Esta responsabilidade é também composta por ações de compras ativas, como comprar produtos que não agridam o meio ambiente e deixar de comprar aqueles produtos que tenham um impacto ambiental negativo. (Davis *et al.*, 2020)

Roberts (1996) concluiu que as decisões diárias dos indivíduos afetam o meio ambiente. Já Ecimovic (2011) refere que o impacto das alterações climáticas clarifica o papel da RSI e dos valores (por exemplo, económicos) a longo prazo. O referido autor realça, ainda, que os valores do sistema económico não são suficientes para mitigar os efeitos das alterações climáticas, e que os indivíduos têm de encontrar melhores formas de viver, para contribuírem para um futuro sustentável. Aliás, este autor vai ainda mais longe, ao defender que uma comunidade humana global, que tenha em si integrada a RSI, não

precisa da responsabilidade social corporativa. Entendimento, este, que vai ao encontro de ISRworld (2008 *cit in* Pãcesilã, 2018), o qual defende que a RSI tem os requisitos para ser um agente de mudanças de grande impacto. Pelo que, concluindo, cada indivíduo será responsável pelo impacto das suas ações ou decisões sobre os aspetos económicos, sociais e ambientais (Pãcesilã, 2018).

1.4 Green HRM, RSI Ambiental e EB/*Employer attractiveness*

Segundo Ahmad *et al.* (2020), o EB tem sido associado à atração de talento, o que justifica a opção de utilizar o termo *Employer attractiveness*, no presente estudo. A atração de talento encontra-se, igualmente associada às *Green HRM*, tal como concluiu Chaudhary (2018), ao referir que estas práticas aumentam o prestígio das organizações perante o público e consubstanciam uma ajuda na “guerra” da captação de talento. Neste sentido, Ahmad (2015) concluiu que o recrutamento verde oferece ao empregador a oportunidade de se destacar perante outras entidades empregadoras e aumentar ainda mais a probabilidade de atrair os candidatos e retê-los. No mesmo sentido, Amjad *et al.* (2021) referem que é mais provável os indivíduos quererem trabalhar em empresas que apoiam o meio ambiente sustentável.

Ainda nesta vertente, Merlin e Chen (2022) concluíram que a *Green HRM* se relaciona positivamente com a atratividade organizacional. Em sentido não condizente, Umrani *et al.* (2022) notam que há uma lacuna na compreensão de como as práticas *Green HRM* influenciam (ou podem influenciar) a atratividade organizacional. Da mesma forma, já se concluiu que há ainda alguma ambiguidade relativamente à posição adotada pelas empresas em relação à implementação efetiva de políticas e práticas verdes (Ahmad, 2015). Face ao exposto propõe-se a seguinte hipótese:

H1: As práticas Green HRM têm uma relação positiva com a Employer attractiveness.

A RSI, como mencionado anteriormente, ainda não é um conceito muito estudado no meio das empresas e organizações, quando comparada com o conceito de responsabilidade social corporativa, este último muitas vezes associado à temática da sustentabilidade e *Green HRM*. Autores como Shen *et al.* (2018) defendem que a *Green HRM* envolve preocupações que se encontram nos parâmetros da responsabilidade social corporativa, logo, a implementação destas práticas verdes ajuda os negócios a criar valores partilhados com uma multiplicidade de *stakeholders*. Na literatura é ainda defendido que as práticas *Green HRM* e a Responsabilidade Social Corporativa se complementam, no que diz respeito aos comportamentos verdes, pois os efeitos da Responsabilidade Social Corporativa precisam do suporte de outras práticas de gestão, nas quais se inclui a *Green HRM* (He *et al.*, 2021).

Segundo Haden *et al.* (2009 *cit in* Yusliza *et al.*, 2019) a *Green HRM* concentra-se na inovação das organizações para que estas alcancem sustentabilidade, responsabilidade

social, vantagem competitiva e reduzam os resíduos. Também seguindo este entendimento, Renwick *et al.* (2013) afirmaram que, a Green HRM utiliza os recursos humanos no processo de inovação para atingir objetivos de desempenho ambiental, responsabilidade social, reduzir o desperdício e ganhar vantagem competitiva, a partir do compromisso com objetivos e estratégias verdes, totalmente integradas nos objetivos e estratégias organizacionais. Ou seja, estes autores percebem a *Green HRM* como um meio para que as empresas alcancem, por exemplo, responsabilidade social. Sendo que, para Păcesilă (2018) há duas vertentes desta responsabilidade social uma delas, destaca-se é a RSI. Para Volunteer (2017) a RSI é originada pelo facto de cada indivíduo ter um conjunto único de motivações que impulsionam o seu comportamento e ações.

Assim, constata-se que a *Green HRM* está relacionada com a responsabilidade social (geral) e com o ramo responsabilidade social corporativa. Por sua vez, afigura-se relevante compreender a relação da *Green HRM* com a RSI (enquanto outra vertente da responsabilidade social) e, nesse contexto, constatar se estas práticas verdes podem fomentar as motivações dos indivíduos e, por sua vez, resulta em comportamentos responsáveis e individuais, com impacto social, ao nível ambiental. Desta forma, sugere-se a seguinte hipótese:

H2: As práticas Green HRM têm uma relação positiva com a Responsabilidade Social Individual.

De acordo com Volunteer (2017) a compreensão da RSI ajuda as organizações a entender diferentes e independentes motivações que impulsionam diversos hábitos de envolvimento. Segundo Takala e Pallab (2000), a empresa é a “arena” onde a responsabilidade individual pela segurança do meio ambiente pode ser enfatizada. No entanto, nestas constatações, é somente analisado a perspectiva das empresas, o que implica um aumento do gap existente relativamente à análise da perspectiva dos trabalhadores (da atração). Mais ainda, tem-se em consideração a opinião de Bustamante e Brenniger (2013), de que a integração de práticas de responsabilidade social pode beneficiar o EB e potencializar a atração e retenção de talento. Assim, apresenta-se a seguinte hipótese de investigação:

H3: As responsabilidades sociais individuais têm uma relação positiva com o Employer attractiveness.

Perante a existência de uma relação entre *Green HRM* e atratividade organizacional (Merlin & Chen, 2022), considerando-se que, na lógica também seguida por Chaudhary (2018), os indivíduos com forte orientação ambiental e crença na responsabilidade ambiental dos negócios podem sentir-se mais atraídos pelas organizações que implementam práticas *Green HRM*. (alguns exemplos, como é o caso de salários, regalias, condições de trabalho, qualidade de vida, cultura de trabalho e responsabilidade

comunitária, que podem influenciar a decisão da escolha do empregador, por parte dos potenciais trabalhadores).

Atendendo a esta perspetiva e uma vez que um dos objetivos da presente investigação corresponde a estudar a relação entre as práticas *Green HRM* e a *Employer attractiveness* e, quando possível, contribuir para a literatura existente quanto a essa matéria, propõe-se analisar a RSI como mediadora da relação mencionada, pelo que, formula-se a seguinte hipótese:

H4: A relação entre as práticas Green HRM e a Employer attractiveness é mediada pela Responsabilidade social individual.

2. Metodologia

O presente capítulo descreve o design do estudo em causa, a amostra selecionada e a sua caracterização, bem como os instrumentos de recolha de dados e o os procedimentos utilizados no tratamento dos mesmos.

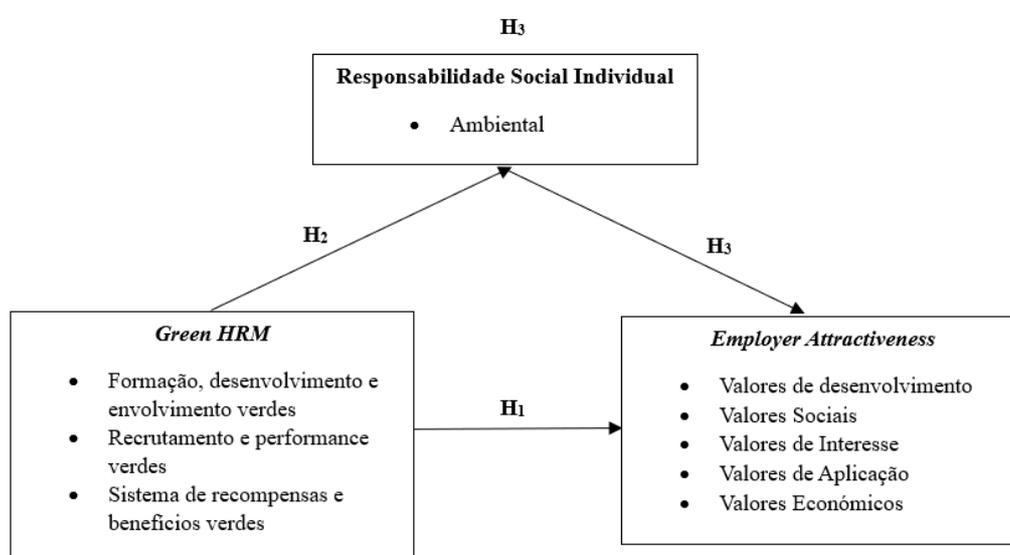
2.1 Design do estudo

O presente estudo trata-se de uma pesquisa dedutiva que, corresponde a conclusões que resultam de um conjunto de hipóteses baseadas em teorias.

Em linha com as hipóteses de investigação, referidas no capítulo anterior, apresenta-se o modelo de investigação, conforme exemplificado na Figura 2.1:

Figura 2. 1

Modelo de investigação



Para testar o modelo de investigação foi aplicada uma metodologia quantitativa. Segundo Mishra e Alok (2017) esta metodologia é baseada em aspetos de quantidade e está relacionada com objetos que podem ser mensuráveis. Estes investigadores referiram, ainda, que envolve o estudo de “*Observable phenomenon via statistical, mathematical or computational techniques in numerical form such as statistics, percentages, etc.*”⁶ (Mishra & Alok, 2017, p.3).

A estratégia escolhida foi um inquérito por questionário online. Saunders *et al.* (2012) afirmam que esta estratégia permite recolher um conjunto de dados padronizados da amostra em estudo de forma rápida e económica, por custos inferiores.

⁶ Tradução da Autora: Fenómeno observável através de dados estatísticos, matemáticos ou técnicas computacionais que apresentem uma forma numérica, quer em estatísticas, percentagens, entre outras formas.

Este estudo também representa uma investigação mista de tipo correlacional, mas com análise dos efeitos de mediação e moderação. Correlacional porque tem como objetivo “determinar em que medida duas ou mais variáveis se encontram associadas” (Gay & Diehl, 1992 *cit in* Reto & Nunes, 1999, p.24), conforme a H1 H2 e H3. Um processo de mediação porque tem como objetivo compreender a influencia dos mediadores (Hayes, 2012).

2.2 Operacionalização das variáveis/ Instrumentos

Relativamente à operacionalização das três variáveis *Green HRM*, RSI e *Employer attractiveness* foram utilizadas escalas validadas e adaptadas de estudos anteriores. No inquérito por questionário foram medidas através de uma escala de *likert* de 5 pontos, de importância (para as práticas *Green HRM* e o *Employer attractiveness*) e de concordância (para a dimensão ambiental da RSI), de 1(Discordo Totalmente / Nada importante) a 5 (Concordo Totalmente / Muito importante).

A escala que mede as práticas *Green HRM* contém itens de duas escalas. A escala de Tang *et al.* (2018) constituída por 19 itens distribuídos por 5 práticas *Green HRM*. Da escala utilizada por Saeed *et al.* (2019)⁷, composta 44 itens organizados por 5 dimensões. Em ambas as escalas constam as práticas *Green HRM*: Recrutamento e seleção verdes; formação verde; Recompensas e Benefícios verdes; Gestão de desempenho verde. Estas práticas referenciadas coincidem com as que estão a ser estudadas, o que justifica a escolha das duas escalas, e ainda porque se enquadram na definição de *Green HRM* selecionada para o presente estudo, de Renwick *et al.* (2013), uma vez que estas práticas são atividades organizacionais que se esforçam para incentivar e desenvolver trabalhadores verdes.

Para medir a variável RSI foi utilizada da escala *Personal Social Responsibility* (PSR), de Davis *et al.* (2020), formada por 5 dimensões: económica (3 itens), legal (3 itens), ética (4 itens), filantrópica (5 itens) e ambiental (4 itens). A escolha desta escala deve-se ao facto, de ter por base a mesma definição de RSI utilizada no presente estudo, de Davis *et al.* (2020).

O *Employer attractiveness* foi medido com base na escala desenvolvida por Berthon *et al.* (2005) designada por *Employer Attractiveness* (EmpAT), composta por 25 itens. A escolha da escala recaiu sobre o facto de a mesma ir ao encontro da definição de EB de Ambler e Barrow (1996), utilizada no presente estudo, pois as 5 dimensões (valor de interesse, valor social, valor de aplicação, valor económico e valor de desenvolvimento) pelas quais estão divididos os 25 itens desenvolvidos por Berthon *et al.* (2005) são a extensão das 3 dimensões propostas por Ambler e Barrow (1996).

⁷ É uma adaptação da escala de Jabbour *et al.* (2010).

As tabelas apresentadas de seguida (Tabelas 2.2.1a, b, c) contêm os itens em português, utilizados para medir as respetivas variáveis em estudo e as fontes de onde foram retiradas e adaptadas, com os seus respetivos alfas de *Cronbach*.

Tabela 1.2.1 a

Itens originais (traduzidos para português) do Questionário e respetivas fontes.

Variável	Item em Português	Fonte e alfa de <i>Cronbach</i>
Qual o grau de importância dos seguintes itens, para si, ao considerar possíveis empregadores?		
1. Green HRM		
1.1 Recrutamento e Seleção Verdes	1.1.1 Utilizar <i>Employer Branding</i> verde para atrair trabalhadores.	Tang <i>et al.</i> (2018) 0.84/ 0,85 Saeed <i>et al.</i> (2019) 0.74 -0.91 ^a
	1.1.2 Incluir nos descritivos de funções as preocupações ambientais.	
	1.1.3 Incluir critérios ambientais nas mensagens de recrutamento.	
	1.1.4 Preferir candidatos que tenham competências e atitudes para iniciativas de gestão ambiental corporativa.	
	1.1.5 Ter como critério de seleção o interesse ambiental dos candidatos.	
1.2 Formação e Desenvolvimento Verdes	1.2.1 Identificar as necessidades de formação dos seus trabalhadores no domínio ambiental.	Saeed <i>et al.</i> (2019) 0.74 -0.91
	1.2.2 Proporcionar a todos os seus trabalhadores a oportunidade de em aspetos sobre a gestão ambiental.	
	1.2.3 Proporcionar aos trabalhadores oportunidades de envolvimento e participação em iniciativas conjuntas com vista à resolução de problemas ambientais.	
	1.2.4 Providenciar workshops ou fóruns com vista à melhoria do comportamento ambiental dos trabalhadores.	
1.3 Envolvimento Verde	1.3.1 Ter uma visão/propósito claro para guiar as ações dos colaboradores na gestão ambiental.	Tang <i>et al.</i> (2018) 0.87 ou 0,91
	1.3.2 Ter um clima de aprendizagem mútua entre os colaboradores sobre comportamentos e consciência ambientais.	
	1.3.3 Envolver os colaboradores na melhoria da qualidade e na resolução de problemas sobre questões ambientais.	
	1.3.4 Existirem diferentes canais de comunicação formais ou informais para difundir a cultura verde.	
	1.3.5 Fomentar a participação dos colaboradores na gestão ambiental.	
1.4 Gestão da <i>performance</i> Verde	1.4.1 Utilizar indicadores de desempenho verdes no sistema de gestão e avaliação de desempenho.	Tang <i>et al.</i> (2018) 0.87
	1.4.2 Estabelecer metas, objetivos e responsabilidades ambientais para gestores e funcionários.	
	1.4.3 Estabelecer, para os gestores da empresa, objetivos ambientais, que sejam incluídos na sua avaliação de desempenho.	
	1.4.4 Prever penalizações no sistema de gestão	

	de desempenho por inconformidade ou incumprimento dos objetivos de gestão ambiental.	
1.5 Sistema de Recompensas e Benefícios Verdes	1.5.1 Disponibilizar benefícios ambientais.	
	1.5.2 Ter incentivos financeiros ou fiscais para as práticas ambientais.	
	1.5.3 Oferecer recompensas monetárias e não monetárias com base nas conquistas ambientais (sabáticas, licenças, presentes, bônus, dinheiro, prêmios, promoções).	Tang <i>et al.</i> (2018) 0.87
	1.5.4 Reconhecer publicamente o desempenho ambiental dos colaboradores.	Saeed <i>et al.</i> (2019) 0.74 -0.91
	1.5.5 Fornecer incentivos para encorajar atividades e comportamentos ambientalmente corretos.	

Nota: a. O valor de alfa de *cronbach* apresentado, da adaptação da escala da Saeed *et al.* (2019), pois no seu estudo apenas é referida a fiabilidade conjunta de todas as variáveis em estudo (Recrutamento e seleção verde, formação e desenvolvimento verde, gestão e avaliação de desempenho verde, recompensas e compensações verdes, *empowerment* verde, capital psicológico pro-ambiental, conhecimento ambiental e comportamento pro-ambiental).

b. O valor de alfa de *cronbach* apresentado corresponde a todos os itens, 6, da dimensão Envolvimento verde da escala de Tang *et al.* (2018), no entanto no presente estudo apenas foram utilizados 5 desses itens. Contudo, não é possível apresentar outro valor de alfa, dos autores, para apenas 5 itens.

Do instrumento apresentado na Tabela 2.2.1a foram utilizados os seguintes itens das escalas: para medir a variável Green HRM, da escala de Tang *et al.* (2018), 2 itens do recrutamento e seleção verdes (1.1.1 e 1.1.2), 5 itens do envolvimento verde (1.3.1, 1.3.2, 1.3.3, 1.3.4, 1.3.5), todos os 4 itens da dimensão gestão de desempenho verde e 2 itens das recompensas verdes (1.5.1 e 1.5.2). No entanto o item 10 (Ter uma visão/propósito claro para guiar as ações dos colaboradores na gestão ambiental) da dimensão envolvimento verde, bem como o item 19 (Disponibilizar benefícios ambientais.) da dimensão Sistema de Recompensas e Benefícios Verdes, da escala de Tang *et al.* (2018), foram adaptados. Da escala de Saeed *et al.* (2019) 3 itens do recrutamento e seleção verdes, e das recompensas verdes (1.5.3, 1.5.4, 1.5.5) e todos os itens da formação e desenvolvimento verde (1.2.1, 1.2.2, 1.2.3, 1.2.4).

