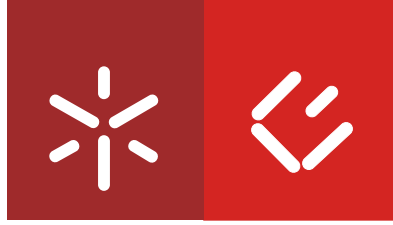


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Pietra Karla Pieta

O Impacto da Gestão de Recursos Humanos Verde nos Comportamentos de Cidadania Organizacional através da Identificação Organizacional e da Satisfação no Trabalho



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Pietra Karla Pieta

O Impacto da Gestão de Recursos Humanos Verde nos Comportamentos de Cidadania Organizacional através da Identificação Organizacional e da Satisfação no Trabalho

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Carla Freire

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Concluída esta etapa da minha vida, quero agradecer a todas as pessoas que contribuíram para que este objetivo fosse concretizado.

Primeiramente, gostaria de agradecer à Professora Doutora Carla Freire por ter orientado este trabalho com tanta paciência e dedicação. Muito obrigada pelas recomendações e disponibilidade demonstrada.

Aos meus familiares, em especial à minha mãe, que sempre fez tudo para que eu pudesse concluir o meu percurso académico. Obrigada pelo esforço, incentivo, compreensão e por seres um exemplo para mim.

Às minhas amigas mais próximas, obrigada pelo apoio, pela companhia de estudo e pelos anos de amizade.

Não posso deixar de agradecer a todas as pessoas e empresas que disponibilizaram do seu tempo para colaborar neste trabalho através do preenchimento dos questionários.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

O Impacto da Gestão de Recursos Humanos Verde nos Comportamentos de Cidadania Organizacional através da Identificação Organizacional e da Satisfação no Trabalho

RESUMO

O objetivo deste estudo consiste em analisar os efeitos positivos da gestão de recursos humanos verde na identificação organizacional, nos comportamentos de cidadania organizacional e na satisfação no trabalho e entender a relação entre a gestão de recursos humanos verde e os comportamentos de cidadania organizacional através do papel mediador da identificação organizacional e a satisfação dos trabalhadores.

Para testar as hipóteses de investigação optou-se por uma metodologia quantitativa, tendo sido aplicado um questionário a 120 colaboradores de organizações que possuem certificação na norma ISO 14000.

Realizou-se uma análise de mediação paralela para avaliar as relações entre as variáveis. Os resultados revelaram que a gestão de recursos humanos verde está positivamente associada à identificação organizacional. Os resultados ainda permitiram concluir que a gestão de recursos humanos verde relaciona-se positivamente com a satisfação no trabalho. Além disso, constatou-se que a relação entre a gestão de recursos humanos verde e os comportamentos de cidadania organizacional é mediada pela satisfação no trabalho. No entanto, não foi possível confirmar o papel mediador da identificação organizacional nesta relação.

São apresentadas as limitações, as contribuições teóricas e práticas e recomendações para investigações futuras. Em suma, este estudo é um importante contributo para a compreensão da dinâmica de um sistema de gestão de recursos humanos verde e da sua influência no comportamento das pessoas.

Palavras-chave: Comportamentos de Cidadania Organizacional, Gestão de Recursos Humanos Verde, Identificação Organizacional, Satisfação no Trabalho.

The Impact of Green Human Resource Management on Organizational Citizenship Behaviours through Organizational Identification and Job Satisfaction

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyse the positive effects of green human resource management on organizational identification, organizational citizenship behaviours and job satisfaction and to understand the relationship between green human resource management and organizational citizenship behaviours through the mediating role of organizational identification and job satisfaction.

In order to test the hypotheses, a quantitative methodology was chosen and a questionnaire was applied to 120 employees who work in ISO 14000 certified organizations.

A parallel mediation analysis was developed to assess the relationships between the variables. The results showed that green human resource management is positively associated with organizational identification. The results also allowed us to conclude that green human resource management is positively related to job satisfaction. Furthermore, it was found that the relationship between green human resource management and organizational citizenship behaviours is mediated by job satisfaction. However, it was not possible to confirm the mediating role of organizational identification in this relationship.

Limitations, theoretical and practical contributions and recommendations for future investigations are presented. In short, this study is an important contribution to understand the dynamics of a green human resources management system and its influence on people's behaviour.

Keywords: Green Human Resources Management, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviours, Organizational Identification.

ÍNDICE

RESUMO	v
ABSTRACT	vi
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Pertinência do Estudo	1
1.2 Contributos	2
1.3 Objetivos e Estrutura	4
2 REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1 Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa	6
2.2 Gestão de Recursos Humanos Verde	8
2.3 Identificação Organizacional: Conceito, Antecedentes e Resultados.....	12
2.4 Comportamentos de Cidadania Organizacional: Conceito, Antecedentes e Resultados	14
2.5 A relação entre a Satisfação e a Sustentabilidade Corporativa.....	18
3 MODELO TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES	23
4 METODOLOGIA.....	30
4.1 Caracterização da Pesquisa	30
4.2 Método de Recolha de Dados.....	30
4.3 Construção do Questionário	31
4.3.1 Escala de Identificação Organizacional	32
4.3.2 Escala de Satisfação no Trabalho.....	33
4.3.3 Escala de Gestão de Recursos Humanos Verde	34
4.3.4 Escala dos Comportamentos de Cidadania Organizacional	35
4.4 Amostra	36
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
5.1 Análise Fatorial Exploratória	41
5.1.1 Escala de Identificação Organizacional	41

5.1.2	Escala de Gestão de Recursos Humanos Verde	42
5.1.3	Escala dos Comportamentos de Cidadania Organizacional	43
5.1.4	Escala da Satisfação no Trabalho.....	44
5.2	Análise de Correlações	45
5.3	Análise de Mediação.....	48
6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	53
7	CONCLUSÃO	58
7.1	Principais Conclusões.....	58
7.2	Contribuições Teóricas e Práticas	59
8.3	Limitações do Estudo	60
7.4	Recomendações para Investigações Futuras	60
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
9	APÊNDICE	76
9.1.	Instrumento de Recolha de Dados	76

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Escala de Identificação Organizacional	32
Tabela 2 - Escala de Satisfação no Trabalho.....	33
Tabela 3 - Escala de Gestão de Recursos Humanos Verde.....	34
Tabela 4 - Escala dos Comportamentos de Cidadania Organizacional	35
Tabela 5 - Caracterização da Amostra	38
Tabela 6 - Estrutura fatorial da escala de identificação organizacional com extração de 1 fator (matriz de componentes)	42
Tabela 7 - Estrutura fatorial da escala de gestão de recursos humanos verde (matriz de componentes)	43
Tabela 8 - Estrutura fatorial da escala dos comportamentos de cidadania organizacional (matriz de componentes)	43
Tabela 9 - Estrutura fatorial da escala da satisfação no trabalho (matriz de componentes)	45
Tabela 10 - Matriz de correlações	47
Tabela 11 - Coeficientes de Regressão, Desvio Padrão e Sumário do Modelo (Modelo de mediação múltipla paralela).....	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo teórico do estudo	28
Figura 2 - Modelo de mediação paralela (Modelo 4)	48

ÍNDICE DE SIGLAS

CCO: Comportamentos de Cidadania Organizacional

GRH: Gestão de Recursos Humanos

IO: Identificação Organizacional

IPAC: Instituto Português de Acreditação

ISO: International Organization for Standardization

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

RSC: Responsabilidade Social Corporativa

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

ST: Satisfação no Trabalho

1 INTRODUÇÃO

A presente investigação enquadra-se no âmbito de uma dissertação cuja finalidade é a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos. O tema deste trabalho consiste em estudar o impacto da gestão de recursos humanos verde nos comportamentos de cidadania organizacional, analisando o papel mediador da identificação organizacional e da satisfação no trabalho nesta relação.

Para tal, este estudo foca-se em empresas de diferentes setores de atividade que possuam certificação no âmbito da norma ISO 14000 (International Organization for Standardization), que é uma norma que determina diretrizes para uma gestão ambiental das organizações.