Tabela 2.2.1 b

Itens originais (traduzidos para português) do Questionário e respetivas fontes.

Variável	Item em Português	Fonte e alfa de Cronbach
Qual é o seu grau de concordância com os seguintes itens, ao considerar possíveis empregadores?		
2. PSR (Dimensão Ambiental)	2.1 Presto atenção à preservação do ambiente nas minhas práticas diárias e no consumo.	Davis <i>et al.</i> (2020) 0.89
	2.2 Faço sacrifícios para reduzir a poluição	
	2.3 Não compro produtos que possa prejudicar o meio ambiente.	
	2.4 Deixei de comprar determinados produtos por razões ambientais.	

Da escala PSR, como apresentado na Tabela 3.3.1b, foram utilizados, somente, os 4 itens correspondentes à dimensão ambiental da escala, 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4.

Tabela 3.2.1 c

Itens originais (traduzidos para português) do Questionário e respectivas fontes.

Variável	Item em Português	Fonte e alfa de Cronbach
3. Employer attractiveness	3.1 Reconhecimento/valorização do meu desempenho pela chefia.	Berthon <i>et al.</i> (2005) 0.96
	3.2 Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho descontraído.	
	3.3 Possibilidade de o emprego atual alavancar futuras oportunidades.	
	3.4 Sentir-me bem comigo mesmo/a ao trabalhar para a organização.	
	3.5. Sentir-me mais autoconfiante por trabalhar na organização.	
	3.6 Adquirir experiência que acrescente valor ao meu percurso.	
	3.7 Existência de boas relações com a chefia.	
	3.8 Existência de boas relações com os colegas.	
	3.9 Pertencer a uma organização onde posso contar com o apoio e incentivo dos meus colegas.	
	3.10 Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho desafiante.	
	3.11 Pertencer a uma organização que adota práticas de trabalho atuais e que está a par das tendências do futuro.	
	3.12 Pertencer a uma organização que valoriza e faz uso da minha criatividade.	
	3.13 Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade.	
	3.14 Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços inovadores.	
	3.15 Pertencer a uma organização que proporciona oportunidades de progressão de carreira.	
	3.16 Pertencer a uma organização com um papel ativo na sociedade.	
	3.17 Pertencer a uma organização onde tenha oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos.	
	3.18 Pertencer a uma organização onde tenha oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros.	
	3.19 Pertencer a uma organização onde sinta que pertenço e sou aceite.	
	3.20 Pertencer a uma organização orientada para o cliente.	
	3.21 Pertencer a uma organização onde sinta segurança em relação à continuidade do meu emprego.	
	3.22 Pertencer a uma organização que me permita ter experiências em diferentes departamentos.	
	3.23 Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho feliz.	
	3.24 Pertencer a uma organização com uma oferta salarial acima da média do mercado.	
	3.25 Pertencer a uma organização com um pacote salarial global atrativo.	

No que diz respeito à escala *Employer attractiveness* (EmpAT), de Berthon *et al.* (2005), foram utilizados todos os itens na íntegra, como apresentados na Tabela 2.2.1c.

O questionário inclui uma breve apresentação e contextualização do estudo e o consentimento informado que garante o anonimato e confidencialidade dos inquiridos. O mesmo estava organizado em três partes: a primeira parte sobre as práticas *Green HRM* (que inclui as escalas para medir a respetiva variável); a segunda parte sobre a variável atratividade da organização (também com a respetiva escala); e a terceira parte que apresentava as questões sociodemográficas consideradas relevantes para o estudo. O questionário completo está disponível no Anexo A (versão em português).

2.3 Amostra

A amostra é não probabilística, por conveniência com uma única restrição de os inquiridos terem idade igual ou superior a 18 anos. Este tipo de amostragem pode fornecer resultados tendenciosos, principalmente quando o universo não é homogéneo e representativo. (Mishra & Alok, 2017)

A amostra é constituída por 203 inquiridos, dos quais a maioria são do sexo feminino (N=154; 75,9%) e, apenas, 49 são do sexo masculino (24,1%), com idades compreendidas entre os 18 e os 77 anos.

A idade média da amostra é aproximadamente de 35 anos ($\bar{X}=35,41$; $sd=13,94$). Sendo que a mediana é 29 anos. Cerca de 30% da amostra encontram-se na faixa etária dos 18 aos 24 anos (N=60; 29,6%).

Relativamente à formação académica a maioria dos inquiridos tem licenciatura (N= 96; 47,3%). O grau de formação com maior representatividade é o mestrado (N=56; 27,6%)

Quanto ao estado civil a maioria dos participantes no estudo são “solteiro/a” (N=129; 63,5%), 103 são do sexo feminino e 26 do sexo masculino. A maioria dos inquiridos está “empregado” (N=125; 61,6%), destes 91 são do sexo feminino e, apenas, 34 do sexo masculino. Em termos de experiência profissional a amostra varia entre os 0 e os 50 anos e em média os inquiridos têm aproximadamente 15 anos de experiência ($\bar{X} = 15,37$; $sd = 13,54$) e a mediana é aproximadamente 13 anos de experiência. O contrato sem termo é a relação de vínculo com 47,8% dos 193 respondentes (N=97).

2.4 Procedimento

O questionário foi apresentado em português, sendo que os itens da escala *Employer Attractiveness* (EmpAT), foram utilizados na versão portuguesa de Paredes (2020). Para a escala as práticas *Green HRM* foi utilizada a versão de Marques (2022), que continha itens da escala de Saeed *et al.* (2019) e de Tang *et al.* (2018) retirados da versão original em inglês e posteriormente foram traduzidos para português a partir do *forward-backward translation method* (Maneesriwongul & Dixon, 2004), tal como para a escala PSR, que mediu

a RSI. Na escala das *Green HRM* foram ainda adicionados 2 itens, não contemplados na versão de Marques, “Utilizar *Employer Branding* verde para atrair trabalhadores” e “Incluir nos descritivos de funções as preocupações ambientais”, de Tang *et al.* (2018).

Antes da disponibilização do questionário foi realizado um estudo piloto (aplicação a três sujeitos com características idênticas à amostra) com o objetivo de validar o instrumento construído. Não tendo sido encontrados problemas, o questionário foi considerado como válido. O questionário foi elaborado a partir do *Google Forms* e lançado a 2 de maio de 2023, tendo estado disponível até 5 de junho de 2023, com duplo convite com 15 dias de diferença após o lançamento.

O questionário foi disponibilizado via online, nas redes sociais, como o *LinkedIn*, Facebook, Instagram e *Whatsapp*, inicialmente a partir da rede de contactos pessoais e convite à divulgação. A escolha sobre a divulgação desta estratégia pelos meios acima indicados deveu-se ao facto de serem plataformas em que indivíduos jovens e de diferentes idades estão presentes de forma ativa.

O tratamento de dados realizado após exportação, via Excel, dos resultados obtidos no inquérito para o programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), onde foram tratadas as variáveis com o objetivo de responder à pergunta de partida e confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação. Complementarmente foi utilizada a macro PROCESS de Hayes, versão 4, para validação dos modelos. A primeira fase de análise trata-se de um estudo exploratório e em seguida a validação das hipóteses de investigação.

3. Resultados

3.1. Análise psicométrica das escalas

Os procedimentos utilizados foram a análise da estrutura fatorial e a análise da fiabilidade. A análise fatorial foi realizada através do método Análise de Componentes Principais (ACP), com método de rotação ortogonal Varimax (Anexo B).

Previamente analisou-se o cumprimento dos pressupostos para as escalas que medem as variáveis *Green HRM* e *Employer attractiveness*. A análise dos pressupostos foi feita através da análise do valor da medida Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO_{Green\ HRM} = 0,93$; $KMO_{Employer\ attractiveness} = 0,90$) e do teste de esfericidade de Bartlett (das *Green HRM*: $X^2 = 3076,670$ e $sig = 0,000$; da *Employer Attractiveness*: $X^2 = 3201,50$ e $sig = 0,000$), tendo se concluído que os pressupostos foram validados, uma vez que os valores dos testes revelam que amostra é excelente para aplicação do procedimento ACP e que à pares de variáveis que estão correlacionadas.

Existindo condições para avançar com análise conclui-se que, no geral, as três componentes das práticas *Green HRM* explicam aproximadamente 68% da variabilidade nas 20 variáveis e a estrutura é convergente com a dos autores (Tang *et al.* (2018) e Saeed *et al.*(2019)).A primeira componente refere-se às práticas de formação, desenvolvimento e envolvimento verde (FDEV), a segunda componente de práticas de Recrutamento e performance verdes (RPV) e a terceira componentes sobre os sistemas de recompensas e benefícios verdes (SRBV).

As 5 componentes extraídas da escala *Employer attractiveness*, em conjunto, explicam aproximadamente 67% da variabilidade nas 25 variáveis iniciais. Os itens que constituem estas 5 componentes partilham da classificação de Berthon *et al.* (2005), valores de desenvolvimento, valores, sociais, valores de interesse, valores de aplicação e valores económicos.

3.1.1 Análise da Fiabilidade

Posteriormente foi feita a análise da fiabilidade através do alfa de *Cronbach*, considerados aceitáveis os valores a partir de 0,7.

Como apresentado na Tabela 3.1.3 todas as componentes são fiáveis. Todos os valores das 3 práticas *Green HRM* são acima de 0,81 o que converge com os valores apresentados pelos autores. A componente agregada *Green HRM* a comparar com os autores das escalas, apresenta um valor de fiabilidade superior (0,94). A RSI ambiental com um alfa de 0,78, abaixo do valor apresentado pelo autor. Os valores que compõem o *Employer attractiveness* são todos superiores a 0,82. A variável agregada *Employer attractiveness* apresenta um valor alfa de *cronbach* (0,94) inferior aos 0,96 do autor.

Tabela 3.1.1*Consistência Interna*

Variáveis	Alfa de Cronbach do Estudo	Alfa de Cronbach dos Autores
Práticas Green HRM	0,94	0,74 – 0,91
Formação, desenvolvimento e envolvimento verde	0,95	0,74- 0,91
Recrutamento e performance verdes	0,90	0,74 – 0,91
Sistema de recompensas e benefícios verdes	0,81	0,74 – 0,91
Responsabilidade Social Ambiental Individual	0,78	0,89
Employer attractiveness	0,94	0,96
Valores de desenvolvimento	0,87	
Valores Sociais	0,87	
Valores de interesse	0,87	
Valores de aplicação	0,82	
Valores Económicos	0,86	

3.2 Análise Exploratória

Numa fase inicial começou-se com a análise das estatísticas descritivas das variáveis em estudo.

Tabela 3.2.1*Estatística Descritiva*

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<i>Práticas Green HRM</i>	2	5	4,06	0,74
Formação, desenvolvimento e envolvimento verde	2	5	4,21	0,76
Recrutamento e Performance verdes	1	5	3,61	0,89
Sistema de Recompensas e benefícios verdes	2	5	4,24	0,78
Responsabilidade Social individual ambiental	1	5	3,72	0,84
<i>Employer attractiveness</i>	3	5	4,60	0,53
Valores de Desenvolvimento	3	5	4,68	0,54
Valores Sociais	3	5	4,72	0,48
Valores de Interesse	3	5	4,57	0,54
Valores de Aplicação	2	5	4,30	0,67
Valores Económicos	3	5	4,61	0,56

N= 203

Nota: Escala de resposta varia de 1 a 5, onde 1 é o elemento mais fraco (“Nada importante” / “Discordo totalmente”) e 5 o elemento mais forte (“Muito importante” / “Concordo totalmente”).

Os valores de resposta gerais variam entre 1 e 5. A prática *Green HRM* Recrutamento e *Performance* verdes é a que apresenta o valor médio de resposta mais baixo (\bar{X} = 3,61; sd= 0,885), que na sua escala representa “Importante”., pois obteve a resposta “nada importante”. Em comparação com as restantes 2 práticas verdes, no estudo, estas nunca obtiveram essa resposta.

O valor médio de resposta aos itens da RSI é, aproximadamente, 4 (\bar{X} =3,72; sd=0,835), ou seja, em média os inquiridos concordam com as ações da RSI.

Relativamente aos valores que compõem o *Employer attractiveness*, os Valores Sociais são os que apresentam o valor médio mais elevado (\bar{X} = 4,72; sd= 0,482), ou seja, em média os inquiridos consideram este tipo de valores “muito importante”.

Em sequência foi feita uma análise comparativa, em função do género, através do teste *T-student* (Tabela 3.2.2).

Tabela 3.2.2

Teste t de Amostras Independentes

	Teste de	Teste de	Teste T para igualdade de médias	
	Levene para Variâncias iguais	Levene para variâncias diferentes		
	Sig.	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
Práticas Green HRM	0,325		1,59	0,057
Formação, envolvimento e desenvolvimento verdes.	0,868		1,59	0,113
Recrutamento e performance verdes.		0,005	0,80	0,426
Sistema de recompensas e benefícios verdes.	0,557		0,38	0,702
Responsabilidade Social individual ambiental	0,693		-0,15	0,882
Employer attractiveness	0,972		0,68	0,248
Valores de desenvolvimento	0,053		0,82	0,412
Valores sociais	0,898		0,08	0,935
Valores de interesse	0,806		0,23	0,817
Valores de aplicação	0,724		1,16	0,248
Valores económicos	0,871		0,20	0,839

Após análise do teste de igualdade de variâncias de Levene constata-se que apenas a prática verde RPV não assume variâncias iguais (Sig= 0,005 < alfa = 0,05).

Na análise do teste T, conclui-se que não existe diferenças significativas relativamente à percepção dos inquiridos com as variáveis em estudo (Práticas *Green HRM*; FDEV; RPV; SRBV; RSI ambiental; *Employer attractiveness*; Valores de desenvolvimento; Valores

sociais; Valores de interesse; Valores de aplicação; Valores económicos) entre os sexos (feminino e masculino), porque todos os sig > alfa (0,05).

Para analisar as diferenças em função de três grupos distintos, nível de formação, estado civil e tipo de vínculo contratual, teve-se por base a utilização do teste paramétrico One-Way ANOVA. Infirmados os pressupostos (Anexo D), para dar seguimento à análise de possíveis diferenças entre os grupos populacionais recorreu-se ao teste não paramétrico Kruskal – Wallis (K-W), sendo que de seguida são apresentados, apenas, os resultados das análises das quais se conclui que existem diferenças, estatisticamente significativas, entre os grupos populacionais em estudo.

De forma geral, na *Green HRM* são detetadas diferenças consoante o estado civil [K-W₍₂₎ = 7,54; sig= 0,023 < α (0,05)] e o grau de formação [K-W₍₆₎ = 14,23; sig=0,027 < α (0,05)] dos inquiridos. Enquanto, no *Employer attractiveness*, apenas são encontradas diferenças face ao tipo de vínculo contratual [K-W₍₄₎ = 11,33; sig= 0,023 < α (0,05)] dos inquiridos. E a RSI ambiental, apar com as *Green HRM*, são verificadas diferenças quanto ao estado civil [K-W₍₂₎ = 7,99; sig= 0,018 < α (0,05)] da amostra em estudo.

Analisando-se, individualmente, as 3 práticas *Green HRM* (FDEV, RPV e SRBV) e os valores derivados do *Employer Attractiveness* (Valores de desenvolvimento, sociais, de interesse, de aplicação e económicos) verifica-se a existência de diferenças estatisticamente significativas: em função da formação académica dos inquiridos(até ao 9º ano, 12º ano, Licenciatura, mestrado, doutoramento, curso profissional, outro), no grau de importância da prática *Green HRM*, SRBV [K-W₍₆₎ = 14,19; sig= 0,028 < α (0,05)] e aos valores de aplicação do *Employer attractiveness* [K-W₍₆₎ = 19,21; sig= 0,004 < α (0,05)]; em função do estado civil dos inquiridos (solteiro/a, casado/a, outro), no grau de importância dado à prática *Green HRM*, FDEV [K-W₍₂₎ = 7,31; sig= 0,026 < α (0,05)]; e em função dos diferentes tipos de vínculo contratual (Contrato sem termo, Contrato de prestação de serviços (Recibos verdes), Contrato de Utilização de Trabalho temporário, Outro), no grau de importância dado aos valores de desenvolvimento do *Employer attractiveness* [K-W₍₄₎ = 13,89; sig= 0,008 < α (0,05)].

Para se verificar a associação entre as variáveis desenvolveu-se uma análise de correlações. Seguidamente, observaram-se as relações existentes entre as variáveis. Após a validação dos pressupostos (normalidade), utilizou-se a correlação de Pearson para todas as variáveis.

Tabela 3.2.3

Correlações (Coeficientes de Pearson)

	\bar{x}	dp	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.Idade	35,41	13,94	1												
2.Exp.Prof	15,37	13,54	,96**	1											
3.GHRM	4,06	,74	,21**	,20*	1										
4.FDEV	4,21	,76	,17*	,17*	,79**	1									
5. RPV	3,61	,89	,20**	,19*	,77**	,57**	1								
6.SRBV	4,24	,78	,14	,09	,77**	,54**	,48**	1							
7.RSI	3,72	,84	,28**	,22**	,41**	,36**	,41**	,26**	1						
8.EA	4,60	,53	,12	,06	,29**	,33**	,16*	,31**	,18*	1					
9.VD	4,68	,54	,06	-,00	,31**	,36**	,18**	,32**	,15*	,69**	1				
10.VS	4,72	,48	,096	,09	,32**	,35**	,16*	,34**	,15*	,70**	,55**	1			
11.VI	4,57	,54	,16*	,11	,36**	,36**	,18*	,36**	,18*	,74**	,51**	,56**	1		
12.VA	4,30	,67	,10	,03	,30**	,34**	,25**	,25**	,15*	,65**	,48**	,43**	,56**	1	
13.VE	4,61	,56	,03	,00	,16*	,19**	,08	,20**	,10	,63**	,37**	,45**	,41**	,33**	1

Nota: N=203, com exceção da experiência profissional N=150.

GHRM = *Green HRM*; EA= *employer attractiveness*; VD = valores de desenvolvimento; VS= valores sociais; VI=valores de interesse; VA= valores de aplicação; VE= valores económicos.

** Correlação é significativa para o nível 0,01 ($p < 0,01$).

*Correlação é significativa para o nível 0,05 ($p < 0,05$).

No geral, todos os valores demonstram uma correlação positiva, com exceção da experiência profissional com os valores de desenvolvimento que apresentam uma correlação negativa ($R = -0,00$; $p = 0,98$).

Relativamente às variáveis sociodemográficas é visível que a Idade tem uma correlação significativamente positiva com a variável experiência profissional ($R = 0,96$; $p < 0,05$), com a variável *Green HRM* ($R = 0,21$; $p < 0,01$), a prática FDEV ($R = 0,17$; $p < 0,05$) e com a variável RPV ($R = 0,20$; $p < 0,01$), com a variável RSI ambiental ($R = 0,28$; $p < 0,01$) e com os Valores de interesse ($R = 0,19$; $p < 0,05$). Ou seja, desta forma, conclui-se que a experiência profissional aumenta com a idade, que a idade apenas se relaciona com a prática *Green HRM*, FDEV, ou seja, que o grau de importância dado à prática *Green HRM* aumenta com a idade; que o grau de concordância com a RSI ambiental também aumenta com a idade; e por fim o grau de importância dado aos valores de interesse de atratividade/EB aumenta com a idade.

A Experiência profissional para além de ter uma correlação significativamente positiva com a variável idade, como acima mencionado, tem também com a variável *Green HRM* ($R = 0,20$; $p < 0,05$), com as variáveis FDEV ($R = 0,17$; $p < 0,05$) e RPV ($R = 0,19$; $p < 0,05$), com a variável RSI ambiental ($R = 0,22$; $p < 0,01$). Ou seja, o grau de importância atribuído às práticas *Green HRM* FDEV e RPV aumentam com a experiência profissional e o grau de concordância com a RSI ambiental também aumenta com a experiência profissional, de acordo com a amostra em estudo.

As variáveis *Green HRM*, *Employer attractiveness* e RSI ambiental têm uma correlação estatisticamente significativa com todas as variáveis, presentes na Tabela 3.2.3, incluindo entre si [*Green HRM* e *Employer Attractiveness* ($R=0,29$; $p<0,01$); *Green HRM* e RSI ambiental ($R=0,41$; $p<0,01$); *RSI* e *Employer attractiveness* ($R=0,18$; $p<0,05$)].

Para além disto a *Green HRM* tem uma correlação significativa e positiva com as práticas FDEV ($R=0,79$; $p<0,01$), RPV ($R=0,77$; $p<0,01$), SRBV ($R=0,77$; $p<0,01$) e Valores de desenvolvimento (R=0,31; $p<0,01$), sociais ($R=0,32$; $p<0,01$), de interesse ($R=0,36$; $p<0,01$), de aplicação ($R=0,30$; $p<0,01$) e económicos ($R=0,16$; $p<0,05$). Da mesma forma, o *Employer attractiveness* relaciona-se significativamente e positivamente com as práticas FDEV ($R=0,33$; $p<0,01$), RPV ($R=0,16$; $p<0,05$), SRBV ($R=0,31$; $p<0,01$) e com Valores de desenvolvimento ($R=0,69$; $p<0,01$), sociais ($R=0,70$; $p<0,01$), de interesse ($R=0,74$; $p<0,01$), de aplicação ($R=0,65$; $p<0,01$) e económicos ($R=0,63$; $p<0,01$). Assim, como a variável RSI ambiental também se relaciona com FDEV ($R=0,36$; $p<0,01$), RPV ($R=0,41$; $p<0,01$), SRBV ($R=0,26$; $p<0,01$), com os valores de desenvolvimento ($R=0,152$; $p<0,05$), valores sociais ($R=0,15$; $p<0,05$), valores de interesse ($R=0,18$; $p<0,05$) e valores de aplicação ($R=0,15$; $p<0,05$). Ou seja, o nível de concordância com a RSI ambiental varia com o grau de importância dado às práticas *Green HRM*, ao *Employer Attractiveness* (e consequentemente aos valores como os de desenvolvimento, sociais, de interesse e de aplicação).

A variável FDEV correlaciona-se de forma positiva e significativamente com as variáveis RPV ($R=0,57$; $p<0,01$) e SRBV ($R=0,54$; $p<0,01$), valores de desenvolvimento ($R=0,36$; $p<0,01$), valores sociais ($R=0,350$; $p<0,01$), valores de interesse ($R=0,359$; $p<0,01$), valores aplicativos ($R=0,34$; $p<0,01$), valores económicos ($R=0,19$; $p<0,01$). Por outras palavras, quando o grau de importância atribuído às práticas *Green HRM*, RPV e SRBV aumenta o grau de importância dado a prática FDEV também aumenta; e o grau de importância dado a todos os valores (valores de desenvolvimento, sociais, de interesse, de aplicação e económicos) aumenta com o grau de importância atribuído à prática *Green HRM* Formação, desenvolvimento e envolvimento verdes.

A variável RPV está significativamente e positivamente correlacionada com a variável SRBV ($R=0,48$; $p<0,01$), valores de desenvolvimento ($R=0,18$; $p<0,01$), valores sociais ($R=0,16$; $p<0,05$) e valores de interesse ($R=0,18$; $p<0,05$), valores aplicativos ($R=0,25$; $p<0,01$). Ou seja, o grau de importância da prática RPV aumenta com o grau de importância dado aos valores de desenvolvimento, sociais, de interesse e de aplicação.

A variável SRBV relaciona-se significativamente e positivamente com todos os valores: de desenvolvimento ($R=0,32$; $p<0,01$), sociais ($R=0,34$; $p<0,01$), de interesse ($R=0,36$; $p<0,01$), de aplicação ($R=0,25$; $p<0,01$) e económicos ($R=0,20$; $p<0,01$). Estas correlações

significam que o grau de importância dado à prática de *Green HRM* SRBV aumenta com o grau de importância atribuído aos valores.

A variável Valores de desenvolvimento relaciona-se positivamente e significativamente com os variáveis valores sociais ($R= 0,55$; $p<0,01$), valores de interesse ($R= 0,51$; $p <0,01$), valores de aplicação ($R= 0,48$; $p<0,01$) e valores económicos ($R=0,37$; $p<0,01$). Os Valores Sociais correlacionam-se positivamente e significativamente com as variáveis Valores de interesse ($R=0,56$; $p<0,01$), Valores de Aplicação ($R=0,43$; $p<0,01$), Valores económicos ($R=0,45$; $p<0,01$). A variável Valores de Interesses tem uma relação positiva e significativa com os Valores de aplicação ($R=0,56$; $p<0,01$), valores económicos ($R=0,41$; $p<0,01$). Valores de aplicação tem uma correlação significativamente positiva com os valores económicos ($R=0,33$; $p<0,01$). Por fim, compreende-se que todos os valores do *Employer attractiveness* correlacionam-se entre si de modo significativo, ou seja, o grau de importância entre os mesmos varia de forma direta.

3.3 Regressão Linear

Antes de se efetuar a validação do modelo de mediação pretendeu-se compreender em que medida os resultados são explicados pelas variáveis em causa. Para tal recorri ao teste de regressão linear.

Green HRM

Tabela 3.3.1

Análise do Modelo Resumo da Regressão Linear da Variável Dependente Green HRM.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,47 ^a	,22	,21	,66

Nota: Preditores: (Constante), Employer Attractiveness, Responsabilidade Social Individual.
Variável Dependente: Práticas Green HRM

O modelo explica cerca de 22,2% da variância das práticas *Green HRM* a partir das variáveis independentes (*Employer attractiveness* e RSI ambiental).

Tabela 3.3.2

Análise da ANOVA da Regressão Linear da Variável Dependente Green HRM

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	24,418	2	12,21	28,48	<,001 ^b
	Resíduo	85,749	200	,43		
	Total	110,167	202			

Nota: Variável Dependente: Práticas Green HRM
Preditores: (Constante), Employer Attractiveness, Responsabilidade Social Individual

O modelo é estatisticamente significativo [F (2,200) =28,48; sig < 0,001(< α = 0,05)], ou seja, é adequado para explicar a relação das variáveis em estudo.

Tabela 3.3.3

Análise dos Coeficientes de Regressão Linear da Variável Dependente Employer Attractiveness

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro	Beta		
1 (Constante)	1,38	,42		3,260	0,001
Responsabilidade Social Individual	0,33	,06	,37	5,90	<0,001
Employer Attractiveness	0,32	0,09	0,23	3,58	<0,001

Nota: Variável Dependente: Práticas Green HRM

Como é visível na tabela 3.3.3 as duas variáveis, a RSI ambiental (t=5,90; Sig< 0,001) e o Employer attractiveness (t=3,58; Sig<0,001) ajudam a explicar o grau de importância atribuído às Práticas Green HRM.

Employer Attractiveness

Com a variável dependente *Employer attractiveness* e com as variáveis independentes práticas *Green HRM* e RSI ambiental.

Tabela 3.3.4

Análise do Modelo Resumo da Regressão Linear da Variável Dependente Employer Attractiveness

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,30 ^a	,09	,08	,51	1,83

Nota: Preditores: (Constante), Responsabilidade Social Individual, Práticas Green HRM
Variável Dependente: Employer Attractiveness

O modelo explica cerca de 90% da variância da percepção do *Employer attractiveness* a partir das variáveis independentes (*Green HRM* e RSI ambiental).

Tabela 3.3.5

Análise da ANOVA da Regressão Linear da Variável Dependente Employer Attractiveness

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	5,13	2	2,56	9,909	<,001 ^b
	Resíduo	51,75	200	,26		
	Total	56,88	202			

Nota: Variável Dependente: *Employer Attractiveness*

Preditores: (Constante), Responsabilidade Social Individual, Práticas Green HRM

O modelo é estatisticamente significativo [$F(2,200) = 9,909$; $\text{sig} < 0,001$ ($\alpha = 0,05$)], ou seja, é adequado para explicar a relação das variáveis em estudo.

Tabela 3.3.6

Análise dos Coeficientes de Regressão Linear da Variável Dependente Employer Attractiveness

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro	Beta		
(Constante)	3,66	,22		16,82	<,001
1 Práticas Green HRM	,19	,05	,27	3,58	<,001
Responsabilidade Social Individual	,04	,08	,07	,92	,357

Nota: Variável Dependente: *Employer Attractiveness*

De notar que, ao analisar os valores dos coeficientes padronizados, na tabela x, a variável Práticas Green HRM (0,27) tem um efeito mais forte no *Employer attractiveness* do que a RSI ambiental (0,07). Aliado a isso, verifica-se que apenas a variável práticas Green HRM ($t=3,58$; $\text{Sig}= 0,001$) ajuda a explicar o *Employer attractiveness*, uma vez que a RSI ambiental ($t=0,92$; $\text{Sig}= 0,357$) apresenta $\text{sig} > \alpha$.

3.4 Efeito de mediação da Responsabilidade social individual ambiental

O teste ao modelo de investigação foi realizado com suporte ao recurso ao macro PROCESS, de Hayes (2018), modelo 4.

Tabela 3.4.1*Efeito Total, Direto e Indireto de Green HRM em Employer attractiveness*

Efeito total de X em Y						
	Efeito	se	t	p	LLCI - ULCI	C_cs
	0,21	0,05	4,36	0,000	0,12-0,31	0,29
Efeito direto de X em Y						
	Efeito	se	t	p	LLCI - ULCI	C'_cs
	0,19	0,05	3,58	0,0004	0,09-0,30	0,27
Efeito Indireto de X em Y						
	Efeito	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
RSI	0,02	0,03	-0,03	0,07		

A análise da mediação foi realizada, tendo sido avaliados os efeitos totais, diretos e indiretos. A quarta hipótese incide sobre a relação positiva entre as práticas Green HRM (variável X) e o *Employer attractiveness* (variável Y), mediada pela RSI ambiental (variável M).

Os resultados demonstram que o impacto da *Green HRM* na RSI ambiental é significativo ($b=0,46$; intervalo de confiança [IC] de 95% = $[0.33, 0.61]$, $t=6,46$; $p=0,0000 < \alpha$). Sendo que esta relação explica cerca de 17% da variância explicada. (Anexo F, Tabela52)

O efeito direto do modelo (*Green HRM* impacta o *Employer attractiveness*, controlado por RSI ambiental) é estatisticamente significativo ($b= 0,19$; IC 95% = $[0.09, 0.30]$, $t=3,58$, $p=0,0004 < \alpha$). Já a RSI ambiental não apresenta um efeito estatisticamente significativo no *Employer attractiveness* ($b=0,04$; IC 95% = $[-0.05, 0.14]$, $t=0,92$; $p=0,3570 > \alpha$). (Anexo F, Tabela 53)

O efeito total, ou seja, o impacto da *Green HRM* no *Employer attractiveness*, controlado por RSI ambiental foi significativo ($b=0,21$, IC 95% = $[0.12, 0.31]$, $t=4,36$, $p=0,0000 < \alpha$).

No entanto, enquanto o efeito total (relação sem mediadora) é de 0,21, quando se integra no modelo a variável mediadora, RSI ambiental, o efeito direto cai para 0,19. E ainda é visível que a percentagem de variância explicada, diminui do efeito total (modelo que não inclui a variável mediadora) para o modelo com mediadora (efeito direto), de 86,3% para 17%.

Assim, através da análise dos dados descritos e do efeito indireto da *Green HRM* no *Employer attractiveness* ($b=0,02$), que apresenta um intervalo de confiança que passa por zero $[-0.03, 0.07]$, conclui-se que o efeito de mediação analisado não é significativo é nulo, ou seja, H4 não se verifica.

3.5 Análise Qualitativa

A maioria dos inquiridos quando questionados sobre se “Já ouviu falar das práticas verdes de gestão de recursos humanos (*Green HRM*)?”, respondeu “Não” conhecer (70%). Os que responderam “Sim”, *a posteriori* foram convidados a enumerar algumas práticas, sendo que dos 62 respondentes, apenas 42 respostas foram consideradas válidas.

Das respostas obtidas, algumas mais generalistas do que outras, foi possível dividi-las em 9 temáticas (Anexo G). Desta segmentação destacam-se as práticas integrantes da *Green HRM*, Recrutamento (“entrevistas online” e “contratos em formato digital”), Formações verdes (“Ações de sensibilização para melhorar os comportamentos em prol do ambiente”) e Benefícios verdes (“Iniciativas de *car sharing*”, “Fornecer passes de transporte públicos”). As restantes 6 dimensões, Reciclagem (das 14 respostas todas são referentes à reciclagem), Redução de consumos (29 respostas relativamente a estas práticas, sendo que as mais mencionadas foram no consumo de papel, energia, água, gases e plásticos) Pacotes de mobilidade sustentável, Ações de voluntariado/projetos (práticas como *Team Building* de plantar árvores, participação das organizações em projetos de sustentabilidade ambiental e promoção de voluntariado), transformações/mudanças no local de trabalho (6 respostas distintas, como por exemplo, criar espaços de lazer verdes) e diversos.

Concluída apresentação dos resultados obtidos segue-se a discussão dos mesmos.

4. Discussão de resultados

O presente estudo teve como principal objetivo analisar e compreender a relação das práticas *Green HRM* e o *Employer attractiveness*, mediada pela RSI (dimensão ambiental), através da percepção dos trabalhadores.

No que diz respeito à hipótese H1: “As *Green HRM* têm uma relação positiva com o *Employer attractiveness*”, após a realização do teste de correlações de *Pearson*, concluiu-se que as duas variáveis estão estatisticamente e positivamente correlacionadas, sendo a hipótese validada. Conclusão que contribui para a literatura, pois segundo Umrani *et al.* (2022) há ambiguidade nesta relação e que vai ao encontro de Merlin e Chen (2022) que também encontraram a mesma relação. Uma análise mais pormenorizada permitiu também concluir que quase todas as práticas *Green HRM* estão positivamente e significativamente correlacionadas com os valores correspondentes ao *Employer attractiveness*, com exceção da relação entre a prática Recrutamento e *performance* verdes com os valores económicos e a prática Sistema de recompensas e benefícios verdes, também, com os mesmos valores.

A posteriori, a análise de regressão linear demonstrou que as práticas *Green HRM* e a RSI ambiental explicam 90% da variabilidade observada do *Employer attractiveness*. Contudo, através da análise dos coeficientes verificou-se que, apenas as práticas *Green HRM* ajudam a explicar a variável dependente, por ser a única que apresenta uma correlação linear com o *Employer Attractiveness*.

Desta forma, afigura-se relevante analisar quais são as práticas *Green HRM* estudadas (FDEV, RPV e SRBV) que têm uma maior correlação com o *Employer Attractiveness*. Assim, concluiu-se que a FDEV e os SRBV são as práticas que apresentam o valor de correlação mais altos, o que leva ao entendimento de que o RPV não é uma prática tão importante para amostra. Neste sentido, outro dado que evidencia esta menor importância da prática RPV é a média de respostas da mesma, que apresenta a média mais baixa (média= 3,61, aproximadamente 4, que corresponde a “importante” na escala de *likert*), em comparação com as outras duas práticas, uma vez que há inquiridos que consideram a prática “nada importante”. No entanto, estes resultados contrariam a conclusão de Ahmad (2015) – o recrutamento verde oferece ao empregador a oportunidade de se destacar perante outras entidades empregadoras e aumentar ainda mais a probabilidade de atrair os candidatos e retê-los -, pois para além da amostra em estudo não dar tanta importância ao RPV, conseqüentemente, não vê esse destaque dos empregadores que a pratiquem. Por outro lado, parte dos resultados estão em concordância com Chaudhary (2020) e Jabbour *et al.* (2013 cit in Garavan *et al.*, 2022), uma vez que estes defendem que o Recrutamento verde pode ter menos importância para os trabalhadores em comparação com os sistemas de recompensas ou gestão de desempenho verdes. Relativamente ao desempenho verde, que também é parte integrante da prática RPV, os dados corroboram essa conclusão.