A escolha do tema recai na mudança que muitas organizações enfrentam na atualidade. Cada vez mais, as empresas procuram acompanhar as mudanças operadas na sociedade e no meio ambiente e para isso estão em constante evolução. Por isso, as empresas procuram incorporar nas suas prioridades a preocupação com o meio ambiente devido à urgência ambiental que temos vindo a atravessar com particular evidência na última década. Por essa razão, as organizações transformam as suas operações e procedimentos de forma a incluir dimensões ambientais na sua gestão e para isso é imprescindível que a gestão de recursos humanos das empresas esteja alinhada com a sua estratégia. Deste modo, este trabalho procura analisar a influência das práticas associadas à gestão de recursos humanos verde nos comportamentos dos colaboradores.

Tendo em conta as lacunas existentes na literatura, esta investigação procura desenvolver a compreensão do efeito das práticas da gestão de recursos humanos verde na fomentação de comportamentos e atitudes positivas por parte dos colaboradores, ou seja, de comportamentos de cidadania organizacional. O presente estudo procura também investigar o papel mediador na identificação organizacional e da satisfação no trabalho nesta relação.

1.1 Pertinência do Estudo

Devido à preocupação incessante com a área da sustentabilidade ambiental, a gestão de recursos humanos verde é, indubitavelmente, uma esfera de interesse no âmbito da pesquisa académica na atualidade (Ren et al., 2018).

A gestão de recursos humanos verde consiste na utilização de procedimentos da gestão de recursos humanos no sentido de estimular o uso dos ativos dentro das organizações com o propósito de promover a sustentabilidade ambiental (Koshish, 2019).

Os estudos que incidem na temática da gestão de recursos humanos verde são relevantes porque é uma área de estudo que analisa o papel do fator humano na gestão ambiental (Jackson & Seo, 2010). Diante das diferentes ferramentas que podem ser utilizadas pelas organizações para responder às questões ambientais, a gestão de recursos humanos (GRH) verde é considerada fundamental para que a estratégia ambiental seja executada com êxito (Daily & Huang, 2001). Assim sendo, a crescente conscientização ambiental faz com as empresas que procuram pôr em prática uma gestão ambiental eficaz incluam a gestão de recursos humanos verde nos seus planos (Ren et al., 2018).

Além disso, as empresas que exibem preocupação com os problemas ambientais são vistas pelos colaboradores como mais atrativas (Harvey et al., 2010) e um sistema de gestão ambiental pode aumentar a sua satisfação com o trabalho (Chan & Hawkins, 2010).

O conceito da gestão de recursos humanos verde é relativamente recente na área da investigação organizacional, o que significa que as suas consequências no local de trabalho necessitam de estudos que permitam aprofundar a compreensão desta temática (Järlström et al., 2018). Neste sentido, seria interessante compreender se a GRH verde dá origem a outros resultados que vão além dos benefícios ecológicos mas que também contribuem para a concretização de metas ecológicas e ambientais. Sabe-se que os sistemas de gestão de recursos humanos têm um papel de extrema importância tanto para a empresa como para os funcionários, no entanto existem poucos estudos que analisam o efeito que um sistema de gestão de recursos humanos ambiental pode ter nos colaboradores.

1.2 Contributos

Até então, a noção de GRH verde e os seus efeitos nos resultados dos trabalhadores ainda não foram profundamente estudados, o que significa que o conceito encontra-se na fase inicial do seu desenvolvimento (Dumont et al., 2017).

Segundo Moin et al. (2021), são poucos os estudos que analisam o papel das práticas de GRH verde no trabalho apesar de haver algumas recomendações para investigar o efeito dessas práticas nos comportamentos no trabalho. Por exemplo, Hameed et al. (2020) afirmam que o papel da GRH verde

nas atitudes e comportamentos “não verdes” no trabalho ainda não foi profundamente explorado e por isso recomendam que os próximos estudos foquem na influência da GRH verde no que toca às atitudes e comportamentos que não sejam em prol do ambiente. Os autores apontam que essas pesquisas seriam uma mais-valia para a literatura de GRH verde e para a compreensão do seu efeito noutros comportamentos. Da mesma forma, Ren et al. (2018) sugerem que investigações futuras devem buscar entender o impacto da GRH verde a um nível mais amplo das atitudes e comportamentos, tanto no âmbito individual como no coletivo.

Com base nestes estudos realça-se a importância de estudar a GRH verde a partir de uma perspetiva que leva em consideração os resultados dos fenómenos organizacionais a vários níveis e que inclui um olhar centrado nos trabalhadores, ou seja, a perceção e interpretação dos mesmos acerca da GRH verde (Ren et al., 2018). Os autores recomendam que futuras investigações procurem identificar uma sequência mais vasta de possíveis consequências para além do desempenho e comportamentos verdes dos colaboradores e, deste modo, pode-se criar uma base conceptual que consiga explicar de forma adequada como a GRH verde auxilia as organizações a satisfazer as diferentes partes interessadas.

Posto isto, o tema ainda possui muitas questões a serem respondidas e que ainda não foram estudadas em profundidade, nomeadamente a um nível mais amplo já que os estudos incidem maioritariamente resultados ambientais a nível individual e organizacional. Ou seja, uma grande parte da literatura associa a GRH verde ao desempenho ambiental. Isto significa que os seus efeitos ao nível do comportamento foram pouco explorados. Por exemplo, a pesquisa realizada por Pinzone et al. (2016) mostra empiricamente que a gestão de recursos humanos verde favorece o compromisso e os comportamentos de cidadania organizacional direcionados ao meio ambiente.

Esta lacuna origina pouca clareza no que diz respeito aos fatores antecedentes da GRH verde, assim como os fatores mediadores que levam aos resultados positivos causados pela mesma (Shafaei et al., 2020). Neste sentido, a presente investigação visa reduzir estas lacunas, concretamente o efeito positivo dessas práticas ambientais nos comportamentos e atitudes dos colaboradores.

Diante da insuficiência no que se refere à quantidade de estudos que aborda o papel da gestão de recursos humanos verde a nível individual e “não-verde”, o presente estudo torna-se pertinente. Portanto, esta investigação visa contribuir para a compreensão da interpretação que os colaboradores fazem a respeito das práticas de GRH verde e o seu impacto nos comportamentos de cidadania organizacional através do papel de mediação das variáveis identificação organizacional e satisfação no trabalho.

1.3 Objetivos e Estrutura

Para a realização deste estudo foram definidos objetivos a cumprir que se encontram apresentados a seguir:

Objetivo 1: Analisar a relação entre a GRH verde e a identificação organizacional.

Objetivo 2: Analisar a relação entre a identificação organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional.

Objetivo 3: Analisar a relação entre a GRH verde e a satisfação no trabalho.

Objetivo 4: Analisar a relação entre a satisfação no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional.

Objetivo 5: Analisar a relação entre a GRH verde e os comportamentos de cidadania organizacional através do papel mediador da identificação organizacional.

Objetivo 6: Analisar a relação entre a GRH verde e os comportamentos de cidadania organizacional através do papel mediador da satisfação no trabalho.

Fundamentalmente, este estudo pretende testar um modelo que analise a repercussão da gestão de recursos humanos verde nos comportamentos de cidadania organizacional considerando o efeito mediador da identificação organizacional e da satisfação no trabalho.

A estrutura desta dissertação encontra-se dividida por capítulos. Este capítulo faz uma introdução ao trabalho, apresentando o objeto de estudo, a relevância do estudo na atualidade, as contribuições previstas e os objetivos que se espera alcançar. O segundo capítulo destina-se à revisão da literatura onde são apresentados os temas e os conceitos importantes para o desenvolvimento e compreensão do estudo. No terceiro capítulo apresenta-se as hipóteses de estudo com base no modelo teórico. No quarto capítulo, é explicada a metodologia e apresentados os instrumentos de medida escolhidos, assim como a caracterização da amostra. O quinto capítulo refere-se à apresentação e análise dos dados obtidos, isto é, a análise fatorial exploratória, a análise de correlações e, por fim, a análise de mediação paralela que permitem confirmar ou rejeitar as hipóteses de investigação. No sexto capítulo é apresentada a discussão dos dados analisados. No último capítulo, são estabelecidas as principais conclusões da investigação,

bem como as suas implicações para a teoria e para a prática, indicações para futuros estudos e principais limitações sentidas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa

Existem múltiplas definições do conceito de sustentabilidade na literatura. Como por exemplo, no relatório da *World Commission on Environment and Development* (1987), a sustentabilidade começou por ser definida como a intenção de melhorar o comportamento social e ambiental da atual geração de modo a não afetar a capacidade das gerações futuras de responder às suas necessidades sociais e ambientais. A sustentabilidade foi também descrita como um conceito complexo que procura o equilíbrio de diversos fatores, para que o planeta possa continuar a existir (Aras & Crowther, 2009). Neste sentido, a sua definição ajustada ao contexto da gestão refere-se às crenças e valores da organização que procuram a preservação e proteção do meio ambiente.