A hipótese H2 “As práticas *Green HRM* têm uma relação positiva com a Responsabilidade social individual” foi validada ao compreender-se que as mesmas apresentam um valor de correlação estatisticamente significativo. Conclusão que revela um contributo para a literatura e complementa as conclusões de, por exemplo, Renwick *et al.* (2013) e Shen *et al.* (2018) que, anteriormente tinham constatado a existência desta relação, mas para a responsabilidade social (conceito geral) e para a vertente da responsabilidade social corporativa, respetivamente. Apesar de ainda não existir literatura que aborde a relação, esta validação é esperada, uma vez que a dimensão da RSI analisada foi a ambiental. Em oposição à hipótese anterior a RPV é a prática *Green HRM* que têm a correlação mais significativa com a RSI ambiental.

A validação da hipótese H3 “A Responsabilidades Sociais Individual tem uma relação positiva com o *Employer attractiveness*.” vai ao encontro da literatura, de que as práticas alinhadas com Responsabilidade Social podem beneficiar a força do EB e, conseqüentemente, potencializar a atração e retenção de talento (Bustamante *et al.*,2013). Com base numa análise individualizada da RSI ambiental com os cinco valores do *Employer attractiveness* verifica-se, que com exceção da relação entre a RSI ambiental e os valores Económicos, todos os restantes valores se correlacionam significativamente com a RSI. Contudo, quando efetuada a regressão linear concluiu-se que RSI ambiental não ajuda a explicar o *Employer attractiveness*.

O recurso à aplicação do modelo 4 do macro Process de Hayes não permitiu observar a, possível, mediação da RSI na relação entre a *Green HRM* e o *Employer attractiveness* (Hipótese 4 - “A relação entre as *Green HRM* e *Employer attractiveness* é mediada pela Responsabilidade social individual.”), ou seja, a hipótese foi infirmada. Apesar deste resultado é importante salientar a existência de uma relação significativa e positiva das variáveis Práticas *Green HRM* e *Employer attractiveness* com a RSI (testadas pelas hipóteses H2 e H3). Contudo, afigura-se relevante referir que a dimensão da RSI estudada foi a ambiental.

Além das hipóteses teóricas testadas, afigura-se relevante a não existência de diferenças entre os sexos (feminino e masculino) no que diz respeito às práticas *Green HRM*, RSI ambiental e *Employer attractiveness* (quer de uma forma geral, quer individual - análise com as 3 práticas *Green HRM*, da RSI ambiental e dos valores de atração de talento-). O mesmo não se verificou com o estado civil e com o grau de formação académica dos inquiridos, pois o grau de importância dado às práticas *Green HRM* difere consoante estas duas características sociodemográficas. Já o grau de concordância com a RSI ambiental apenas difere consoante o estado civil da amostra em estudo. A opinião sobre o *Employer attractiveness* também difere com o tipo de vínculo contratual dos inquiridos.

Mais diferenças foram identificadas, aquando de uma análise pormenorizada, como o grau de importância atribuído à prática SRBV e aos valores de aplicação, face ao grau de formação académico dos inquiridos. Relativamente à diferença de importância dada aos valores de aplicação - representam a oportunidade do trabalhador aplicar o que aprendeu e de ensinar, segundo Berthon *et al.* (2005) -, consoante o grau de formação compreende-se que, quanto maior o grau de formação académica dos inquiridos, maior é a predisposição dos mesmos para procurar num empregador as oportunidades que cabem na noção de valores de interesse. Da amostra em estudo grande parte dos inquiridos têm o grau de licenciatura (N= 96; 47,3%), o que permite refletir que, para estes, ter a oportunidade de aplicar e ensinar os conhecimentos retidos são considerados fatores atrativos de uma empresa.

O grau de importância da prática FDEV e o grau de concordância com a RSI ambiental diferem consoante o estado civil dos inquiridos da amostra. A última diferença identificada revela que o grau de importância dado aos valores de desenvolvimento, no âmbito do *Employer attractiveness*, difere consoante tipo de vínculo contratual dos inquiridos.

Relativamente à idade destaca-se o facto do grau de concordância com a RSI ambiental aumentar/variarem com a idade, o que corrobora a literatura, como o *The Deloitte the global 2021 millennial and Gen Z survey*, onde é afirmado que, as gerações mais jovens (Especificamente a geração *millennial* e a geração *Z*) é que têm uma maior preocupação para com as questões ambientais. Outra constatação que não vai ao encontro da literatura é o grau de importância atribuído aos valores de interesse variarem consoante a idade. De acordo Chaudhary (2018) com seriam as gerações mais jovens que, na atualidade, dão prioridade a outros fatores, procuram do empregador mais do que um bom salário ou recompensas materiais como um ambiente de trabalho estimulante, novas práticas de trabalho e o uso da criatividade. Estas últimas características integram parte da noção de valores de interesse de Berthon *et al.* (2005). Sendo que os resultados obtidos demonstram que é com o avançar da idade que o grau de importância dado aos valores de interesse vai crescendo.

Por fim, no que diz respeito aos resultados obtidos através análise qualitativa constatou-se que as práticas *Green HRM* que os inquiridos mais conhecem estão relacionadas com as formações, os benefícios e recrutamento verde. No entanto, os âmbitos das restantes práticas manifestadas pelos inquiridos vão ao encontro da posição de Massood (2018), que defende que há mais práticas para além das que integram a noção de *Green HRM* de outros autores, e que podem ser implementadas pelas organizações como o escritório sem papel, a preservação de energia, as impressões verdes, a economia na utilização de água, a reciclagem e a eliminação de resíduos.

Conclusões e Recomendações

À data de hoje, existem na literatura alguns estudos sobre o *Employer branding* e a *Employer attractiveness*. No entanto, a atração de talento é abordada, na maior parte dos estudos, sob a perspetiva das empresas e não segundo uma vertente mais focada no trabalhador. Já no âmbito da literatura sobre aspetos ambientais, tem-se verificado um franco crescimento na quantidade de estudos existentes acerca da *Green HRM*, o que se deve ao facto de ser um conceito novo – sem prejuízo, claro, de a literatura recorrer à utilização de outros termos (como, por exemplo, a sustentabilidade). Por outro lado, poucos estudos se focam no conceito de RSI, enquanto conceito originado na responsabilidade social, o que, conseqüentemente, justifica a existência de poucos estudos sobre a vertente ambiental do conceito – a RSI ambiental. De facto, constata-se que, dos conceitos associados ao termo-mãe responsabilidade social, aquele que é mais trabalhado na literatura e por sua vez, em estudos relacionados com o mundo laboral, é o de responsabilidade social corporativa ou organizacional.

A compreensão da relação existente entre as práticas *Green HRM* e a atração de talento, em Portugal, torna-se cada vez mais importante. Tal relevância que encontra fundamento tanto nas atualmente vivenciadas dificuldades relacionadas com a atração de talento, como no surgimento de novas preocupações ambientais, que são centrais na sociedade e nas empresas e que motivam a implementação de políticas e práticas, como é o caso da *Green HRM*, que têm impacto em processos/ modos de trabalho (particularmente na GRH). Por outro lado, se é verdade que as prioridades das empresas estão constantemente a mudar, por outro, não deixa de ser menos verdade que as prioridades dos indivíduos/trabalhadores também têm sido alvo de significativas mudanças. Cabe, pois analisar em profundidade o que é que, atualmente, os trabalhadores valorizam.

Desta forma, o presente estudo, sem nunca esquecer a prossecução do seu objetivo principal, o de compreender a relação existente entre as variáveis em estudo e o papel da RSI ambiental teve também, como fim contribuir para a literatura sobre a importância das práticas *Green HRM*.

Relativamente às quatro hipóteses de investigação em estudo, constatamos que foram validadas apenas três. De facto, o efeito mediador da RSI sobre a relação *Green HRM* e *Employer attractiveness* (H4) não foi comprovada. No entanto, ficou demonstrado que as práticas *Green HRM* têm uma relação positiva com a *Employer attractiveness* e com a RSI ambiental (H1 e H2, respetivamente). E ainda, resultou igualmente demonstrado que a RSI ambiental se relaciona de forma positiva com a *Employer attractiveness* (H3). Por fim, para além destas validações, o estudo exploratório efetuado permitiu concluir que, contrariamente ao que a literatura para a amostra em estudo indicava, a RSI aumenta com a idade.

Apesar de tudo, ao longo da realização desta dissertação encontraram-se algumas limitações, que poderão (e deverão) ser consideradas em pesquisas futuras.

Primeiramente, desde logo, a amostra do estudo foi obtida por conveniência, não tendo tornado possível a generalização dos resultados para toda a população. Além disso, o tamanho da amostra - ou seja, o número total de respostas obtidas no questionário - correspondeu a 203 resposta, número não significativo para efeitos de produção de medidas estatísticas realistas. Desta forma, sugere-se que em estudos futuros se opte por outro método de amostragem, que permita obter resultados significativos e representativos da população, tentando assim obter conclusões mais reais e generalistas.

Por outro lado, outra limitação identificada – apesar de comum a todos os estudos que implicam o método de recolha de dados escolhido- prende-se com a impossibilidade de prever a honestidade dos participantes do questionário. A este respeito, adianta-se que, sem prejuízo do anonimato concedido no inquérito por questionário, não foi possível garantir que os participantes tenham sido 100% honestos nas suas respostas.

Por fim, a última limitação identificada diz respeito ao conceito de RSI, uma vez que é um conceito pouco trabalhado na literatura, o que dificultou consideravelmente o aprofundamento do enquadramento teórico deste conceito, bem como o confronto de ideias entre diferentes autores sobre o termo e com os resultados obtidos. De futuro, sugere-se, também, que sejam avaliadas variáveis mediadoras diferentes na relação das *Green HRM* com a *Employer attractiveness* (por exemplo, outras dimensões da RSI).

Em suma, a principal conclusão desta dissertação é, inquestionavelmente, a relação inequívoca entre a implementação de práticas *Green HRM*, por parte das empresas, e o conseqüente aumento do *Employer attractiveness*. Sem prejuízo, afigura-se igualmente relevante ter em consideração a perspetiva dos trabalhadores, já que os seus comportamentos, ou a sua RSI, neste caso ambiental, têm um impacto positivo na *Employer attractiveness*, conclusão bastante benéfica, nos dias de hoje, num período caracterizado pelas dificuldades no recrutamento.

Numa nota final, resta desejar que este estudo contribua para a literatura e que tenha permitido colocar questões relevantes e alcançar resultados significativos para os trabalhadores, mas também, e conseqüentemente, para as organizações, no âmbito da atração de talento e das práticas *Green HRM*.

Referências Bibliográficas

- Ahmad, A., Khan, N. M., & Haque, A.M. (2020). Employer branding aids in enhancing employee attraction and retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27-38. <https://doi.org/10.1080/10599231.2020.1708231>
- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1-13. doi: 10.1080/23311975.2015.1030817
- Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (2000). Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243-253. <https://doi.org/10.1023/A:1006289817941>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Amjad, F., Abbas, W., Zia-Ur-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H.U. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: The mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(22), 28191–28206. doi:10.1007/s11356-020-11307-9
- Arulrajah, A. A., & Opatha, P. N. D. H. H. (2016). Analytical and theoretical perspectives on Green Human Resources Management: a simplified underpinning. *International Business Research*, 9(12), 153-164. <https://doi.org/10.5539/ibrv9n12p153>
- Ashforth, E. B., & Mael, A. F. (1989). Social Identity Theory and organization. *The academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4278999>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. doi: 10.1108/13620430410550754
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2010). Individual and Corporate Social Responsibility, *Economica, New Series*, 77 (305), 1-19. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1573694>
- Benevene, P., & Buonomo, I. (2020). Green Human Resources Management: An evidence-based systematic literature review. *Sustainability*, 12(15), 1-25. <https://doi.org/10.3390/su12155974>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. Doi:10.1080/02650487.2005.11072912
- Bose, I., & Gupta, V. (2017). Green HRM Practices in Private HealthCare & Banking Sectors in India. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 53(1), 48-58. <https://www.jstor.org/stable/26536436>
- Bustamante, S., & Brenninger, K. (2013). *CSR and its potential role in employer branding- An analysis of preferences of German graduates* [Conference season]. Corporate responsibility research conference, Graz. https://www.researchgate.net/publication/262047599_CSR_and_its_Potential_Role_in_Employer_Branding_-_An_Analysis_of_Preferences_of_German_Graduates_-
- Chaudhary, R. (2018). Can green human resource management attract young talent? An empirical analysis. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(3), 305-319. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-11-2017-0058>
- Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: an empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630-641. <https://doi.org/10.1002/csr.1827>
- Davis, S. L., Rives, L. M., & Ruiz-de-Maya, S. (2017). Introducing Personal Social Responsibility as a key element to upgrade CSR. *Spanish Journal of Marketing*, 21(2), 146-163. <https://doi.org/10.1016/j.sjme.2017.04.001>
- Davis, S. L., Rives, L. M., & Ruiz-de-Maya, S. (2020). Personal social responsibility: Scale development and validation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28 (2), 763-775.
- Deloitte. (2021). The Deloitte the global 2021 Millennial and Gen Z survey. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/2021-deloitte-global-millennial-survey-report.pdf> (Consultado a 8 de outubro de 2022)

- 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>
- Ecimovic, T. (2011). The Individual Social Responsibility. Paper presentation: Eight International and Tenth Russian Scientific and Practical Conference - Moscow State University, April 19-20. Disponível em: <https://www.institut-climatechange.si/pdfs/The-Individual-Social-Responsibility.pdf>
- Edwards. M. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Ferreira, J. (2022, junho 6). Atração e retenção de talento é prioridade nas empresas. Prêmios de referência são estratégia de eleição. Eco Sapo. <https://eco.sapo.pt/2022/06/06/atracao-e-retencao-de-talento-e-prioridade-nas-empresas-premios-de-referenciacao-sao-estrategia-de-eleicao/> (Consultado a 9 de outubro de 2022)
- Garavan, T., Ullah, I., O'Brien, F., Darcy, C., Wisetsri, W., Afshan, G., & Mughal, H. Y. (2022). Employee Perceptions of Individual Green HRM Practices and Voluntary Green Work Behaviours: A Signalling Theory Perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(1), 1-25. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12342>
- Guerci, M., Montanari, F., Scapolan, A., & Epifanio, A. (2016). Green and nongreen recruitment practices for attracting job applicants: exploring independent and interactive effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 129-150. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1062040>
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper]. <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis. 2nd Edn. New York: The Guilford Press.
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2021). Being sustainable: The three-way interactive effects of CSR, green human resource management, and responsible leadership on employee green behavior and task performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1043–1054. <https://doi.org/10.1002/csr.2104>
- Jabbour, C. J. C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98–105. <https://doi.org/10.1108/001978511111108926>
- Jabbour, C. J.C., & Jabbour, S. L.A. (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>
- Jamal, T., Zahid, M., Martins, J., Mata, M. N., Rahman, H. U., & Mata, P. N. (2021). Perceived green human resource management practices and corporate sustainability: Multigroup analysis and major industries perspectives. *Sustainability*, 13(6), 1-17. <http://dx.doi.org/10.3390/su13063045>
- Kargas, A., & Tsokos, A. (2020). Employer Branding implementation and Human Resources Management in Greek telecommunication Industry. *Administrative Sciences*, 10(1), 17, 1-14. <https://doi.org/10.3390/admsci10010017>
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Knox. S., & Freeman. C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716. <https://doi.org/10.1362/026725706778612103>
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>