A sustentabilidade corporativa tornou-se uma área de estudo de grande importância nos últimos tempos. Contudo, não existe um termo que seja utilizado de forma consensual pelos investigadores pelo que existem várias definições com significados muito próximos, tais como: responsabilidade social corporativa, ética empresarial, *triple bottom line*, organização sustentável, entre outras (Valor, 2005).

O conceito de *triple bottom line* é um contributo importante para a definição de sustentabilidade na medida em que agrega a dimensão económica, social e ambiental (Elkington, 1997). Este conceito tripartido foca-se no equilíbrio do valor económico, social e ambiental das empresas. Ou seja, o desenvolvimento sustentável de uma empresa é atingido quando se estabelece um equilíbrio entre a geração de lucro, a gestão responsável das pessoas e a defesa do ambiente.

A vertente económica do conceito refere-se ao valor económico fornecido pela empresa no sistema em que está inserida, de uma maneira que acrescente benefícios e que tenha um impacto positivo nas gerações futuras. Segundo Spangenberg (2005), este conceito está relacionado com a capacidade da economia de ser sustentável, ou seja, de sobreviver e prosperar.

Relativamente à dimensão social, é referida a implementação de práticas de negócio justas e benéficas para a sociedade e capital humano (Elkington, 1997). Esta dimensão corresponde ao aspeto moral de uma empresa e à capacidade de agregar valor à sociedade. Para Miller et al. (2007), a dimensão social refere-se à contribuição das empresas para o bem-estar coletivo, isto é, o bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores e dos restantes *stakeholders*. As autoras definem quatro dimensões que

caracterizam o impacto social das organizações: o bem-estar do indivíduo, o bem-estar da comunidade, experiências e satisfação relacionadas com o trabalho e percepção do impacto organizacional.

No que diz respeito à dimensão ambiental, o modelo considera as práticas que não comprometem a disponibilidade de recursos ambientais no futuro, ou seja, o uso inteligente de recursos a fim de minimizar o impacto negativo no ambiente (Miller et al., 2007). Algumas iniciativas das organizações podem incluir políticas ambientais, como o controlo da poluição, implementação de regulamentos e exigências ambientais, prémios ambientais, ou por exemplo, a existência de um departamento de auditoria (Cormier & Magnan, 2003).

O conceito de sustentabilidade corporativa indica que as organizações têm o dever de não só se concentrarem nos lucros, mas também na promoção de uma gestão social e ambiental (Ashrafi et al., 2020). Portanto, todas as organizações devem ser responsáveis e conscientes no que diz respeito aos danos provocados pelas suas atividades e empenhar-se no sentido de proteger o planeta e recursos existentes, sem comprometer as gerações futuras.

O conceito de responsabilidade social corporativa (RSC), muito próximo do de sustentabilidade, indica que as empresas devem responder de forma responsável às obrigações económicas, sociais e ambientais. Portanto, as atividades da organização devem trazer benefícios para a sociedade e evitar prejuízos para o ambiente. Os pilares sociais e ambientais são a base da responsabilidade social corporativa e consistem em ações que excedem as obrigações legais a nível social e ambiental (Bosch-Badia et al., 2017).

A literatura sobre o tema da sustentabilidade na gestão revela que cada vez mais as empresas têm interesse em conquistar sucesso através da gestão ambiental, na medida em que são vários os estudos que associam positivamente a gestão ambiental ao desempenho e vantagem competitiva das organizações (Yang et al., 2010; Iraldo et al., 2009).

De acordo com Murari e Bhandari (2011), as empresas podem obter muito mais lucro quando se tornam verdes, uma vez que as práticas amigas do ambiente contribuem para ganhos em termos de eficiência, custos de produção mais baixos e maior envolvimento dos colaboradores.

2.2 Gestão de Recursos Humanos Verde

Nas últimas décadas o tema da sustentabilidade, da importância e emergência de práticas de gestão verde têm emergido devido aos danos causados no planeta, não só mas em grande parte resultantes da poluição das grandes empresas. Neste sentido, é interessante assistir ao desenvolvimento de estudos sobre as práticas e políticas de GRH que auxiliam e promovem a concretização dos objetivos ambientais das empresas (e.g. Ren et al., 2018; Järlström et al., 2018; Koshish, 2019; Hameed et al., 2020; Moin et al., 2021).

Segundo Cherian e Jacob (2012), a literatura tem enfatizado a importância da abordagem ambiental das organizações estarem em concordância com as suas práticas de gestão de recursos humanos. Da mesma forma, Daily e Huang (2001) argumentam que os programas de gestão ambiental podem não ter sucesso se as práticas e políticas de gestão de recursos humanos não forem tidas em consideração. Os autores explicam que para alcançar a sustentabilidade nas organizações é necessário ter em conta o fator humano, e não apenas os detalhes técnicos e científicos dos sistemas. Portanto, para que a gestão ambiental seja bem-sucedida, simultaneamente, as práticas de GRH devem colaborar no mesmo sentido.

O estudo de Collins e Clark (2003) também sublinha a necessidade das práticas de GRH estarem alinhadas com as estratégias de gestão, sugerindo que assim é possível que o desenvolvimento desejado seja bem-sucedido. Deste modo para alinhar a gestão das pessoas com a estratégia, as empresas podem utilizar ferramentas e adotar políticas adequadas no que concerne ao recrutamento, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho e sistemas de recompensa (Renwick et al., 2008). Com a finalidade de garantir que os colaboradores apresentam um desempenho ecológico, é imprescindível que todos estejam conscientes dessa necessidade e que procurem obter resultados (Opatha & Arulrajah, 2014).

A investigação sobre a GRH verde tem vindo a aumentar devido à atual preocupação com o desenvolvimento sustentável (Yusoff et al., 2015), sendo no entanto uma área que carece ainda de novos desenvolvimentos (Jackson et al., 2011; Moin et al., 2021).

Os projetos sustentáveis dentro da GRH integram planos mais amplos de responsabilidade social corporativa (Ahmad, 2015). A gestão de recursos humanos verde corresponde às políticas e práticas que criam uma força de trabalho pró-ambiental para o bem da sociedade, do meio ambiente e da organização (Opatha & Arulrajah, 2014). Portanto, a GRH verde refere-se à contribuição em termos de práticas e

políticas de gestão de pessoas que promovam a criação de um plano ambiental. Tais ações procuram inculcar nos colaboradores comportamentos cujo intuito é minimizar o impacto ambiental. Neste sentido, as organizações com estas medidas procuram que os seus colaboradores sintam que proteger o ambiente também é uma responsabilidade deles e por isso promovem nas suas práticas de gestão a consciência ambiental. Para Zoogah (2011), a GRH verde é o desenho de práticas, políticas e filosofias de GRH que impulsionam o uso sustentável dos recursos e evitam danos ambientais consequentes das organizações.

A GRH verde tem como objetivo preparar uma força de trabalho que compreende, reconhece e põe em prática os procedimentos ecológicos, mantendo assim a estratégia em todas as vertentes: formação, desenvolvimento, recrutamento, avaliação e compensação (Dutta, 2012). Essas práticas pretendem trazer benefícios para o negócio, colaboradores, meio ambiente e sociedade (Opatha & Arulrajah, 2014).

As práticas de GRH são entendidas como sendo fundamentais para traduzir as políticas amigas do ambiente em práticas dos colaboradores (Renwick et al., 2008), o que significa que as pessoas e a sua gestão são ferramentas importantes para que os objetivos da gestão ambiental sejam postos em prática.

A GRH verde abrange duas dimensões, a saber: as práticas de GRH amigas do meio ambiente e a proteção do capital de conhecimento (Dutta, 2012). Os recursos humanos e os seus processos são a base de qualquer organização. Estes elementos organizam e concretizam essas políticas sustentáveis para atingir os objetivos da empresa pelo que são entendidas como essenciais na implementação de práticas verdes (Ahmad, 2015).

Neste caso, o trabalho do departamento de GRH consiste em garantir que em todos os campos de interação dos colaboradores dentro da empresa seja possível pôr em prática comportamentos sustentáveis, melhorando a sua conscientização em relação à sustentabilidade (Mandip, 2012). Ao departamento de GRH cabe também a função de reforçar a importância da responsabilidade ambiental da empresa. A gestão ambiental e a proteção do meio ambiente pode gerar nos colaboradores um sentimento de orgulho por fazerem parte da organização e por integrarem um programa ecológico (Ahmad, 2015).

As organizações, com estas preocupações, podem desenvolver as capacidades e conhecimento dos colaboradores, sistemas técnicos, regras e valores de modo a potencializar a sua estratégia e

vantagem competitiva (Epstein & Roy, 1997). Dentre estas, destacam-se as seguintes práticas descritas abaixo.

Em primeiro lugar, as organizações devem procurar contratar colaboradores que estejam abertos a comprometer-se com as políticas para construir uma conduta pró-ambiental nas empresas (Renwick et al., 2013). Deste modo, os critérios de contratação podem ser alterados no sentido de garantir um compromisso com práticas responsáveis e amigas do ambiente.

O processo de recrutamento é o primeiro contacto da empresa com os potenciais colaboradores pelo que, neste processo, perceber a relação dos candidatos com o meio ambiente pode representar uma informação relevante na seleção dos futuros colaboradores. Recrutar pessoas que estejam familiarizadas com a proteção do meio ambiente pode ser uma mais-valia para os processos sustentáveis das empresas, tornando o desenvolvimento dos mesmos mais natural e ajustado (Vani, 2017).

Além disso, os candidatos tendem a ter preferência por empresas cujos valores se assemelhem aos seus e por isso a reputação e imagem de uma organização são cada vez mais entendidos como relevantes para a captação de novos colaboradores (Renwick et al., 2013). Isto porque as práticas de responsabilidade social corporativa (incluindo a preocupação com o ambiente) estão positivamente associadas à atratividade das empresas (Albinger & Freeman, 2000).

Na literatura, a formação dos trabalhadores é entendida como uma ferramenta imprescindível para a GRH verde, uma vez que promove e desenvolve a consciência das pessoas acerca do impacto que a organização em que trabalham causa no ambiente (Bansal & Roth, 2000). O controlo do impacto ambiental tende a ser considerado uma responsabilidade de todos os que trabalham na empresa, neste sentido o conhecimento sobre gestão ambiental que possuem ajuda a reconhecer fontes de poluição, administrar situações de emergência e criar soluções de prevenção (Boiral, 2002).

Para que o plano sustentável seja bem-sucedido, o desenvolvimento e formação dos colaboradores deve passar pela aquisição de conhecimentos e competências que estimulem atitudes, comportamentos e experiências favoráveis à gestão ambiental (Sharma & Gupta, 2015). Segundo Bansal e Roth (2000), educar os colaboradores acerca do impacto ambiental da organização pode desenvolver consciência nos indivíduos pelo que colaboradores bem formados e conscientes no que toca ao meio ambiente estão mais predispostos a ter práticas ambientais, tais como a gestão de desperdícios (Renwick et al., 2008).

O sistema de avaliação de desempenho deve também atender à dimensão ambiental (Epstein & Roy, 1997). Os autores afirmam que isto significa que no sistema de avaliação de desempenho devem estar estabelecidos padrões de desempenho ambiental para os colaboradores de modo a garantir que todos os sistemas de gestão estejam alinhados com a estratégia e com os objetivos da organização (Ahmad, 2015).

Renwick et al. (2013) sublinham que a avaliação de desempenho verde tem em linha de conta vários critérios tais como os inconvenientes ambientais, atitudes de responsabilidade ambiental e comunicação de preocupações ambientais, ou seja, os colaboradores passam a ter responsabilidades e objetivos ambientais a atingir.

Para implementar a avaliação de desempenho verde algumas empresas recolhem dados importantes de modo a avaliar o seu impacto e estabelecem padrões de desempenho ambiental que devem ser seguidos (Marcus & Fremeth, 2009). A avaliação de desempenho proporciona *feedback* útil aos colaboradores e promove uma melhoria constante nos resultados ambientais das organizações (Jackson et al., 2011). Segundo Epstein e Roy (1997), quando os gestores de recursos humanos incluem o desempenho ambiental no sistema de avaliação de desempenho, a gestão ambiental passa a fazer parte dos objetivos individuais e da organização.

O sistema de recompensas é um processo de gestão de recursos humanos importante na concretização de objetivos ambientais já que procura associar os interesses dos colaboradores aos da empresa (Ahmad, 2015). Além disso, o autor afirma que esses incentivos podem melhorar o foco dos trabalhadores no trabalho e influenciar positivamente o esforço que colocam para alcançar os objetivos organizacionais.

De acordo com Ramus (2002), algumas empresas utilizam um sistema de bônus e outras recompensas monetárias para gratificar os colaboradores que atingem os objetivos ambientais. As empresas podem não só implementar sistemas formais de recompensa, mas também podem procurar fornecer *feedback* no dia-a-dia de trabalho. Segundo Ramus (2002), os colaboradores que entendem que a empresa onde trabalham atribui recompensas e demonstra reconhecimento pela concretização das metas ambientais foram também aqueles que mais arriscaram a experimentar inovações ambientais. Dar prémios pode contribuir para uma maior conscientização da importância do *feedback* contínuo sobre os processos e dados ambientais.

Forman e Jorgensen (2001) constataram também que os colaboradores demonstram maior empenho nas iniciativas ambientais quando são recompensados pelas responsabilidades ambientais que assumem e desenvolvem. O estudo de Berrone e Gomez-Mejia (2009) indicou que a remuneração a longo prazo do desempenho ambiental é uma motivação muito importante para a redução da poluição e é ainda mais eficaz nas indústrias mais poluentes. De acordo com Ahmad (2015), a compensação verde alinhada com os restantes procedimentos da GRH pode originar uma cultura organizacional verde mais forte.

Murari e Bhandari (2011) referem que as empresas podem ser mais lucrativas ao garantir a preservação do ambiente e neste caso o papel da GRH revela-se fundamental nomeadamente na criação de uma cultura de sustentabilidade na empresa (Wirtenberg et al., 2007). Para Ahmad (2015), as práticas e políticas de GRH verde originam vários benefícios para as organizações, tal como, redução de custos e maior retenção de colaboradores, eficiência e produtividade.

Em suma, a GRH verde promove o desenvolvimento de competências ambientais dos colaboradores (Brío et al., 2007) e tem também o papel de desenvolver a cultura e os valores organizacionais.

2.3 Identificação Organizacional: Conceito, Antecedentes e Resultados

A identificação organizacional é um dos construtos mais relevantes para as organizações e para a gestão (He & Brown, 2013) na medida em que se associa a diversos resultados organizacionais (Ashforth & Mael, 1989; Ashforth et al., 2008).

Para Ashforth e Mael (1989, p. 34), a identificação organizacional é “a percepção de unidade ou pertença a um grupo, envolvendo a experiência direta ou indireta dos seus sucessos e fracassos”. Ou então, é o grau em que o indivíduo se caracteriza com os mesmos atributos que considera que caracterizam a empresa (Dutton et al., 1994), isto é, baseia-se num processo de autodefinição. No entanto, a definição mais comum na literatura é derivada da teoria da identidade social (Van Dick, 2001) e reúne elementos cognitivos e afetivos. Segundo essa teoria, a identificação social é uma conceção que o indivíduo tem de si próprio resultante da consciência de que pertence a um grupo social e simultaneamente do valor emocional relacionado a esse vínculo (Tajfel, 1974). Deste modo, pode-se dizer que a identificação organizacional está relacionada com a autodefinição de um membro tendo como referência a sua ligação com a organização (Ashforth & Mael, 1989).