- Lwin, N. N. (2020). The Effect of Corporate Social Responsibility on Organizational Identification and Work Engagement of Tour Operators in Yangon: Moderating Effect of Personal Social Responsibility. *The Myanmar Journal*, 7(2), 90-98.
- Maneesriwongul, W., & Dixon, J. K. (2004). Instrument translation process: a methods review. *Journal of advanced nursing*, 48(2), 175-186.
- ManpowerGroup. (2022, setembro 13). The 2022 Global Talent Shortage. [Paper]. <https://go.manpowergroup.com/hubfs/Talent%20Shortage%202022/MPG-Talent-Shortage-Infographic-2022.pdf> (Consultado a 8 de outubro de 2022)
- Marques, M. B. C. (2022). GHRM, Psychological Green Climate and Individual Green Values: An Integrative Model [Master's thesis, Iscte]. Repositório Iscte Instituto Universitário de Lisboa.
- Massood, Z. R. (2018). Green HRM: a need for 21ST Century. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 5(6), 356-359. <https://www.jetir.org/papers/JETIRC006063.pdf>
- Merlin, M. L., & Chen, Y. (2022). Impact of green human resource management on organizational reputation and attractiveness: The mediated moderated model. *Frontiers in Environmental Science*. 10, 1-16. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.962531>
- Mishra, B. S., & Alok, S. (2017). Fundamentals of Research. In B.S. Mishra, & S. Alok (Ed.), *Handbook of research methodology* (pp.1-10). Educreation Publishing. https://www.researchgate.net/publication/319207471_HANDBOOK_OF_RESEARCH_METHODODOLOGY
- Mishra, Y., & Subudhi, N, R. (2017). Role of employer branding and organization attractiveness influencing citizenship behavior: a review. *Amity Journal of Management*, 5(2), 24-40. https://www.amity.edu/gwalior/ajm/pdf/employer_branding.pdf
- Muisyo, K. P., Qin, S., Julius, M. M., Ho, H. T., & Huong, T. (2022). Green HRM and employer branding: the role of collective affective commitment to environmental management change and environmental reputation. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(8), 1897-1914. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1988621>
- Păceșilă, M. (2018). The individual social responsibility: insights from a literature review. *Management Research and Practice*, 10(1), 17-26. <https://mrp.ase.ro/no101/f2.pdf>
- Paredes, C. L. (2020). O Impacto do Employer Branding no Engagement dos Colaboradores [Master's thesis, Universidade Europeia]. Universidade Europeia Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/32341>
- Priya, S.G., & UmaRaman, M. (2021). A study on strategy of Employer Branding and its impact on Talent management in IT industries. *Ilkogretim Online*, 20(5), 3441-3451. 10.17051/ilkonline.2021.05.378
- Reis, P. I., Sousa, J. M., & More, S. D. A. (2021). Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision. *Sustainability*, 13(19), 2-22. <https://doi.org/10.3390/su131910698>
- Ren, S., Tang, G. & Jackson, E. S. (2018). Green human resources management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management* 35, 769-803. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
- Renwick, W. S. D., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human 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>
- Reto, L., & Nunes, F. (1999). Métodos como estratégia de pesquisa: problemas tipo numa investigação. *Revista Portuguesa de Gestão*, 1, 21-31. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1386/6/reto%26nunes_RPG_1999.pdf
- Roberts, J. A. (1996). Green consumers in the 1990s: Profile and implications for advertising. *Journal of Business Research*, 36 (3), 217-231.
- 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(19), 1-12. <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 Pro-Environmental Behaviour Through Green Human Resource Management Practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424-438. <https://doi.org/10.1002/csr.1694>
- Saini, K. G., Gopal, A., & Kumari, N. (2015). Employer Brand and Job Application Decisions: Insights from the Best Employers. *Management and Labour Studies*, 40(1-2), 34-51. <https://doi.org/10.1177/0258042X15601532>
- Santos, G. (2022, abril 27). OPINIÃO: Sustentabilidade empresarial – por que implementá-la e como fazê-lo. RH Magazine. <https://rhmagazine.pt/opiniao-sustentabilidade-empresarial-por-que-implementa-la-e-como-faze-lo/> - Consultado a 19 de setembro de 2022
- Santos, R, V., Monteiro, B., Martinho, F., dos Reis, P, I., & Sousa, J, M. (2018). Employer Branding: The Power of Attraction in the EB Group. *Journal of Reviews on Global Economics*, 7, 1-12. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.12>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Pearson education limited. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=utxtfaCFiEC&oi=fnd&pg=PA2&dq=Saunders,+M.,+Lewis,+P.,+%26+Thornhill,+A.+\(2012\).+Research+methods+for+business+students.+Harlow:+Pearson+education+limited.&ots=DxOWziH79Q&sig=BZe6Q2tID73W6llkzRh3tvOkpL4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=utxtfaCFiEC&oi=fnd&pg=PA2&dq=Saunders,+M.,+Lewis,+P.,+%26+Thornhill,+A.+(2012).+Research+methods+for+business+students.+Harlow:+Pearson+education+limited.&ots=DxOWziH79Q&sig=BZe6Q2tID73W6llkzRh3tvOkpL4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision*, 42(3), 307–323. <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x>
- Shen, J., Dumont, J., & Deng, X. (2018). Employees' Perceptions of Green HRM and Non-Green Employee Work Outcomes: The Social Identity and Stakeholder Perspectives. *Group and Organization Management*, 43(4), 594–622. <https://doi.org/10.1177/1059601116664610>
- Silva, J. A., & Dias, H. (2022). The relationship between employer Branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*. 31(8), 1-16. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3129>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In J. T. Jost, & J. Sidanius (Eds.), *Political psychology: Key readings* (pp. 276–293). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>
- Takala, T., & Pallab, P. (2000). Individual, collective and social responsibility of the firm. *Business ethics: A european review*, 9(2), 109-118. DOI: 10.1111/1467-8608.00180
- 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>
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Umrani, W. A., Channa, N. A., Ahmed, U., Syed, J., Pahi, M. H., & Ramayah, T. (2022). The laws of attraction: Role of green human resources, culture and environmental performance in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*. 103(4), 103222. doi:10.1016/j.ijhm.2022.103222
- Volunteer Canada. (2017). *Recognizing volunteering in 2017: summary report*. Ipsos. https://volunteer.ca/vdemo/engagingvolunteers_docs/RecognizingVolunteeringIn2017_VolunteerCanada.pdf
- Yong, J., & Mohd-Yusoff, Y. (2016). Studying the influence of strategic human resource competencies on the adoption of green human resource management practices. *Industrial and commercial training*, 48(8), 416-422. Doi: 10.1108/ICT-03-2016-0017
- Yong, Y. J., Yusliza, M-Y., & Fawehinmi, O. O. (2020). Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019. Benchmarking: *An International Journal*, 27(7), 2005-2027. Doi: 10.1108/BIJ-12-2018-0438
- Yusliza, Y. M., Norazmi, A.N., Jabbour, C.J.C., Fernando, Y., Fawehinmi, O., & Seles, P.R.M.B. (2019). Top management commitment, corporate social responsibility and

Anexos

Anexo A - Questionário

Green HRM e atração de talento

Bem-vindo(a),

O meu nome é Mariana Carôla e estou a finalizar o mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional do Iscte.

No âmbito da minha dissertação de mestrado estou a investigar o impacto das práticas verdes de Gestão de Recursos Humanos (Green HRM) na atração de talento.

Para o efeito solicito a sua colaboração no preenchimento de um questionário com a duração prevista de 10 minutos.

A sua participação é anónima e confidencial e os dados recolhidos serão utilizados unicamente em âmbito académico.

A sua resposta é muito importante. Agradeço a sua disponibilidade e colaboração!

Contacto: mccaz1@iscte-iul.pt

Ao participar assumo que tomei conhecimento dos objetivos do presente estudo, concordando em participar nesta investigação.

Secção 1- Práticas verdes de Gestão de Recursos Humanos (Green HRM)

Como práticas verdes de recursos humanos compreendem-se as iniciativas orientadas para a sustentabilidade ambiental em contexto de trabalho.

1. Já ouviu falar das práticas verdes de gestão de recursos humanos (*Green HRM*)?
 - Sim
 - Não
2. Consegue enumerar algumas práticas verdes de gestão de recursos humanos (*Green HRM*)? Enumere, por favor.
3. Considerando as práticas verdes de gestão de recursos humanos (*Green HRM*) qual o seu grau de concordância (1 = Discordo totalmente e 5 = Concordo totalmente) com as seguintes afirmações.
 - 3.1 Presto atenção à preservação do ambiente nas minhas práticas diárias e no consumo.
 - 3.2 Faço sacrifícios para reduzir a poluição.
 - 3.3 Não compro produtos que possam prejudicar o meio ambiente.
 - 3.4 Deixei de comprar determinados produtos por razões ambientais.

4. Qual a importância das práticas verdes de gestão de recursos humanos (*Green HRM*) na escolha de uma empresa para trabalhar? (Em que 1 = Nada importante e 5 = Muito importante)

Secção 2 - Práticas verdes de gestão de recursos humanos (*Green HRM*)

Considere a empresa ideal para si e numa escala de 1 a 5 (em que 1 = Nada importante e 5 = Muito importante) avalie a importância das seguintes práticas.

1. Utilizar o *Employer Branding* verde para atrair trabalhadores.
2. Incluir nos descritivos de funções as preocupações ambientais.
3. Incluir critérios ambientais nas mensagens de recrutamento.
4. Preferir candidatos que tenham competências e atitudes para iniciativas de gestão ambiental corporativa.
5. Ter como critério de seleção o interesse ambiental dos candidatos.
6. Identificar as necessidades de formação dos seus trabalhadores no domínio ambiental.
7. Proporcionar a todos os seus trabalhadores a oportunidade de em aspetos sobre a gestão ambiental.
8. Proporcionar aos trabalhadores oportunidades de envolvimento e participação em iniciativas conjuntas com vista à resolução de problemas ambientais.
9. Providenciar workshops ou fóruns com vista à melhoria do comportamento ambiental dos trabalhadores.
10. Ter uma visão/propósito claro para guiar as ações dos colaboradores na gestão ambiental.
11. Ter um clima de aprendizagem mútua entre os colaboradores sobre comportamentos e consciência ambientais.
12. Envolver os colaboradores na melhoria da qualidade e na resolução de problemas sobre questões ambientais.
13. Existirem diferentes canais de comunicação formais ou informais para difundir a cultura verde.
14. Fomentar a participação dos colaboradores na gestão ambiental.
15. Utilizar indicadores de desempenho verdes no sistema de gestão e avaliação de desempenho.
16. Estabelecer metas, objetivos e responsabilidades ambientais para gestores e funcionários.
17. Estabelecer, para os gestores da empresa, objetivos ambientais, que sejam incluídos na sua avaliação de desempenho.
18. Prever penalizações no sistema de gestão de desempenho por inconformidade ou incumprimento dos objetivos de gestão ambiental.

19. Disponibilizar benefícios ambientais.
20. Ter incentivos financeiros ou fiscais para as práticas ambientais.
21. Oferecer recompensas monetárias e não monetárias com base nas conquistas ambientais (sabáticas, licenças, presentes, bônus, dinheiro, prêmios, promoções).
22. Reconhecer publicamente o desempenho ambiental dos colaboradores.
23. Fornecer incentivos para encorajar atividades e comportamentos ambientalmente corretos.

Seção 3 - Atratividade da Organização

Peço que numa escala de 1 a 5 (em que 1 = Nada importante e 5 = Muito importante) avalie o grau de importância que têm para si as seguintes práticas:

1. Reconhecimento/valorização do meu desempenho pela chefia.
2. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho descontraído.
3. Possibilidade de o emprego atual alavancar futuras oportunidades.
4. Sentir-me bem comigo mesmo/a ao trabalhar para a organização.
5. Sentir-me mais autoconfiante por trabalhar na organização.
6. Adquirir experiência que acrescente valor ao meu percurso.
7. Existência de boas relações com a chefia.
8. Existência de boas relações com os colegas.
9. Pertencer a uma organização onde posso contar com o apoio e incentivo dos meus colegas.
10. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho desafiante.
11. Pertencer a uma organização que adota práticas de trabalho atuais e que está a par das tendências do futuro.
12. Pertencer a uma organização que valoriza e faz uso da minha criatividade.
13. Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade.
14. Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços inovadores.
15. Pertencer a uma organização que proporciona oportunidades de progressão de carreira.
16. Pertencer a uma organização com um papel ativo na sociedade.
17. Pertencer a uma organização onde tenha oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos.
18. Pertencer a uma organização onde tenha oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros.
19. Pertencer a uma organização onde sinta que pertenço e sou aceite.
20. Pertencer a uma organização orientada para o cliente.
21. Pertencer a uma organização onde sinta segurança em relação à continuidade do meu emprego.

- 22. Pertencer a uma organização que me permita ter experiências em diferentes departamentos.
- 23. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho feliz.
- 24. Pertencer a uma organização com uma oferta salarial acima da média do mercado.
- 25. Pertencer a uma organização com um pacote salarial global atrativo.

Secção 4 – Caracterização Sociodemográfica

1. Sexo

- Feminino
- Masculino
- Outro

2. Idade

3. Estado civil

- Solteiro/a
- Casado/a
- Outro

4. Formação académica

- Até ao 9º ano
- 12º ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Curso Profissional
- Outro

5. Situação atual

- Estudante
- Empregado
- Desempregado ou à procura de emprego
- Outra

6. Experiência profissional (em anos)

7. Tipo de vínculo contratual

- Contrato sem termo
- Contrato a termo Certo/Incerto
- Contrato de prestação de serviços (Recibos verdes)
- Contrato de Utilização de trabalho temporário
- Outro

Anexo B- Análise psicométrica da escala das *Green HRM*

Tabela 1

KMO e teste de Bartlett referente à variável inicial “práticas Green hrm”

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,93
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	3599,37
	gl	25
	Sig.	,000

Neste caso, o KMO = 0,933, que significa que a amostra é excelente para a realização desta análise. O teste de Bartlett verifica em termos de esfericidade com $X^2 = 3599,369$ e uma significância de 0,000, o que quer dizer que para as seguintes hipóteses:

H_1 : As variáveis estão correlacionadas.

Com $B(253) = 3599,37$; sig (0,000) < α (0,05), rejeita-se H_0 , ou seja, há pares de variáveis significativamente correlacionadas entre si, pelo que é apropriado seguir com a ACP.

Tabela 2

Matriz de componentes após rotação

	Componente		
	1	2	3
9. Providenciar workshops ou fóruns com vista à melhoria do comportamento ambiental dos trabalhadores.	,814	,220	,204
12. Envolver os colaboradores na melhoria da qualidade e na resolução de problemas sobre questões ambientais.	,803	,244	,253
10. Ter uma visão/propósito claro para guiar as ações dos colaboradores na gestão ambiental.	,800	,247	,193
11. Ter um clima de aprendizagem mútua entre os colaboradores sobre comportamentos e consciência ambientais.	,794	,268	,301
8. Proporcionar aos trabalhadores oportunidades de envolvimento e participação em iniciativas conjuntas com vista à resolução de problemas ambientais.	,776	,165	,266
7. Proporcionar a todos os seus trabalhadores oportunidades de formação em aspetos de gestão ambiental.	,769	,209	,235
14. Fomentar a participação dos colaboradores na gestão ambiental.	,768	,291	,266
13. Existirem diferentes canais de comunicação formais ou informais para difundir a cultura verde.	,678	,219	,234
6. Identificar as necessidades de formação dos seus	,615	,386	,161

trabalhadores no domínio ambiental.			
1. Utilizar o <i>Employer Branding</i> verde para atrair trabalhadores.	,528	,472	-,074
5. Ter como critério de seleção o interesse ambiental dos candidatos.	,182	,807	,068
4. Preferir candidatos que tenham competências e atitudes para iniciativas de gestão ambiental corporativa.	,332	,788	,014
3. Incluir critérios ambientais nas mensagens de recrutamento.	,395	,730	,113
15. Utilizar indicadores de desempenho ambiental no sistema de gestão e avaliação de desempenho.	,345	,681	,276
18. Prever penalizações no sistema de gestão de desempenho por inconformidade ou incumprimento dos objetivos de gestão ambiental.	,066	,649	,417
2. Incluir nos descritivos de funções as preocupações ambientais.	,491	,613	,074
17. Estabelecer, para os gestores da empresa, objetivos ambientais, que sejam incluídos na sua avaliação de desempenho.	,065	,608	,452
16. Estabelecer metas, objetivos e responsabilidades ambientais para gestores e funcionários.	,400	,590	,400
20. Ter incentivos financeiros ou fiscais para as práticas ambientais.	,230	,102	,822
21. Oferecer recompensas monetárias e não monetárias com base nas conquistas ambientais (sabáticas, licenças, presentes, bônus, dinheiro, prémios, promoções).	,133	,107	,806
23. Fornecer incentivos para encorajar atividades e comportamentos ambientalmente corretos.	,372	,098	,700
19. Disponibilizar benefícios ambientais.	,447	,252	,575
22. Reconhecer publicamente o desempenho ambiental dos colaboradores.	,361	,337	,493

Notas: Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 7 iterações.

As três componentes retidas em conjunto explicam aproximadamente 67% (66,064%) da variabilidade nas 23 variáveis iniciais, ou seja, cumprem o critério.

Nesta matriz foi possível constatar que existiam itens que tinham de ser retirados da análise, uma vez que não cumpriam o critério de ter um peso igual ou superior a 0,5. Em alguns casos um único item pertencia a duas componentes e a diferença entre os pesos não era maior ou igual a 0,2 (logo por esta razão também tiveram de ser extraídos). Os itens extraídos foram o item 1 (“Utilizar o *Employer Branding* verde para atrair trabalhadores”), 2

(“Incluir nos descritivos de funções as preocupações ambientais”) e 19 (“Disponibilizar benefícios ambientais.”)

Após esta constatação realizou-se, novamente, o procedimento de análise de ACP no SPSS, já só com os restantes 20 itens. Todos os itens apresentam valores iguais ou superiores a 0,5, ou seja, reme pelo menos 50% da informação dos mesmos.

Tabela 3

2º KMO e teste de Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,93
Bartlett teste de esfericidade	Approx. Qui-Quadrado	3076,67
	df	190
	Sig.	,000

Tabela 4

2ª Matriz de Componentes, Após Rotação.

	Componente		
	1	2	3
9. Providenciar workshops ou fóruns com vista à melhoria do comportamento ambiental dos trabalhadores.	,832	,228	,150
10. Ter uma visão/propósito claro para guiar as ações dos colaboradores na gestão ambiental.	,816	,254	,150
12. Envolver os colaboradores na melhoria da qualidade e na resolução de problemas sobre questões ambientais.	,815	,247	,236
11. Ter um clima de aprendizagem mútua entre os colaboradores sobre comportamentos e consciência ambientais.	,804	,274	,278
8. Proporcionar aos trabalhadores oportunidades de envolvimento e participação em iniciativas conjuntas com vista à resolução de problemas ambientais.	,796	,179	,212
7. Proporcionar a todos os seus trabalhadores oportunidades de formação em aspetos de gestão ambiental.	,790	,220	,176
14. Fomentar a participação dos colaboradores na gestão ambiental.	,776	,290	,247
13. Existirem diferentes canais de comunicação formais ou informais para difundir a cultura verde.	,667	,182	,268
6. Identificar as necessidades de formação dos seus trabalhadores no domínio ambiental.	,639	,402	,089
5. Ter como critério de seleção o interesse ambiental dos candidatos.	,209	,815	-,007
4. Preferir candidatos que tenham competências e atitudes para iniciativas de gestão ambiental corporativa.	,351	,772	-,022

15. Utilizar indicadores de desempenho ambiental no sistema de gestão e avaliação de desempenho.	,372	,708	,206
18. Prever penalizações no sistema de gestão de desempenho por inconformidade ou incumprimento dos objetivos de gestão ambiental.	,101	,698	,324
3. Incluir critérios ambientais nas mensagens de recrutamento.	,395	,685	,100
17. Estabelecer, para os gestores da empresa, objetivos ambientais, que sejam incluídos na sua avaliação de desempenho.	,102	,665	,368
16. Estabelecer metas, objetivos e responsabilidades ambientais para gestores e funcionários.	,419	,609	,368
20. Ter incentivos financeiros ou fiscais para as práticas ambientais.	,231	,136	,825
21. Oferecer recompensas monetárias e não monetárias com base nas conquistas ambientais (sabáticas, licenças, presentes, bônus, dinheiro, prêmios, promoções).	,140	,155	,810
23. Fornecer incentivos para encorajar atividades e comportamentos ambientalmente corretos.	,372	,115	,727
22. Reconhecer publicamente o desempenho ambiental dos colaboradores.	,370	,355	,495

Notas: Método de Extração: análise de Componente Principal.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.
Rotação convergida em 5 iterações.
As três componentes retidas em conjunto explicam 68% (68,242%) da variabilidade nas 20 variáveis, ou seja, cumprem o critério.