Apesar de serem escassas, existem algumas evidências na literatura que indiciam que a RSC tem impacto nas atitudes dos trabalhadores, nomeadamente na identificação organizacional (Rodrigo & Arenas, 2008; Hameed et al., 2016). Algumas características organizacionais referentes à identidade da organização, como a imagem externa, atratividade, distinção e prestígio, são fatores antecedentes da identificação organizacional dos colaboradores (Dukerich et al., 2002; Dutton et al., 1994). Isto porque o facto de as empresas possuírem uma imagem atrativa faz com que os colaboradores se sintam mais identificados visto que melhora a conceção que têm de si mesmos (Dutton et al., 1994). Essa imagem externa positiva pode estar associada a uma conduta responsável da organização, nomeadamente as práticas de gestão de recursos humanos verde.

Alguns estudos têm revelado que a consciência dos trabalhadores acerca da identidade e *status* da empresa influencia a identificação organizacional, uma vez que os colaboradores tendem a identificar-se mais quando a organização é considerada mais atrativa (He & Brown, 2013). Segundo os autores, esse interesse pode estar vinculado ao desenvolvimento de práticas de responsabilidade social.

De acordo com a literatura, parece existir uma associação entre as práticas sustentáveis ao nível da gestão de recursos humanos e a identificação organizacional dos colaboradores. Por exemplo, a GRH verde tende a favorecer uma imagem positiva da organização, o que gera orgulho por parte dos colaboradores e por consequência, maior identificação com a empresa.

A identificação organizacional encontra-se também positivamente associada a alguns estilos de liderança, nomeadamente à liderança transformacional (Carmeli et al., 2011; Liu et al., 2010). Por exemplo, o estudo realizado por Walumbwa et al. (2008) revela que a liderança transformacional tem um efeito positivo no desempenho no trabalho uma vez que favorece a identificação organizacional dos colaboradores.

Além disso, as pessoas podem ter diferentes predisposições para se identificarem com as organizações onde trabalham. Indivíduos que sentem maior necessidade de afiliação tendem a desenvolver níveis mais elevados de identificação organizacional (Wiesenfeld et al., 2001) do que outros que revelam uma predisposição diferente.

A identificação organizacional pode desenvolver resultados benéficos tanto para os colaboradores como para as organizações, sendo a satisfação no trabalho, os comportamentos de cidadania organizacional (CCO), o melhor desempenho e a baixa intenção de *turnover* alguns dos exemplos (Riketta, 2005).

A identificação está associada também a um maior envolvimento em atividades congruentes com a identidade e uma consequente satisfação, visto que são reforçados fatores normalmente associados à formação de grupos, como a interação e coesão (Ashforth & Mael, 1989). A identificação pode ser explicada através de alguns comportamentos de apoio, como por exemplo, colaborar nos objetivos da organização, orgulhar-se de pertencer à organização e assumir uma atitude de defesa e enaltecimento da organização quando comunica com elementos externos à mesma (Lee, 1971).

Segundo a análise de van Knippenberg (2000), a identificação está positivamente relacionada com a motivação no trabalho e com o desempenho de tarefas, uma vez que a identificação motiva os colaboradores a atingir os objetivos e interesses do grupo ao ponto de os considerarem como seus. Do mesmo modo, o estudo de Walumbwa et al. (2008) concluiu que existe uma relação positiva entre a identificação com a organização e o desempenho no trabalho.

O estudo de Lee (1971) concluiu também que os colaboradores que apresentam elevados níveis de identificação organizacional são mais produtivos e contribuem mais para os objetivos organizacionais do que os que possuem níveis mais baixos.

De acordo com o estudo de Hekman et al. (2009), os colaboradores exibem maior receptividade à influência social dos líderes na adoção de comportamentos quando a identificação com a organização é forte, mesmo que a identificação com a profissão seja fraca.

Ao contrário do desempenho dos colaboradores, a relação entre a identificação e o desempenho financeiro é menos explorada na literatura (He & Brown, 2013), no entanto existem estudos que indicam esta associação (e.g., Wieseke et al., 2009).

2.4 Comportamentos de Cidadania Organizacional: Conceito, Antecedentes e Resultados

De acordo com Ocampo et al. (2018), a origem do conceito de CCO remete-nos à década de 30, contudo, apesar da sua longevidade o desenvolvimento da temática foi lento. Por isso, o construto continua atual, tornando-se um dos temas que suscita grande interesse na literatura.

A importância deste construto tem sido atribuída ao facto deste estar relacionado com a eficácia organizacional e com o envolvimento dos colaboradores (Kataria et al., 2013). Esses comportamentos têm sido associados ao desempenho organizacional e individual devido ao facto de implicarem a

interdependência entre colegas de trabalho e, por conseguinte, melhorar os resultados atingidos coletivamente (Organ, 1997).

Os CCO vão além das exigências estabelecidas formalmente pela organização, o que significa que são comportamentos extra-papel. Por outras palavras, estes comportamentos não se referem ao desempenho formal das tarefas atribuídas a cada função mas a tarefas extra e complementares que são de extrema importância para as organizações (DiPaola & Hoy, 2005).

Bateman e Organ (1983) denominaram o construto como “comportamentos de cidadania organizacional” e, Organ (1988, p. 4) definiu o conceito como “comportamentos discricionários, não diretamente ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensas formal, e que na totalidade promovem o funcionamento eficaz da organização”. O autor especificou as suas cinco dimensões: altruísmo, conscienciosidade, cortesia, virtude cívica e desportivismo. O autor explica que o termo discricionário significa que é um comportamento que não é uma exigência ou requisito da descrição da função, isto é, não está especificado no contrato de trabalho. Isto significa que este desempenho extra é uma escolha do colaborador e que normalmente não existe punição se o comportamento não for praticado.

Para Organ (1988), a dimensão referente ao altruísmo indica o ato de ajudar os colegas de trabalho, isto é, demonstrar preocupação com o seu bem-estar. Segundo Yen e Niehoff (2004), o altruísmo promove o trabalho em equipa e a entreajuda, aumentando assim a combinação de conhecimento disponível e conseqüentemente facilita a concretização de tarefas mais complexas. Para Paré e Tremblay (2000), a manifestação de atitudes altruístas indica o interesse que o indivíduo tem relativamente ao seu ambiente de trabalho.

A dimensão da conscienciosidade está associada à dedicação do indivíduo que ultrapassa os requisitos formais da sua função. Konovsky e Organ (1996) concluíram que esta dimensão está relacionada com todos os tipos de CCO. O estudo realizado por Barrick e Mount (1991) indica que os colaboradores fortemente conscienciosos tendem a apresentar um melhor desempenho no trabalho do que os colaboradores pouco conscienciosos. De acordo com Yen e Niehoff (2004), indivíduos com um alto nível de conscienciosidade estão mais informados acerca dos produtos e serviços que a sua organização oferece. Os autores ainda revelam que a conscienciosidade está associada a um maior número de medidas de eficácia do que as restantes dimensões, exibindo uma relação positiva com o lucro médio, tendência para cooperação, confiabilidade do serviço e *expertise* percebida. Funcionários com tal característica exigem menos necessidade de supervisão (Morgeson et al., 2005) e para além

disso, são trabalhadores com predisposição para serem diligentes, disciplinados, determinados e conseqüentemente mais inclinados para tomar iniciativas na resolução de problemas, estar focados nas tarefas e cumprir as políticas da empresa (Witt et al., 2002).

A dimensão cortesia, segundo Organ (1988), abrange comportamentos cujo objetivo é prevenir problemas e adotar as medidas necessárias para evitar danos no futuro. Indivíduos com uma atitude de cortesia estão mais predispostos a evitar problemas com os colegas de trabalho (Podsakoff et al., 2000). Os autores fundamentam que, deste modo, esses colaboradores contribuem para uma redução de conflitos entre grupos, o que como resultado poupam tempo e esforços que seriam gastos em atividades de gestão de conflitos. Basicamente, a cortesia evita atitudes que possam dificultar o trabalho dos restantes colegas, como por exemplo avisá-los com antecedência de modo a prepararem-se para um possível imprevisto na carga de trabalho (Tambe & Meera, 2014).