Anexo C- Análise psicométrica da escala Employer attractiveness

Tabela 5

Teste KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,90
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	3201,50
	df	300
	Sig.	,000

Tabela 6*Matriz de Componente, Após Rotação*

	Componente				
	1	2	3	4	5
4. Sentir-me bem comigo mesmo/a ao trabalhar para a organização.	,765	,385	-,004	,174	,056
5. Sentir-me mais autoconfiante por trabalhar na organização.	,711	,261	,180	,237	,144
3. Possibilidade de o emprego atual alavancar futuras oportunidades.	,706	,109	,259	,124	,029
1.Reconhecimento/valorização do meu desempenho pela chefia.	,699	,070	,133	,089	,093
6. Adquirir experiência que acrescente valor ao meu percurso.	,665	,333	,364	,024	,111
2. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho descontraído.	,616	,337	,013	,188	,217
7. Existência de boas relações com a chefia.	,271	,729	,181	,123	,001
23. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho feliz.	,229	,708	,182	,095	,297
21. Pertencer a uma organização onde sinta segurança em relação à continuidade do emprego.	,073	,705	-,020	,365	,274
8. Existência de boas relações com os colegas.	,294	,690	,252	-,026	,131
19. Pertencer a uma organização onde sinta que pertence e que sou aceite.	,221	,619	,282	,223	,170
9. Pertencer a uma organização onde posso contar com o apoio e incentivo dos meus colegas.	,328	,565	,389	,032	,149
14. Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços inovadores.	,027	,114	,760	,339	,189
13. Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade.	,128	,192	,745	,289	,133
11. Pertencer a uma organização que adota práticas de trabalho atuais e que está a par das tendências do futuro.	,375	,287	,623	,172	,190
12. Pertencer a uma organização que valoriza e faz uso da minha criatividade.	,380	,318	,580	,281	-,089
17. Pertencer a uma organização onde tenha oportunidade de colocar em práticas os conhecimentos adquiridos.	,383	,292	,498	,287	,147
15. Pertencer a uma organização que proporciona oportunidades de progressão de carreira.	,358	,442	,468	,047	,273
22. Pertencer a uma organização que me permita ter	-,013	,344	,115	,766	,142

experiências em diferentes departamentos.					
20. Pertencer a uma organização orientada para o cliente.	,227	-,010	,260	,685	,189
18. Pertencer a uma organização onde tenha oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros.	,413	,015	,277	,646	,062
10. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho desafiante.	,237	,146	,404	,632	-,035
16. Pertencer a uma organização com um papel ativo na sociedade.	,123	,428	,414	,462	-,089
24. Pertencer a uma organização com uma oferta salarial acima da média do mercado.	,140	,191	,143	,175	,858
25. Pertencer a uma organização com um pacote salarial global atrativo.	,193	,299	,171	,054	,823

Notas: Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.^a

a.Rotação convergida em 8 iterações.

As cinco componentes retidas em conjunto explicam aproximadamente 67% (66,70%) da variabilidade nas 25 variáveis iniciais, ou seja, cumprem o critério.

Anexo D- Análise Exploratória

Outputs, pressupostos e decisões sobre a análise do teste One-Way ANOVA

Green HRM

Variável Fator: Estado civil

Pressupostos para realização do teste One-Way ANOVA:

1. A variável em estudo é quantitativa (Sistema de recompensas e benefícios verdes) - condição que se verifica;
2. 3 ou mais grupos independentes- Verifica-se;
3. Pressuposto da homogeneidade das variâncias -**Verifica-se**

H₀: A variância dos valores de desenvolvimento é igual nos 3 grupos populacionais.

H₁: A variância para os valores desenvolvimento é diferente em pelo menos 1 grupos populacionais.

Tabela 7*Teste de Homogeneidade de Variâncias*

		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Práticas Green	Com base na média	1,47	2	200	,233
HRM	Com base na mediana	,80	2	200	,452
	Com base na mediana e com gl ajustado	,80	2	199,74	,452
	Com base na média aparada	1,92	2	200	,149

Decisão: $L(2,200) = 1,47$; $sig=0,233$ ($p > \alpha = 0,05$) – Não rejeitar H_0 , por isso o pressuposto da homogeneidade de variâncias verifica-se.

3. Pressuposto de normalidade

H_0 : Os grupos populacionais (solteiro/a, casado/a, outro) seguem uma distribuição normal.

H_1 : Os grupos populacionais (solteiro/a, casado/a, outro) não seguem uma distribuição normal.

Tabela 8*Teste de Normalidade*

	Estado civil	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Práticas	Solteiro/a	,29	129	<,001	,83	129	<,001
Green HRM	Casado/a	,26	55	<,001	,80	55	<,001
	Outro	,25	19	,003	,80	19	,001

Nota: a. Correlação de Significância de Lilliefors

- Solteiro/a – KS (129) =0,29; $sig < 0,001 < \alpha$, logo rejeita-se H_0 . No entanto como o $n > 30$ invoca-se o TLC, o que leva a concluir que este grupo populacional segue uma distribuição normal.
- Casado/a- KS (55) =0,26; $sig < 0,001 < \alpha$, logo rejeita-se H_0 . No entanto como o $n > 30$ invoca-se o TLC, o que leva a concluir que este grupo populacional segue uma distribuição normal.
- Outro- SW (19) =0,80; $sig = 0,001 < \alpha$, logo rejeita-se H_0 .

Assim, o pressuposto da normalidade foi violado, porque nem todos os grupos populacionais seguem uma distribuição normal.

Teste não paramétrico Kruskal- Wallis

H0: A média dos valores de desenvolvimento é igual para os 5 grupos populacionais.

H1: A média dos valores aplicativos é diferente em pelo menos um grupo populacional.

Tabela 9

Teste Kruskal- Wallis

Práticas Green HRM	
H de Kruskal-Wallis	7,54
df	2
Significância Sig.	,023

Nota: b. Variável de Agrupamento: Estado civil

Decisões: $K-W_{(2)} = 7,54$; $sig = 0,023 < \alpha (0,05)$ - rejeitamos H0. Logo *há diferenças* estatisticamente significativas nas práticas Green HRM face ao estado civil dos inquiridos.

Variável Fator: Formação académica

Tabela 10

Descritivas

	N	\bar{X}	dp	Erro Padrão	95% de Intervalo de Confiança para Média		Mínimo	Máximo	
					Limite inferior	Limite superior			
					até ao 9º ano	6			4,33
12º ano	32	4,41	,62	,11	4,18	4,63	3	5	
Licenciatura	96	3,99	,69	,07	3,85	4,13	2	5	
Práticas Green HRM	Mestrado	56	3,89	,85	,11	3,67	4,12	2	5
Doutoramento	8	4,38	,74	,26	3,75	5,00	3	5	
Curso Profissional	1	4,00	4	4	
Outro	4	4,50	,58	,29	3,58	5,42	4	5	
Total	203	4,06	,74	,05	3,96	4,17	2	5	

Pressupostos para realização do teste One-Way ANOVA:

1. A variável em estudo é quantitativa (Sistema de recompensas e benefícios verdes) - condição que se verifica;
2. 3 ou mais grupos independentes- Verifica-se;
3. Pressuposto da homogeneidade das variâncias -**Verifica-se**;

H0: A variância da Green HRM verde é igual nos 5 grupos populacionais.

H1: A variância da Green HRM é diferente em pelo menos 2 grupos populacionais.

Tabela 11

Teste Homogeneidade de Variâncias

		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Práticas Green HRM	Com base na média	1,34	5	196	,248
	Com base na mediana	,86	5	196	,512
	Com base na mediana e com gl ajustado	,86	5	187,435	,512
	Com base na média aparada	1,19	5	196	,317

Decisão: $L(5,196) = 1,34$; sig = 0,248 ($p > \alpha = 0,05$) – não rejeitar H_0 , por isso o pressuposto da homogeneidade de variâncias verifica-se.

4. Pressuposto de Normalidade

H_0 : Os 6 grupos populacionais seguem uma distribuição normal.

H_1 : Os 6 grupos populacionais não seguem uma distribuição normal.

Tabela 12

Teste de normalidade

	Formação acadêmica	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Práticas Green HRM	até ao 9º ano	,41	6	,002	,64	6	,001
	12º ano	,30	32	<,001	,75	32	<,001
	Licenciatura	,29	96	<,001	,82	96	<,001
	Mestrado	,25	56	<,001	,86	56	<,001
	Doutoramento	,30	8	,033	,80	8	,027
	Outro	,31	4	.	,73	4	,024

Notas: a. Correlação de Significância de Lilliefors

b. Práticas Green HRM é constante quando Formação acadêmica = Curso Profissional. Foi omitida.

- Até ao 9º ano – SW₍₆₎=0,64; sig = 0,001 < alfa, logo rejeita-se H_0 . Logo não segue distribuição normal.
- 12º ano- SW₍₃₂₎ =0,75; sig < 0,001 < alfa, logo rejeita-se H_0 . No entanto como o $n > 30$ invoca-se o TLC, o que leva a concluir que este grupo populacional segue uma distribuição normal.

- Licenciatura- $KS_{(96)} = 0,29$; $sig < 0,001 < \alpha$, logo rejeita-se H_0 . No entanto como o $n > 30$ invoca-se o TLC, o que leva a concluir que este grupo populacional segue uma distribuição normal.
- Mestrado - $KS_{(56)} = 0,25$; $sig < 0,001 < \alpha$, logo rejeita-se H_0 . No entanto como o $n > 30$ invoca-se o TLC, o que leva a concluir que este grupo populacional segue uma distribuição normal.
- Doutoramento – $SW_{(8)} = 0,80$; $sig = 0,027 < \alpha$, logo rejeita-se H_0 .
- Outro – $SW_{(4)} = 0,73$; $sig = 0,024 < \alpha$, logo rejeita-se H_0 .

Como nem todos os grupos populacionais seguem uma distribuição normal, conclui-se que o pressuposto da normalidade é violado.

Teste não paramétrico Kruskal- Wallis

H_0 : A média das Green HRM é igual para os 3 grupos populacionais.

H_1 : A média das Green HRM é diferente em pelo menos um grupo populacional.

Tabela 13

Teste de Kruskal - Wallis

Práticas Green HRM	
H de Kruskal-Wallis	14,23
df	6
Significância Sig.	,027
<i>Nota: Variável de Agrupamento: Formação académica</i>	

Decisão: $KW_{(6)} = 14,23$; $sig = 0,027 < \alpha (0,05)$ - rejeitar H_0 . Logo *há diferenças* estatisticamente significativas nas práticas Green HRM face ao grau de formação académico dos inquiridos.

RSI ambiental

Tabela 14

Descritivas

Responsabilidade Social Individual								
	N	Média	Desvio padrão	Erro Padrão	95% de Intervalo de Confiança para Média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
Solteiro/a	129	3,60	,85	,08	3,45	3,75	1	5
Casado/a	55	3,95	,76	,10	3,74	4,15	2	5
Outro	19	3,89	,81	,19	3,50	4,28	2	5
Total	203	3,72	,84	,06	3,60	3,83	1	5

Pressupostos para realização da ANOVA:

1. A variável em estudo é quantitativa (valores aplicativos) - condição que se verifica;
2. 3 ou mais grupos independentes- Verifica-se;
3. Pressuposto da homogeneidade das variâncias – Não se verifica;

H₀: A variância da RSI ambiental é igual nos 3 grupos populacionais.

H₁: A variância da RSI ambiental é diferente em pelo menos 2 grupos populacionais.

Tabela 15

Teste Homogeneidade de Variâncias

		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Responsabilidade Social Individual	Com base na média	3,19	2	200	,043
	Com base na mediana	1,63	2	200	,198
	Com base na mediana e com gl ajustado	1,63	2	196,93	,198
	Com base na média aparada	3,58	2	200	,030

Decisão: $L(2,200) = 3,19$; sig = 0,043 ($p < \alpha = 0,05$) – rejeitar H₀, por isso o pressuposto da homogeneidade de variâncias não se verifica.

4. Pressuposto de normalidade

H₀: Os 3 grupos populacionais seguem uma distribuição normal.

H₁: Os 3 grupos populacionais não seguem uma distribuição normal.

Tabela 16

Teste de Normalidade

	Estado civil	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Responsabilidade Social Individual	Solteiro/a	,24	129	<,001	,87	129	<,001
ambiental	Casado/a	,29	55	<,001	,83	55	<,001
	Outro	,29	19	<,001	,86	19	,008

Nota: a. Correção de significância de Lilliefors

- Solteiro/a – KS ₍₁₂₉₎ =0,24; sig < ,001 < alfa, logo rejeita-se H0. No entanto como o n>30 invoca-se o TLC, o que leva a concluir que este grupo populacional segue uma distribuição normal.
- Casado/a- KS ₍₅₅₎ =0,29; sig < ,001 < alfa, logo rejeita-se H0. No entanto como o n>30 invoca-se o TLC, o que leva a concluir que este grupo populacional segue uma distribuição normal.
- Outro- SW ₍₁₉₎ =0,86; sig= 0,008 < alfa, logo rejeita-se H0.

Assim, o pressuposto da normalidade foi violado, porque nem todos os grupos populacionais seguem uma distribuição normal.

Teste não paramétrico Kruskal – Wallis

H₀: A média da RSI ambiental é igual para os 3 grupos populacionais.

H₁: A média da RSI ambiental é diferente em pelo menos um grupo populacional.

Tabela 17

Teste Kruskal- Wallis (alternativo à ANOVA)

Responsabilidade Social Individual ambiental	
H de Kruskal-Wallis	7,99
df	2
Sig.	,018

Nota: Variável de grupo: Estado civil

Decisão: K-W ₍₂₎ = 7,99; sig= 0,018 < α (0,05) - rejeitamos H0. Logo *há diferenças* estatisticamente significativas na RSI ambiental dos inquiridos face ao seu estado civil.

Employer attractiveness

Pressupostos para realização da ANOVA:

1. A variável em estudo é quantitativa (valores aplicativos) - condição que se verifica;
2. 3 ou mais grupos independentes- verifica-se;

3. Pressuposto da homogeneidade das variâncias – Não se verifica;

H0: A variância do Employer Attractiveness é igual nos 5 grupos populacionais.

H1: A variância da Employer Attractiveness é diferente em pelo menos 2 grupos populacionais.

Tabela 18

Teste Homogeneidade de Variâncias

		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Employer	Com base na média	5,14	4	188	<,001
Attractiveness	Com base na mediana	2,11	4	188	,081
	Com base na mediana e com gl ajustado	2,11	4	182,72	,081
	Com base na média aparada	5,41	4	188	<,001

Decisão: $L(4,188) = 5,14$; sig <0,001 ($p < \alpha = 0,05$) – rejeita-se H0, por isso o pressuposto da homogeneidade de variâncias não se verifica.

4. Pressuposto de normalidade

H0: Os 5 grupos populacionais seguem uma distribuição normal.

H1: Os 5 grupos populacionais não seguem uma distribuição normal.

Tabela 19

Teste de Normalidade

	Tipo de Vínculo	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Employer	Contratual						
	Contrato sem termo	,45	97	<,001	,56	97	<,001
Attractiveness	Contrato a termo Certo/Incerto	,30	38	<,001	,74	38	<,001
	Contrato de prestação de serviços (Recibos verdes)	,38	10	<,001	,64	10	<,001
	Contrato de Utilização de Trabalho Temporário	,44	4	.	,63	4	,001
	Outro	,35	44	<,001	,69	44	<,001

Nota: a. Correlação de Significância de Lilliefors

- Contrato sem termo – KS₍₉₇₎ = 0,45; sig < 0,001 < alfa, logo rejeita-se H0. No entanto como o n>30 invoca-se o TLC, o que leva a concluir que este grupo populacional segue uma distribuição normal.
- Contrato a termo Certo/Incerto- KS₍₃₈₎ = 0,74; sig < 0,001 < alfa, logo rejeita-se H0. No entanto como o n>30 invoca-se o TLC, o que leva a concluir que este grupo populacional segue uma distribuição normal.
- Contrato de prestação de serviços- SW₍₁₀₎ = 0,64; sig < 0,001 < alfa, logo rejeita-se H0. Ou seja, este grupo populacional não segue uma distribuição normal.
- Contrato de utilização de trabalho temporário - SW₍₄₎ = 0,63; sig < 0,001 < alfa, logo rejeita-se H0. Ou seja, este grupo populacional não segue uma distribuição normal.
- Outro - SW₍₄₄₎ = 0,69; sig < 0,001 < alfa, logo rejeita-se H0. No entanto como o n>30 invoca-se o TLC, o que leva a concluir que este grupo populacional segue uma distribuição normal.

Assim, o pressuposto da normalidade foi violado, porque nem todos os grupos populacionais seguem uma distribuição normal.

Teste não paramétrico Kruskal – Wallis

H0: A média da *Employer Attractiveness* é igual para os 5 grupos populacionais.

H1: A média da *Employer Attractiveness* é diferente em pelo menos um grupo populacional.

Tabela 20

Teste Kruskal -Wallis

Employer Attractiveness	
H de Kruskal-Wallis	11,33
df	4
Sig.	,023

Nota: Variável de Agrupamento: Tipo de vínculo contratual

Decisão: K-W₍₄₎ = 11,33; sig = 0,023 < α (0,05) - rejeitamos H0. Logo há diferenças estatisticamente significativas na perceção da EA face ao tipo de vínculo contratual dos inquiridos.

Análise Individual das práticas *Green HRM* e dos Valores do *Employer Attractiveness*

Variável fator: Formação acadêmica

Inicialmente foram verificados os pressupostos para a realização dos testes paramétricos.

Tabela 21

Descritivos

	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão	95% de intervalo de confiança para a média		Minino	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
					Sistema de Recompensas e benefícios verdes			
até ao 9º ano	6	4,67	,52	,21	4,12	5,21	4	5
12º ano	32	4,59	,67	,12	4,35	4,83	3	5
Licenciatura	96	4,15	,78	,08	3,99	4,30	2	5
Mestrado	56	4,11	,82	,11	3,89	4,33	2	5
Doutoramento	8	4,50	,76	,27	3,87	5,13	3	5
Curso Profissional	1	4,00	4	4
Outro	4	4,50	,58	,29	3,58	5,42	4	5
Total	203	4,24	,78	,06	4,13	4,35	2	5

Pressupostos para realização do teste One-Way ANOVA:

1. A variável em estudo é quantitativa (Sistema de recompensas e benefícios verdes) - condição que se verifica;
2. 3 ou mais grupos independentes- Verifica-se;
3. Pressuposto da homogeneidade das variâncias -**Verifica-se**;

H0: A variância para o grau de concordância com os sistemas de recompensas e benefícios verdes é igual nos 7 grupos populacionais.

H1: A variância para o grau de concordância com os sistemas de recompensas e benefícios verdes é diferente em pelo menos 2 grupos populacionais.

Tabela 22*Homogeneidade de Variâncias*

		Estatísticas de Levene	df 1	df 2	Sig.
Sistemas de recompensas e benefícios verdes	Com base na média	,30	5	196	,910
	Com base na mediana	,68	5	196	,638
	Com base na mediana e com gl ajustados	,68	5	186,122	,638
	Com base na média aparada	,50	5	196	,778

Decisão: $L(5,196) = 0,30$; sig = 0,910 ($p=0,910$ é > que $\alpha = 0,005$) – não rejeitar H_0 , por isso o pressuposto da homogeneidade de variâncias verifica-se.

4. Pressuposto da normalidade – **Não se verifica.**

H_0 : Os 6 grupos populacionais seguem uma distribuição normal.

H_1 : Os 6 grupos populacionais não seguem uma distribuição normal.

Tabela 23*Teste de Normalidade*

Como é observável na tabela x o pressuposto da normalidade não se verifica para nenhum

	Formação académica	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatísticas	df	Sig.	Estatísticas	df	Sig.
Sistema de	até ao 9º ano	,41	6	,002	,64	6	,001
Recompensas e benefícios verdes	12º ano	,42	32	<,001	,64	32	<,001
	Licenciatura	,25	96	<,001	,82	96	<,001
	Mestrado	,23	56	<,001	,83	56	<,001
	Doutoramento	,37	8	,002	,72	8	,004
	Outro	,31	4	.	,73	4	,024

Notas: a. Correção de significância de Lilliefors

b. O Sistema de Recompensas e Benefícios Verdes é constante quando Formação académica = Curso Profissional. Foi omitido.

dos grupos populacionais da formação académica, pois:

- Até ao 9º ano – SW₍₆₎ = 0,64; sig = 0,001 < alfa, logo rejeita-se H_0 .
- 12º ano- SW₍₃₂₎ = 0,64; sig < 0,001 < alfa, logo rejeita-se H_0 .
- Licenciatura- KS₍₉₆₎ = 0,25; sig = 0,001 < alfa, logo rejeita-se H_0 .
- Mestrado- KS₍₅₆₎ = 0,23; sig = 0,001 < alfa, logo rejeita-se H_0 .
- Doutoramento – SW₍₈₎ = 0,72; sig = 0,004 < alfa, logo rejeita-se H_0 .
- Outro- SW₍₄₎ = 0,73; sig = 0,024 < alfa, logo rejeita-se H_0 .

Teste não paramétrico Kruskal- Wallis

H₀: A média do sistema de recompensas e benefícios verdes é igual para os 7 grupos populacionais.

H₁: A média do sistema de recompensas e benefícios verdes é diferente em pelo menos um grupo populacional.

Tabela 24

Teste Kruskal- Wallis (alternativo à ANOVA)

Sistema de Recompensas e benefícios verdes	
H de Kruskal-Wallis	14,19
df	6
Sig.	,028
Nota: Variável de grupo: Formação académica	

Decisão: K-W ₍₆₎ = 14,19; sig= 0,028 < α (0,05) - rejeitamos H₀. Logo *há diferenças* estatisticamente significativas no grau de concordância de sistemas de recompensas e benefícios dos inquiridos face à formação académica.

Variável Fator: Estado Civil

Prática: Formação, desenvolvimento e envolvimento verdes

Tabela 25

Descritivos

Formação, desenvolvimento e envolvimento verde								
	N	Média	Dp	Erro padrão	95% do intervalo de confiança para a média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
Solteiro/a	129	4,11	,77	,05	3,97	4,24	2	5
Casado/a	55	4,42	,71	,096	4,23	4,61	2	5
Outro	19	4,32	,75	,17	3,95	4,68	3	5
Total	203	4,21	,76	,05	4,11	4,32	2	5

Pressupostos para realização da ANOVA:

1. A variável em estudo é quantitativa (valores aplicativos) - condição que se verifica;
2. 3 ou mais grupos independentes- Verifica-se;
3. Pressuposto da homogeneidade das variâncias – verifica-se

H₀: A variância da formação, desenvolvimento e envolvimento verde é igual nos 3 grupos populacionais.

H1: A variância para a formação, desenvolvimento e envolvimento verde é diferente em pelo menos 2 grupos populacionais.

Tabela 26

Teste de homogeneidade de variâncias

		Estatísticas de Levene	gl 1	gl 2	Sig.
Formação, desenvolvimento e envolvimento verde	Com base na média	,14	2	200	,873
	Com base na mediana	,14	2	200	,869
	Com base na mediana e com gl ajustado	,14	2	185,40	,869
	Com base na média aparada	,08	2	200	,922

Decisão: $L(2,200) = 0,14$; sig = 0,873 ($p = 0,873$ é > que $\alpha = 0,05$) – não rejeitar H0, por isso o pressuposto da homogeneidade de variâncias verifica-se.

4. Pressuposto de normalidade

H0: Os 3 grupos populacionais seguem uma distribuição normal.

H1: Os 3 grupos populacionais não seguem uma distribuição normal.

Tabela 27

Teste de normalidade

	Estado civil	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Formação, desenvolvimento e envolvimento verde	Solteiro/a	,24	129	<,001	,83	129	<,001
	Casado/a	,32	55	<,001	,74	55	<,001
	Outro	,29	19	<,001	,78	19	<,001

Notas: a. Correção de significância de Lilliefors

Como é observável na tabela o pressuposto da normalidade não se verifica para nenhum dos grupos populacionais da formação académica, pois:

- Solteiro/a – KS₍₁₂₉₎ = ,24; sig < ,001 < alfa, logo rejeita-se H0.
- Casado/a KS₍₅₅₎ = ,32; sig < ,001 < alfa, logo rejeita-se H0.
- Outro- SW₍₁₉₎ = ,78; sig < ,001 < alfa, logo rejeita-se H0.

Ao rejeitar-se a hipótese nula compreende-se que os 3 grupos populacionais do estado civil não seguem uma distribuição normal. Assim, não foi possível prosseguir com a análise da ANOVA, seguindo-se com o teste não paramétrico alternativo Kruskal-Wallis, testando-se as seguintes hipóteses:

Teste não paramétrico Kruskal – Wallis

H₀: A média da formação, desenvolvimento e envolvimento verde é igual para os 3 grupos populacionais.

H₁: A média da formação, desenvolvimento e envolvimento verde é diferente em pelo menos um grupo populacional.

Tabela 28

Teste Kruskal- Wallis (alternativo à ANOVA)

Formação, desenvolvimento e envolvimento verde	
H de Kruskal-Wallis	7,31
df	2
Sig.	,03

Nota: Variável de grupo: Estado civil

Decisão: K-W ₍₂₎ = 7,31; sig= 0,026 < α (0,05) - rejeitamos H₀. Logo *há diferenças* estatisticamente significativas nos valores de desenvolvimento dos inquiridos face ao estado civil.

Variável Fator: vínculo contratual

Valor de desenvolvimento

Tabela 29

Descritivos

Valores de Desenvolvimento								
	N	Média	Dp	Erro padrão	95% intervalo de confiança para a média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
Contrato sem termo	97	4,81	,42	,04	4,73	4,90	3	5
Contrato a termo Certo/Incerto	38	4,42	,68	,11	4,20	4,65	3	5
Contrato de prestação de serviços (Recibos verdes)	10	4,60	,70	,22	4,10	5,10	3	5
Contrato de Utilização de Trabalho Temporário	4	4,75	,50	,25	3,95	5,55	4	5
Outro	44	4,68	,47	,07	4,54	4,83	4	5
Total	193	4,69	,53	,04	4,62	4,77	3	5

Pressupostos para realização da ANOVA:

1. A variável em estudo é quantitativa (valores aplicativos) - condição que se verifica;
2. 3 ou mais grupos independentes- verifica-se;
3. Pressuposto da homogeneidade das variâncias – Não se verifica;

H0: A variância dos valores de desenvolvimento é igual nos 5 grupos populacionais.

H1: A variância para os valores desenvolvimento é diferente em pelo menos 2 grupos populacionais.

Tabela 30

Teste de homogeneidade de variâncias

		Estatísticas de Levene	df 1	df2	Sig.
Valores de Desenvolvimento	Com base na média	9,84	4	188	<,001
	Com base na mediana	4,20	4	188	,003
	Com base na mediana e com gl ajustado	4,20	4	153,46	,003
	Com base na média aparada	9,61	4	188	<,001

Decisão: $L(4,188) = 9,84$; sig < 0,001 ($p < 0,001$ é < que $\alpha = 0,05$) – rejeitar H0, por isso o pressuposto da homogeneidade de variâncias não se verifica.

4. Pressuposto de normalidade

H0: Os 5 grupos populacionais seguem uma distribuição normal.

H1: Os 5 grupos populacionais não seguem uma distribuição normal.

Tabela 31

Teste de Normalidade

	Tipo de vínculo contratual	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Valores de Desenvolvimento	Contrato sem termo	,50	97	<,001	,48	97	<,001
	Contrato a termo Certo/Incerto	,33	38	<,001	,74	38	<,001
	Contrato de prestação de serviços (Recibos verdes)	,42	10	<,001	,65	10	<,001
	Contrato de	,44	4	.	,63	4	,001

Utilização de Trabalho Temporário						
Outro	,43	44	<,001	,59	44	<,001

Nota: a. Correção de significância de Lilliefors

Como é observável na tabela x o pressuposto da normalidade não se verifica para nenhum dos grupos populacionais da formação académica, pois:

- Contrato sem termo – $KS_{(97)} = 0,50$; sig < 0,001 < alfa, logo rejeita-se H_0 . No entanto como o $n > 30$ invoca-se o TLC, o que leva a concluir que este grupo populacional segue uma distribuição normal.
- Contrato a termo certo/incerto- $SW_{(38)} = 0,33$; sig < 0,001 < alfa, logo rejeita-se H_0 . No entanto como o $n > 30$ invoca-se o TLC, o que leva a concluir que este grupo populacional segue uma distribuição normal.
- Contrato de prestação de serviços (Recibos verdes) - $SW_{(10)} = 0,65$; sig < ,001 < alfa, logo rejeita-se H_0 .
- Contrato de Utilização de Trabalho temporário – $SW_{(4)} = 0,63$; sig=0,001 < alfa, logo rejeita-se H_0 .
- Outro – $SW_{(44)} = 0,59$; sig < 0,001 < alfa, logo rejeita-se H_0 . No entanto como o $n > 30$ invoca-se o TLC, o que leva a concluir que este grupo populacional segue uma distribuição normal.

Como nem todos os grupos populacionais seguem uma distribuição normal, conclui-se que o pressuposto da normalidade é violado.

Conclui-se que como 2 pressupostos foram violados, não se pode realizar a análise da ANOVA e prosseguiu-se com o teste não paramétrico alternativo Kruskal-Wallis.

Teste não paramétrico Kruskal – Wallis

H_0 : A média dos valores de desenvolvimento é igual para os 5 grupos populacionais.

H_1 : A média dos valores aplicativos é diferente em pelo menos um grupo populacional.

Tabela 32

Teste Kruskal- Wallis (alternativo à ANOVA)

	Valores de Desenvolvimento
H de Kruskal-Wallis	13,89
df	4
Asymp. Sig.	,008

Nota: Variável de grupo: Tipo de vínculo contratual

Decisão: $K-W_{(4)} = 13,89$; $sig = 0,008 < \alpha (0,05)$ - rejeitamos H_0 . Logo *há diferenças* estatisticamente significativas nos valores de desenvolvimento dos inquiridos face ao vínculo contratual.

Variável Fator: Formação académica

Valores de aplicação

Tabela 33

Descritivos

	N	Média	DP	Erro padrão	95% de intervalo de confiança para a média		Mínimo	Máximo
					Limite Inferior	Limite superior		
					até ao 9º ano	6		
12º ano	32	4,13	,79	,14	3,84	4,41	3	5
Licenciatura	96	4,40	,61	,06	4,27	4,52	2	5
Mestrado	56	4,16	,65	,09	3,99	4,34	2	5
Doutoramento	8	4,75	,46	,16	4,36	5,14	4	5
Curso Profissional	1	5,00	5	5
Outro	4	5,00	,00	,00	5,00	5,00	5	5
Total	203	4,30	,67	,05	4,21	4,39	2	5

Pressupostos para realização da ANOVA:

1. A variável em estudo é quantitativa (valores aplicativos) - condição que se verifica;
2. 3 ou mais grupos independentes- Verifica-se;
3. Pressuposto da homogeneidade das variâncias – Não se verifica;

H_0 : A variância dos valores aplicativos é igual nos 7 grupos populacionais.

H_1 : A variância para os valores aplicativos é diferente em pelo menos 2 grupos populacionais.

Tabela 34*Teste de homogeneidade de variâncias*

		Estatísticas de Levene	df 1	df 2	Sig.
Valores de	Com base na média	3,16	5	196	,009
Aplicação	Com base na mediana	1,75	5	196	,125
	Com base na mediana e com GI ajustado	1,75	5	192,166	,125
	Com base na média aparada	3,33	5	196	,007

Decisão: $L(5,196) = 3,16$; sig = 0,009 ($p = 0,009$ é < que $\alpha = 0,05$) – rejeitar H_0 , ou seja, a variância dos valores de aplicação é diferente em pelo menos 2 grupos populacionais, por isso o pressuposto da homogeneidade de variâncias não se verifica

4. Pressuposto de normalidade

H_0 : Os 6 grupos populacionais seguem uma distribuição normal.

H_1 : Os 6 grupos populacionais não seguem uma distribuição normal.

Tabela 35*Teste de Normalidade*

	Formação acadêmica	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	GL	Sig.	Estatística	GL	Sig.
Valores de	até ao 9º ano	,25	6	,200*	,87	6	,212
Aplicação	12º ano	,24	32	<,001	,80	32	<,001
	Licenciatura	,30	96	<,001	,72	96	<,001
	Mestrado	,31	56	<,001	,77	56	<,001
	Doutoramento	,46	8	<,001	,57	8	<,001
	Outro	.	4	.	.	4	.

Notas: *. Este é um limite inferior ao do verdadeiro significado.

a. Correção significativa de Lilliefors

c. Valores de aplicação é constante quando Formação acadêmica = Curso Profissional. Foi omitido.

Como é observável na tabela x o pressuposto da normalidade não se verifica para nenhum dos grupos populacionais da formação académica, pois:

- Até ao 9º ano – SW₍₆₎ = 0,87; sig = ,212 > alfa, logo rejeita-se H_0 .
- 12º ano- SW₍₃₂₎ = 0,80; sig < ,001 < alfa, logo rejeita-se H_0 . No entanto como o $n > 30$ invoca-se o TLC, o que leva a concluir que este grupo populacional segue uma distribuição normal.
- Licenciatura- KS₍₉₆₎ = 0,30; sig < ,001 < alfa, logo rejeita-se H_0 . No entanto como o $n > 30$ invoca-se o TLC, o que leva a concluir que este grupo populacional segue uma distribuição normal.

- Mestrado- $KS_{(56)} = ,31$; $sig < 0,001 < \alpha$, logo rejeita-se H_0 . No entanto como o $n > 30$ invoca-se o TLC, o que leva a concluir que este grupo populacional segue uma distribuição normal.
- Doutoramento – $SW_{(8)} = 0,57$; $sig < ,001 < \alpha$, logo rejeita-se H_0 .

Como nem todos os grupos populacionais seguem uma distribuição normal, conclui-se que o pressuposto da normalidade é violado. Por fim, conclui-se que como 2 pressupostos foram violados, não se pode realizar a análise da ANOVA e prosseguiu-se com o teste não paramétrico alternativo Kruskal-Wallis.

Teste não paramétrico Kruskal- Wallis

H_0 : A média dos valores aplicativos é igual para os 7 grupos populacionais.

H_1 : A média dos valores aplicativos é diferente em pelo menos um grupo populacional.

Tabela 36

Teste Kruskal- Wallis (alternativo à ANOVA)

Valores de aplicação	
H de Kruskal-Wallis	19,21
df	6
Sig.	,004
<i>Nota: Variável de grupo: Formação académica</i>	

Decisão: $K-W_{(6)} = 19,21$; $sig = 0,004 < \alpha (0,05)$ - rejeitamos H_0 . Logo *há diferenças* estatisticamente significativas nos valores aplicativos dos inquiridos face à formação académica.

Anexo E- Pressupostos das Regressões Lineares

Green HRM

1. Pressuposto da linearidade da relação

O pressuposto valida-se a partir do momento em que o modelo é válido. A linearidade é verificada sempre que consigo ter um modelo para apresentar.