A virtude cívica é a dimensão relacionada com a responsabilidade dos colaboradores no que se refere à participação na gestão da organização, nomeadamente fazer parte das reuniões e estar a par das mudanças organizacionais. Citando Graham (1986), Organ (1988) incluiu esta dimensão política como parte dos CCO e ambos a descrevem como a participação responsável na esfera política da empresa. Segundo Graham (1986), os colaboradores têm a responsabilidade de serem bons cidadãos organizacionais. Esses comportamentos mostram que os colaboradores se reconhecem como parte da organização, assim como também aceitam as responsabilidades que o trabalho acarreta: compromisso com a organização e participação ativa na sua gestão (Podsakoff et al., 2000). Além disso, os autores constataam que a virtude cívica pode contribuir para que os superiores recebam sugestões valiosas para o aprimoramento de algumas questões da empresa, o que conseqüentemente leva a um aumento da eficiência e eficácia da força de trabalho. O que vai ao encontro do estudo de Walz e Niehoff (1996), que revela que a virtude cívica ajuda na redução de reclamações dos clientes, melhorando assim a qualidade do desempenho.

A dimensão desportivismo indica a boa vontade dos colaboradores para tolerar, sem reclamar, situações que não são as ideais. Podsakoff et al. (2000) afirmam que esta dimensão dos CCO tem recebido pouca atenção na literatura, comparativamente com as outras. Para os autores, desportivismo também significa manter uma atitude positiva em momentos difíceis, não levar como ofensa a rejeição das suas ideias e sacrificar os seus interesses pessoais para o benefício do grupo. Podsakoff e MacKenzie (1997) revelam que o desportivismo desenvolve um sentimento de compromisso com a organização que, como resultado, pode causar uma redução do *turnover*. Por outro lado, também afirmam que os

colaboradores com tal característica podem estar mais abertos a assumir novas responsabilidades e a desenvolver novas competências, aumentando assim a capacidade de adaptação que a organização tem.

Segundo Organ (1988), geralmente espera-se que os colaboradores que apresentam comportamentos extra-papel sejam mais recompensados, já que os CCO atuam em benefício das organizações. No entanto, por não fazer parte das obrigações formais tende a ser mais difícil identificar, avaliar e recompensar este esforço extra (Morrison, 1996).

Os CCO contribuem para a eficácia organizacional e são inúmeros os fatores que fomentam estas atitudes, tais como a satisfação no trabalho, o desempenho exemplar da organização e o comprometimento organizacional (Rego, 2002).

Para Ocampo et al. (2018), a satisfação no trabalho é o antecedente mais importante dos CCO. Estudos anteriores confirmam a relação direta entre a satisfação no trabalho e os CCO (Foote & Tang, 2008; Yoon & Suh, 2003; González & Garazo, 2006; Zeinabadi, 2010) na medida em que colaboradores satisfeitos tendem a retribuir por meio de comportamentos positivos. Segundo Bolon (1997), provavelmente uma das razões que leva a satisfação a estar associada aos CCO é que esta representa um estado de espírito positivo que estimula comportamentos também positivos.

O estudo de Pourgaz et al. (2015) indica que o comprometimento organizacional tem efeito positivo nos CCO, indiciando que os trabalhadores que mais exibem CCO dispõem de um maior sentimento de lealdade relativamente à organização.

Alguns estudos relatam a importância da liderança transformacional e o seu forte impacto nos comportamentos extra-papel. Segundo o estudo de Podsakoff et al. (2000), a liderança transformacional tem um efeito positivo em todos os tipos de CCO. A liderança transformacional contribui para reforçar a missão e visão da organização e apurar o compromisso dos seus sistemas de maneira a atingir objetivos (Roberts, 1985). Posto isto, Podsakoff et al. (2000) argumentam que é algo previsível visto que a base da liderança transformacional é fazer com que os colaboradores apresentem um desempenho que exceda as expectativas, podendo essa dedicação ocorrer através dos comportamentos de cidadania.

Segundo Morrison (1996), a identificação com os objetivos organizacionais pode fomentar o CCO. A autora explica que o CCO traz inúmeros benefícios para a organização, mas nenhum benefício explícito para o indivíduo e que por isso, há uma maior propensão para os colaboradores desenvolverem CCO quando existe uma identificação com valores e objetivos da organização. Ainda explica que para que esse comportamento seja evidenciado, o indivíduo deve ter conhecimento acerca das suas

obrigações de trabalho, já que o CCO é um comportamento que ultrapassa as exigências convencionais da função.

Vários estudos reconhecem que os CCO contribuem para um melhor desempenho das organizações e por esse motivo tem-se estudado bastante o que os provoca (Ocampo et al., 2018). Para Werner (1994) e para Podsakoff e Mackenzie (1994), os líderes consideram os CCO como um elemento importante na avaliação do desempenho dos indivíduos uma vez que veem o desempenho como mais do que a concretização de obrigações formais da função. Para Katz (1964), esses comportamentos são de extrema relevância para a sobrevivência e eficácia de uma organização porque quando apenas existem os comportamentos ditos formais não há tanta facilidade ao enfrentar situações inesperadas.

Existe ainda outro benefício associado a estes comportamentos que consiste na redução de *turnover* dos colaboradores pelo que indivíduos que exibem baixos níveis de CCO têm mais propensão para abandonar a organização do que os indivíduos que exibem elevados níveis de CCO (Chen et al., 1998). Segundo Horwitz e Jain (2008), os colaboradores que percebem a relação mútua de interesses e a partilha de responsabilidades entre os mesmos e as organizações, apresentam comportamentos que favorecem o coletivo, ou seja, os CCO.

Para Podsakoff e Mackenzie (1994), os funcionários mais eficazes não são aqueles que são apenas produtivos, mas que também fazem com que os que estão à sua volta sejam mais produtivos através da ajuda, do desportivismo e da virtude cívica.

2.5 A relação entre a Satisfação e a Sustentabilidade Corporativa

Este capítulo aborda como a sustentabilidade pode originar resultados positivos no trabalho, nomeadamente a satisfação dos colaboradores. O que é um tema de grande relevância, já que a satisfação no trabalho é essencial para o bem-estar do indivíduo e para a eficácia organizacional (Lim, 2008).

A satisfação no trabalho é definida como sendo um conjunto de condições psicológicas, físicas e ambientais que provoca no indivíduo um sentimento honesto de satisfação com o seu trabalho (Hoppock, 1935). A dificuldade em estudar a satisfação reside no facto de por vezes ser difícil determinar as razões que influenciam e promovem aquilo que realmente satisfaz os colaboradores. Koh e Boo (2001) sugerem que os colaboradores sentem uma maior satisfação no trabalho quando consideram a entidade

empregadora como tendo um comportamento ético uma vez que sentem orgulho ao estarem associados a organizações responsáveis (Farooq et al., 2014).

Miska et al. (2018) consideram que a sustentabilidade corporativa, como práticas e atividades da organização, conferem importância às necessidades dos *stakeholders*. De acordo com Ruiz-Palomino et al. (2021), a sustentabilidade corporativa faz com que os colaboradores adquiram um propósito ao praticar o bem, o que pode contribuir para o seu desenvolvimento como seres humanos e conseqüentemente para a satisfação e bem-estar no trabalho.

A teoria da dissonância cognitiva pode explicar esta associação entre a sustentabilidade e a satisfação no trabalho. De acordo com a teoria da dissonância cognitiva (Festinger, 1957), existe dissonância quando há uma discrepância entre as opiniões e atitudes que são consideradas corretas pelo colaborador e o que é realmente praticado. Portanto, os colaboradores sentem-se mais satisfeitos quando a organização apresenta comportamentos éticos (Viswesvaran et al., 1998). Deste modo, não irá existir dissonância entre os valores da empresa e os valores do indivíduo, o que conseqüentemente gera efeitos positivos na satisfação no trabalho.

O estudo realizado por Schwepker (1999) aponta que a ausência de compatibilidade ética, isto é, dissonância ética entre a entidade empregadora e os trabalhadores afeta negativamente os funcionários uma vez que estes procuram consistência entre ambos.

No estudo de Helm (2013), concluiu-se que o orgulho em pertencer à organização está fortemente relacionado com a satisfação no trabalho. O que poderá ser justificado pelo argumento de que o orgulho gera um aumento da autoestima (Tracy & Robins, 2007). Os colaboradores podem sentir orgulho quando consideram que a organização desempenha um papel importante e valioso para a comunidade (Arnett et al., 2002).

Geralmente o desempenho da organização é de conhecimento público, o que contribui para o aumento da autoestima dos trabalhadores (Arnett et al., 2002). Deste modo, sugere-se que o desempenho ambiental pode ser um atributo positivo da empresa que, como efeito, favorece a autoestima dos colaboradores.

Trabalhar numa organização que é reconhecida pelos seus feitos tende a aumentar a autoestima dos seus membros. Este argumento tem como base a teoria da identidade social (Tajfel, 1974) que defende que a avaliação externa acerca do grupo social em que os indivíduos estão inseridos pode

originar uma identidade coletiva positiva ou negativa. Assim, pode-se concluir que quando a imagem da organização é negativa, o indivíduo tende a revelar menor satisfação no trabalho.

A implementação da gestão de recursos humanos verde, enquanto práticas de gestão que promovem a sustentabilidade da empresa, pode originar uma sucessão de consequências que favorecem, de inúmeras formas, tanto os colaboradores como as organizações (Ren et al., 2018).

De acordo com o estudo de Pinzone et al. (2019), a formação verde contribui para a satisfação dos colaboradores com o seu emprego, contrariamente a outros tipos de formação. O estudo revela que esta relação é mediada pela percepção dos funcionários de que a formação verde é um apoio fornecido pela entidade empregadora, tornando assim a experiência de trabalho mais satisfatória. Os autores argumentam que este tipo de formação fornece aos colaboradores a oportunidade de desenvolver aptidões a nível ambiental e de tomar consciência da importância dos seus comportamentos dentro e fora da organização. Isto acontece porque a formação verde pode causar repercussão e influência na vida pessoal dos colaboradores (Klode et al., 2013) e também porque a formação origina um aumento da satisfação no trabalho quando proporciona aos colaboradores recursos pessoais que podem ser colocados em prática em vários contextos (Watson et al., 2018). Por isso, os trabalhadores que obtêm essa formação podem considerar que a empresa oferece competências que podem ser implementadas tanto na vida profissional como na vida pessoal.

Além do impacto direto da GRH verde, as práticas de GRH verde podem causar outros resultados que são normalmente valiosos para além das vantagens ecológicas e esses resultados podem dar-se ainda que não aconteçam mudanças nos comportamentos ambientais dos colaboradores (Ren et al., 2018). Como por exemplo, de acordo com Wagner (2011), as atividades ambientais das empresas produzem efeitos positivos na satisfação e na retenção dos trabalhadores.

Os sistemas de gestão de recursos humanos produzem efeitos específicos (considerados como “*hard*”) e efeitos generalizados (considerados como “*soft*”) (Storey, 1989). No caso da GRH verde, os resultados *hard* abrangem os comportamentos dos funcionários a favor do meio ambiente, os resultados *soft* correspondem a atitudes e comportamentos de maneira mais geral relativamente à organização (Ren et al., 2018).

O estudo realizado por Moin et al. (2021) concluiu que a GRH verde medeia a relação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho. Portanto, indivíduos que trabalham com líderes

transformacionais percebem o incentivo às práticas pró-ambientais, o que por consequência aumenta a atitude positiva dos indivíduos.

O estudo de Singh e Nath (2020) indica que os colaboradores obtêm satisfação através de todas as práticas da GRH verde, à exceção das práticas verdes de avaliação e disciplina.

Segundo o estudo de Ahmad e Umrani (2019), a gestão de recursos humanos verde tem um papel mediador na relação entre a liderança ética e a satisfação no trabalho. Posto isto, o autor conclui que a GRH verde pode influenciar a satisfação no trabalho e sugere que as práticas pró-ambientais das empresas possuem uma vantagem inerente de provocar comportamentos positivos nos colaboradores. Os investigadores explicam esta relação através da teoria de ajuste pessoa-ambiente (Edwards & Cooper, 1990) que justifica as atitudes e comportamentos positivos dos colaboradores com o facto dos valores propostos pela empresa estarem alinhados com os valores do indivíduo. O estudo de Vlachos et al. (2013) mostra que as interpretações dos colaboradores acerca dos motivos intrínsecos dos comportamentos socialmente responsáveis da organização em que trabalham têm impacto na satisfação no trabalho. Seguindo esta linha de pensamento, Ahmad e Umrani (2019) sugerem que as organizações que possuem um sistema de gestão de recursos humanos verde podem também ter as suas práticas avaliadas e se existir um alinhamento entre essas práticas e os valores do indivíduo então prevê-se que os colaboradores as julguem positivamente e, como resultado, as suas atitudes e comportamentos positivos aumentam.

De acordo com o estudo de Chan e Hawkins (2010), a satisfação no trabalho dos executivos estava associada ao seu envolvimento nos processos de planeamento de gestão ambiental. Para estes autores, o sistema de gestão ambiental, concretamente a certificação na norma ISO 14000, tinha um impacto na satisfação no trabalho através do reconhecimento e do sentimento de contribuição para com a sociedade. Através deste estudo, os autores chegaram à conclusão que os colaboradores sentem que estão a contribuir de forma positiva para a preservação do meio ambiente quando têm a consciência que estão efetivamente a colaborar para a concretização desse objetivo. Da mesma maneira, a GRH verde promove objetivos e valores ambientais e, desta forma, os colaboradores percebem o seu trabalho como significativo (Shafaei et al., 2020). Por consequência, esse desenvolvimento de um sentimento de significado do trabalho pode levar à satisfação no trabalho (Chan & Hawkins, 2010). Neste seguimento, o trabalho de Shafaei et al. (2020) confirma a relação entre a GRH verde e a satisfação no trabalho. Além disso, confirma o mecanismo pelo qual esta relação ocorre, isto é, mostra que a GRH verde tem uma

influência positiva na satisfação no trabalho e que o significado do trabalho medeia fortemente esta relação.

Neste capítulo de revisão da literatura foram enunciados vários estudos que relacionam a GRH verde com comportamentos e atitudes dos colaboradores. É de destacar a associação entre a GRH verde e os comportamentos favoráveis à organização e aos colaboradores. Nesta sequência, o próximo capítulo apresentará as hipóteses de estudo e o modelo teórico subjacente.

3 MODELO TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

Neste capítulo, são apresentadas as hipóteses formuladas para este estudo e o modelo teórico subjacente. As hipóteses foram formuladas tendo por base a teoria da identidade social (Tajfel, 1974), a teoria da dissonância cognitiva (Festinger, 1957), a teoria de ajuste pessoa-ambiente (Edwards & Cooper, 1990) e a teoria da troca social (Blau, 1964).

Segundo a teoria da identidade social (Tajfel, 1974), as pessoas têm uma maior propensão a associarem-se a grupos sociais prestigiados para aumentar a sua autoestima (Hogg & Abrams, 2006). Os colaboradores tendem a identificar-se com a organização onde trabalham quando percebem que a mesma tem um elevado prestígio e uma boa imagem (Ashforth & Mael, 1989), o que pode favorecer o aumento da sua autoestima (Dutton et al., 1994).

De acordo com Bauman e Skitka (2012), a responsabilidade social corporativa ajuda a aumentar o nível de identificação organizacional dos colaboradores uma vez que favorece o status da empresa, causando nos funcionários interesse em estar associados à organização e um maior sentimento de pertença.

Nesta perspetiva os colaboradores podem sentir-se mais identificados com a organização quando constroem uma imagem mais favorável desta ou devido à imagem positiva que esta detém por manter uma relação favorável com os *stakeholders* (Afsar et al., 2018). Portanto, de acordo com este enquadramento teórico podemos pressupor que a identificação organizacional está fortemente vinculada ao *status* organizacional.