2. Pressuposto - Variáveis aleatórias residuais com valor esperado nulo

Tabela 37*Estatísticas dos Resíduos*

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Valor previsto	2,66	4,62	4,06	,35
Erro Valor previsto	-4,04	1,59	,00	1,00
Erro padrão do valor previsto	,06	,19	,08	,02
Valor previsto ajustado	2,63	4,63	4,06	,35
Resíduo	-2,28	1,05	,00	,65
Erro Resíduo	-3,49	1,60	,00	1,00
Resíduos Resíduo	-3,50	1,61	,00	1,00
de Estud.	-2,30	1,06	,00	,66
Resíduos de Estud.	-3,61	1,61	-,00	1,01
Mahal. Distância	,62	16,68	1,99	2,04
Distância de Cook	,00	,06	,01	,01
Valor de ponto alavanca centralizado	,00	,08	,01	,01
N	203			

Nota: Variável Dependente: Práticas Green HRM

3. Pressuposto - Independência entre os erros e as variáveis independentes

Tabela 38*Correlações*

		Práticas Green HRM	Employer Attractiveness	Responsabilidade Social Individual	Unstandardized Residual
Práticas Green HRM	Correlação de Pearson	1	,29**	,41**	,88**
	Sig.		<,001	<,001	<,001
Employer Attractiveness	Correlação de Pearson	,294**	1	,18*	,00
	Sig.	<,001		,011	1,000
Responsabilidade Social Individual	Correlação de Pearson	,41**	,18*	1	,00
	Sig.	<,001	,011		1,000
Unstandardized Residual	Correlação de Pearson	,88**	,00	,00	1

Sig. <,001 1,000 1,000

N=203

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

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

4. Pressuposto - Independência dos erros

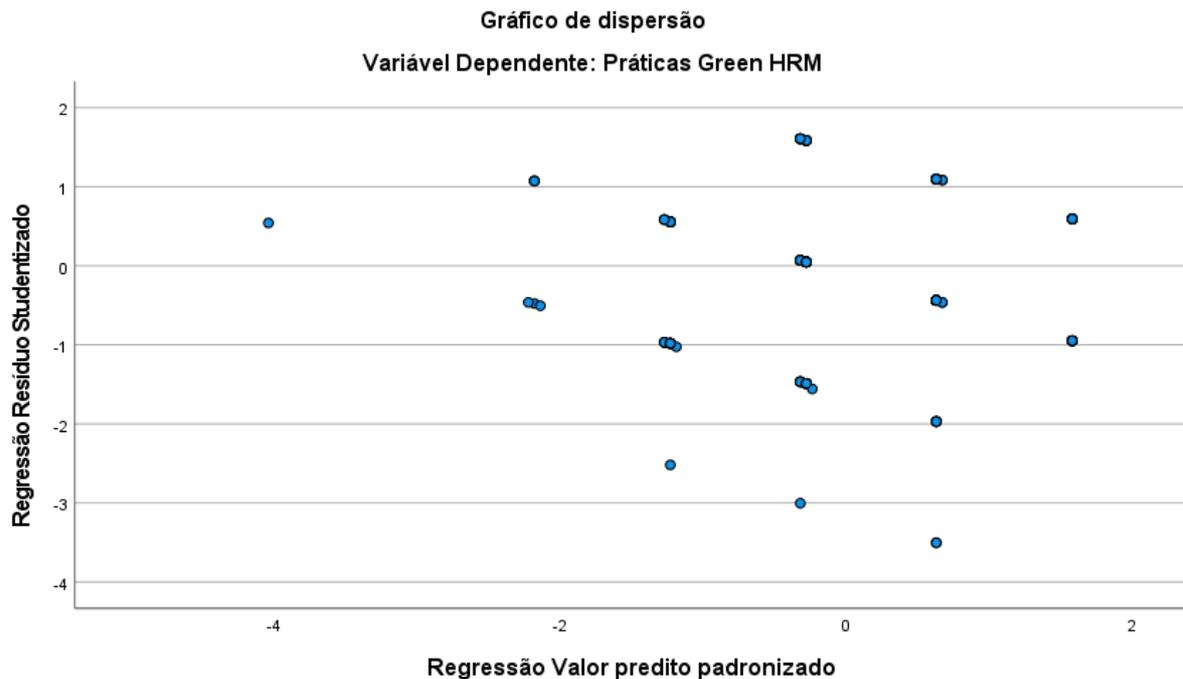
Tabela 39

Análise do Durbin Watson

Modelo	Durbin-Watson
1	1,85

Recorrendo a tabela e Resumo do modelo, especificamente, à coluna do teste Durbin-Watson é possível observar que esta toma o valor de 1,85 (sendo que o valor ideal se situa entre 1,5 e 2,5), ou seja, o pressuposto verifica-se.

5. Pressuposto – Homogeneidade de Variâncias dos resíduos



6. Pressuposto – Normalidade dos resíduos

Tabela 40

Teste de Normalidade aos Resíduos

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Standardized Residual	,13	203	<,001	,95	203	<,001

Nota: a. Correlação de Significância de Lilliefors

H0: Os resíduos apresentam uma distribuição normal;

H1: Os resíduos não apresentam uma distribuição normal.

KS (203) = 0,13, com $\text{sig} < 0,001 < \alpha (0,05)$ pelo que se rejeita a H0, ou seja, os resíduos não seguem uma distribuição normal. No entanto, uma vez que $n=203$ é maior que 30, invoca-se o TLC, o que permite concluir que os resíduos apresentam uma distribuição normal, sendo validado o pressuposto.

7. Pressuposto – Colinearidade

Tabela 41

Análise do VIF (Variance Inflation Factor)

Modelo	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
			Tolerância	VIF
1 (Constante)	3,26	,001		
Responsabilidade Social Individual	5,90	<,001	,97	1,03
Employer Attractiveness	3,58	<,001	,97	1,03

A *Variance Inflation Factor* (VIF), de todas as variáveis independentes, são inferiores a 10, ou seja, não existe multicolineariedade:

- VIF para RSI ambiental = 1,03 < 10
- VIF para o *Employer attractiveness* = 1,03 < 10

A Tolerância (TOL), de todas as variáveis independentes, são superiores a 0,1, ou seja, não existe multicolineariedade:

- TOL RSI ambiental = 0,97 > 0,1
- TOL para o *Employer attractiveness* = 0,97 > 0,1

Pressuposto cumprido.

Tabela 42

Diagnóstico de Colinearidade

Modelo	Dimensão	Auto valor	Índice de condição	Proporções de variância		
				(Constante)	Responsabilidade Social Individual	Employer Attractiveness
1	1	2,96	1,00	,00	,01	,00
	2	,03	9,71	,05	,99	,08
	3	,01	21,32	,95	,01	,92

Nota: Variável Dependente: Práticas Green HRM

- Dimensão 2= 0,03 <30
- Dimensão 3= 0,01 < 30

Deste modo o pressuposto foi cumprido.

Employer attractiveness

1. Pressuposto da linearidade da relação

O pressuposto valida-se a partir do momento em que o modelo é válido. A linearidade é verificada sempre que consigo ter um modelo para apresentar.

2. Pressuposto - Variáveis aleatórias residuais com valor esperado nulo

Tabela 43

Estatísticas dos Resíduos

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Valor previsto	4,17	4,83	4,60	,16
Erro Valor previsto	-2,67	1,47	,00	1,00
Erro padrão do valor previsto	,04	,12	,06	,02
Valor previsto ajustado	4,13	4,85	4,60	,16
Resíduo	-1,45	,83	,00	,51
Erro Resíduo	-2,85	1,63	,00	1,00
Resíduos Resíduo	-2,91	1,67	,00	1,00
de Estud.	-1,51	,87	,00	,52
Resíduos de Estud.	-2,97	1,67	-,00	1,01
Mahal. Distância	,18	10,60	1,99	1,95
Distância de Cook	,00	,14	,00	,02
Valor de ponto alavanca centralizado	,00	,05	,01	,01
N	203			

3. Pressuposto - Independência entre os erros e as variáveis independentes

Tabela 44

Correlações

		Práticas Green HRM	Employer Attractiveness	Responsabilidade Social Individual	Unstandardized Residual
Práticas Green HRM	Correlação de Pearson	1	,29**	,41**	,00
	Sig.		<,001	<,001	1,000
Employer Attractiveness	Correlação de Pearson	,29**	1	,18*	,95**
	Sig.	<,001		,011	<,001
Responsabilidade Social Individual	Correlação de Pearson	,41**	,18*	1	,00
	Sig.	<,001	,01		1,000
Unstandardized Residual	Correlação de Pearson	,00	,95**	,00	1
	Sig.	1,000	<,001	1,000	

Nota: N=203

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

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

4. Pressuposto – Independência dos erros

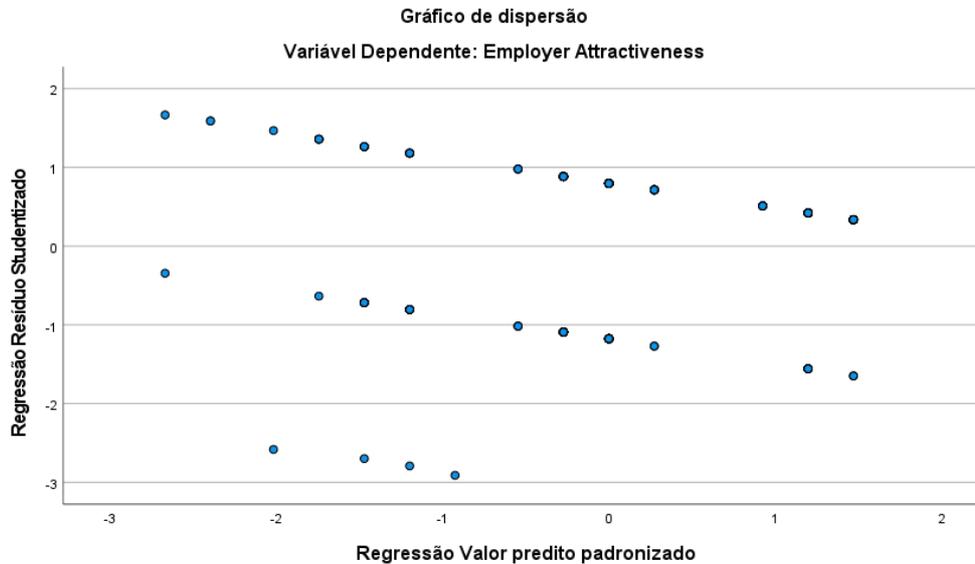
Tabela 45

Análise do Durbin- Watson

Modelo	Durbin-Watson
1	1,83

Recorrendo a tabela e Resumo do modelo, especificamente, à coluna do teste Durbin-Watson é possível observar que esta toma o valor de 1,83 (sendo que o valor ideal se situa entre 1,5 e 2,5), ou seja, o pressuposto verifica-se.

5. Pressuposto – Homogeneidade de Variâncias dos resíduos



6. Pressuposto - Normalidade dos resíduos

Tabela 46

Teste de Normalidade dos Resíduos

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Standardized Residual	,25	203	<,001	,89	203	<,001

Nota: a. Correlação de Significância de Lilliefors

H0: Os resíduos apresentam uma distribuição normal;

H1: Os resíduos não apresentam uma distribuição normal.

KS (203) = 0,25, com $\text{sig} < 0,001 < \alpha (0,05)$ pelo que se rejeita a H0, ou seja, os resíduos não seguem uma distribuição normal. No entanto, uma vez que $n=203$ é maior que 30, invoca-se o TLC, o que permite concluir que os resíduos apresentam uma distribuição normal, sendo validado o pressuposto.

7. Pressuposto – Colinearidade

Tabela 47

Análise do VIF

Modelo	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade		
			Tolerância	VIF	
1	(Constante)	16,82	<,001		
	Práticas Green HRM	3,58	<,001	,83	1,21
	Responsabilidade Social Individual	,92	,357	,83	1,21

A *Variance Inflation Factor* (VIF), de todas as variáveis independentes, são inferiores a 10, ou seja, não existe multicolineariedade:

- VIF para Práticas *Green HRM* = 1,21 < 10
- VIF para RSI ambiental = 1,21 < 10

A Tolerância (TOL), de todas as variáveis independentes, são superiores a 0,1, ou seja, não existe multicolineariedade:

- TOL Práticas *Green HRM* = 0,83 > 0,1
- TOL para RSI ambiental = 0,83 > 0,1

Pressuposto cumprido.

Tabela 48

Diagnóstico de Colinearidade

Modelo	Dimensão	Auto valor	Índice de condição	Proporções de variância		
				(Constante)	Práticas Green HRM	Responsabilidade Social Individual
1	1	2,957	1,000	,00	,00	,00
	2	,027	10,548	,18	,15	,99
	3	,016	13,584	,81	,85	,00

Nota: Variável Dependente: Employer Attractiveness

- Dimensão 2 = 0,027 < 30
- Dimensão 3 = 0,016 < 30

Deste modo o pressuposto foi cumprido.

Anexo F – Mediação

Tabela 49

Resumo do Modelo – Outcome RSI

R	R2	MSE	F	Df1	Df2	p
0,41	0,17	0,58	41,68	1,00	201,00	0,0000

Tabela 50

Resumo do Modelo- Outcome Employer Attractiveness

R	R2	MSE	F	Df1	Df2	p
0,30	0,09	0,26	9,91	2,00	200,00	0,0001

Tabela 51

Resumo do Modelo – Outcome Employer attractiveness (Efeito total)

R	R2	MSE	F	Df1	Df2	p
0,29	0,09	0,26	18,98	1,00	201,00	0,0000

Tabela 52

Modelo- Outcome RSI

	b	se	t	p	LLCI	ULCI
Constante	1,81	0,30	6,05	0,0000	1,22	2,41
Green HRM	0,47	0,07	6,46	0,0000	0,33	0,61

Tabela 53

Modelo – Outcome Employer Attractiveness

	b	se	t	p	LLCI	ULCI
Constante	3,66	0,22	16,82	0,0000	3,23	4,09
Green HRM	0,19	0,05	3,58	0,0004	0,09	0,30
RSI	0,04	0,05	0,92	0,3570	-0,05	0,14

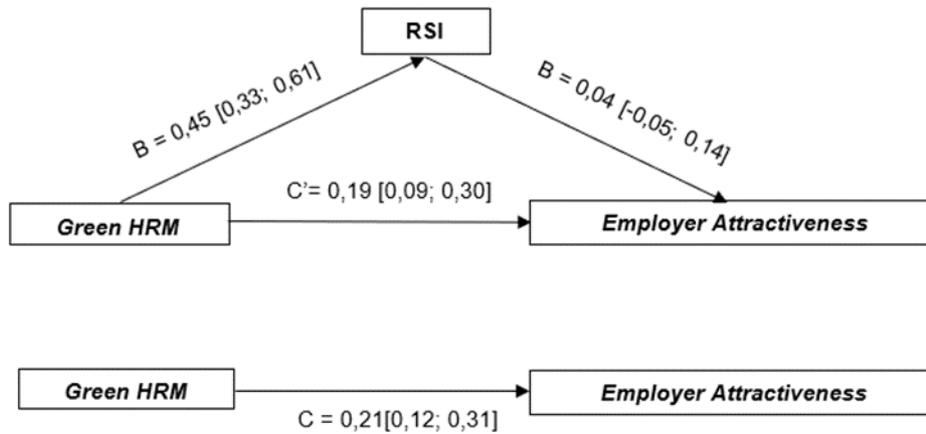
Tabela 54

Modelo – Outcome Employer Attractiveness (Efeito Total)

	b	se	t	p	LLCI	ULCI
Constante	3,74	0,20	18,68	0,0000	3,34	4,13
Green HRM	0,21	0,05	4,36	0,0000	0,12	0,31

Figura 3

Modelo de investigação suportado em resultado.



Notas: B=coeficientes não padronizados; intervalo de confiança entre parêntesis.

Anexo G – Análise Qualitativa

Tabela 55

Âmbito temático das práticas referidas pelos inquiridos.

Âmbito das práticas	Nº de práticas mencionadas
Recrutamento verde	3
Formações verdes	4
Benefícios verdes	6
Pacotes de mobilidade sustentável	2
Reciclagem	14
Redução de Consumos	29
Voluntariado/ações/projetos /atividade	8
Transformações/ mudanças no local de trabalho	6
Diversos	12

Tabela 56

Práticas de Recrutamento verde mencionadas pelos inquiridos.

Práticas de Recrutamento verdes
Recrutamento e Seleção verde.
Entrevistas online.
Contratos em formato digital.

Tabela 57

Formações mencionadas pelos inquiridos.

Formações verdes
Palestras, ações de endomarketing para consciencialização.
Ações de sensibilização para melhorar os comportamentos em prol do ambiente.
Formações.
Promoção de formações e reuniões à distância.

Tabela 58

Benefícios mencionados pelos inquiridos.

Benefícios verdes
Iniciativas de <i>car sharing</i>
<i>Car sharing</i>
Utilização de transportes menos poluentes
Fornecer passes de transporte públicos
Permitir aos funcionários espaços para estacionar bicicletas ou outros dispositivos de mobilidade sem emissões.
Carregador elétrico para veículos

Tabela 59

Práticas de Redução de Consumos mencionados pelos inquiridos.

Redução de consumos (de água, energia, gases, papel e plásticos)
Redução da utilização do papel.
Poupar papel.
Economia de folhas.
Redução de papel.
Diminuição dos registos físicos de papel.
Digitalização dos serviços na totalidade (por exemplo, deixar de usar papel no contexto de trabalho).
Usar menos papel.
Imprimir só o necessário.
Evitar imprimir.
Não imprimir quando não é necessário.
Usar pc em vez de papel.
Diminuição do consumo energético e de água.
Adaptação do edifício para um melhor uso da água (torneiras automáticas, descargas de volumes variados, etc.).
Painéis solares para a produção de energia.
Consumo de energia.
Economia de energia.
Diminuir o consumo de energia (utilizar luz natural sempre que possível, apagar as luzes quando se sai da sala, desligar o computador quando não é necessário o seu uso, utilizar o ar condicionado com temperaturas moderadas e só quando necessário).

Desligar os aparelhos quando não utilizados.
Minimizar o uso do ar condicionado.
Abrir janelas e desligar o ar condicionado.
Iluminação LED.
Diminuir o consumo de água (não deixar a água a correr na lavagem das mãos, utilizar autoclismo de menor consumo de água) e alertar se houver fugas de água.
Não uso de copos de plásticos.
Eliminar plásticos nos escritórios.
Investimentos em garrafas portáteis.
Ter caneca própria para beber água promovendo a não utilização de copos de plástico.
Recursos humanos com preocupações e comportamentos ao nível da preservação do ambiente, que, por exemplo, evitam imprimir desnecessariamente, poupando, assim, papel (árvores), toner (poluição ambiental) e energia elétrica (recursos elétricos).
Redução da emissão de CO2.
Recursos humanos com preocupações e comportamentos ao nível da preservação do ambiente, que, por exemplo, evitam imprimir desnecessariamente, poupando, assim, papel (árvores), toner (poluição ambiental) e energia elétrica (recursos elétricos).

Tabela 59

Reciclagem

Reciclagem
Reciclagem no local de trabalho
Reciclagem dos vários produtos (lixos)
Reciclagem de plásticos/papel
Reciclagem
Práticas/políticas ambientais a "obrigar" a reciclar dentro da empresa
Separação do lixo
Separação do lixo
Seleção de resíduos