O estudo realizado por Shen et al. (2018) indica que a perceção da GRH verde tem um impacto positivo na identificação organizacional dos colaboradores.

Para Chaudhary (2020), a GRH verde alicerçada na sustentabilidade ambiental tem como intuito promover uma boa imagem externa da organização. Neste sentido, os colaboradores que pertencem a uma organização prestigiada e com boa reputação fazem uma avaliação positiva da atuação da organização, gerando um sentimento de pertença e conseqüentemente de identificação organizacional. Para além disto, as empresas quando implementam práticas de GRH verde como formação ambiental e o reconhecimento das contribuições ambientais dos colaboradores impulsionam o desenvolvimento de competências dos colaboradores e conferem a possibilidade destes se envolverem em iniciativas verdes (Shen et al., 2018). Isto porque ao desenvolverem competências ambientais e ao participarem em ações verdes os colaboradores tornam-se mais disponíveis psicologicamente para a organização e percecionam

o seu trabalho como mais significativo, o que resulta numa maior identificação organizacional (Chaudhary, 2020).

Deste modo, percebe-se que a gestão de recursos humanos verde pode contribuir para uma maior identificação organizacional dos colaboradores. Assim, elabora-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A gestão de recursos humanos verde está positivamente associada à identificação organizacional.

A teoria da identidade social (Tajfel, 1974) tem sido aplicada em contexto organizacional uma vez que explica as identidades sociais de certos grupos e o significado emocional resultante da pertença aos mesmos. Tajfel (1974) explica que a identidade social baseia-se na cognição (a consciência de que pertencem àquela organização) e no valor emocional que conferem ao vínculo com a organização. De acordo com este enquadramento, a perceção de pertença a um grupo permite que os indivíduos se definam e atribuam características do grupo a si próprios (Mael & Ashforth, 1992).

Quando existe identificação organizacional, significa que os colaboradores aceitam os valores e objetivos da organização e esses, conseqüentemente, tornam-se os próprios valores e objetivos do indivíduo (Edwards, 2005). Por conseguinte, os colaboradores tendem a adotar comportamentos e atitudes que vão para além da sua função (van Dick et al., 2008) e que beneficiam a empresa, ou seja, comportamentos de cidadania organizacional. Na literatura, é evidente uma relação positiva entre a identificação organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional (Chen et al., 2013; Van Dick, 2001; Ngo et al., 2013).

Deste modo, pode-se dizer que os colaboradores que possuem uma maior identificação organizacional reproduzem mais comportamentos de cidadania organizacional. Assim sendo, é possível formular a segunda hipótese:

Hipótese 2: A identificação organizacional está positivamente associada aos comportamentos de cidadania organizacional.

Considera-se a GRH verde como um dos elementos da gestão ambiental (Renwick et al., 2013), o que significa que ajuda a empresa no sentido de alcançar os objetivos de sustentabilidade. A GRH verde poderá estar associada à responsabilidade social corporativa, uma vez que para Glavas e Kelley

(2014), a RSC consiste na preocupação com o bem-estar dos outros e do meio ambiente, com o objetivo de também acrescentar valor à empresa.

Alguns estudos concluíram que existe uma relação positiva entre a responsabilidade social corporativa e a satisfação no trabalho, como por exemplo os estudos de Valentine e Fleischman (2008) e Glavas e Kelley (2014). Tais resultados são consistentes com estudos anteriores (Koh & Boo, 2001; Valentine & Barnett, 2003) que comprovam que a ética organizacional está associada a atitudes e respostas positivas dos funcionários.

A teoria da dissonância cognitiva (Festinger, 1957) poderá explicar a relação entre a GRH verde e a satisfação no trabalho. Existe dissonância quando há uma discrepância entre opiniões, atitudes e comportamentos que o indivíduo considera correto e o que é praticado. Viswesvaran et al. (1998), baseando-se na teoria da dissonância cognitiva, sugerem que os colaboradores se sentem mais satisfeitos quando a entidade empregadora é considerada ética. De acordo com os autores, pode-se dizer que o indivíduo que percebe a sua organização como antiética irá debater-se com uma dissonância, isto é, terá de conciliar os seus valores individuais com os comportamentos e valores da empresa. Tal dissonância pode ter efeitos negativos na satisfação no trabalho. No entanto, quando existe uma consonância será de admitir maior satisfação no trabalho.

Esta relação também pode ser explicada através da teoria de ajuste pessoa-ambiente (Edwards & Cooper, 1990). Segundo esta teoria, o alinhamento entre os valores da organização e do indivíduo origina atitudes positivas dos trabalhadores. O ajuste pessoa-ambiente significa que as atitudes e comportamentos dos indivíduos não advêm da pessoa ou do ambiente e sim a partir da relação entre ambos (Edwards, 1996). Baseando-se nesta teoria, Ahmad e Umrani (2019) afirmam que as práticas amigas do ambiente implementadas pelas empresas provocam, intrinsecamente, comportamentos positivos nos trabalhadores, assim como a sua satisfação com o trabalho.

Sendo assim, espera-se que a GRH verde gere maiores níveis de satisfação no trabalho. Considerando estas suposições, formulou-se a hipótese que se segue:

Hipótese 3: A gestão de recursos humanos verde está positivamente associada à satisfação no trabalho.

A satisfação dos colaboradores desempenha um papel muito importante nas organizações, uma vez que tem efeito nos seus comportamentos, o que conseqüentemente afeta o desempenho da

organização (Rowden, 2002). Segundo Bansal e Roth (2000), a satisfação e autoestima dos colaboradores são consequências resultantes dos comportamentos ecológicos das empresas.

A teoria da troca social (Blau, 1964) é geralmente utilizada na literatura para justificar os comportamentos de cidadania organizacional dos trabalhadores. Segundo esta teoria, os funcionários que estão satisfeitos com o seu trabalho apresentam comportamentos positivos (isto é, os CCO) em forma de retribuição e com o objetivo de favorecer a organização.

O estudo de Bateman e Organ (1983) revela que existe uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e os CCO, tendo como base a teoria da troca social. Os autores sugerem que apenas os colaboradores com elevados níveis de satisfação se empenham no sentido de apresentar comportamentos benéficos para a empresa. Existem outros estudos na literatura que apoiam esta informação (Ocampo et al., 2018; Zeinabadi, 2010; Chiu et al., 2005).

Posto isto, podemos dizer que quando os colaboradores estão mais satisfeitos com o seu trabalho, agem de forma a retribuir a organização que os beneficia através de comportamentos de cidadania organizacional. Com base neste argumento, define-se a seguinte hipótese:

Hipótese 4: A satisfação no trabalho está positivamente associada aos comportamentos de cidadania organizacional.

É evidente na literatura que os funcionários desenvolvem uma forte identificação com a organização quando consideram que esta possui uma imagem conceituada e favorável (Dutton et al., 1994) associada a práticas ambientais mais responsáveis. As empresas vistas como empresas socialmente e ambientalmente responsáveis conquistam o prestígio e a admiração dos *stakeholders* (Afsar et al., 2018). Neste sentido, a adoção de práticas de gestão de recursos humanos verde poderá favorecer a imagem das organizações, contribuindo para a boa reputação da mesma. Além disso, de acordo com Aguinis e Glavas (2013), os colaboradores podem identificar-se fortemente com organizações socialmente responsáveis uma vez que o trabalho fornece a possibilidade de alcançar algo com propósito e significado.

Aplicando este raciocínio, a gestão de recursos humanos verde pode contribuir para desenvolver nos colaboradores uma maior identificação organizacional. De acordo com Ashforth et al. (2008), o construto está positivamente relacionado com comportamentos que apoiam a organização, tal como os comportamentos de cidadania organizacional.

Consequentemente, quando existe uma elevada identificação com a organização, os colaboradores exibem comportamentos de ajuda que vão para além do expectável no âmbito das suas funções (Lee et al., 2015). Os autores afirmam que para os funcionários que exibem uma forte identificação com a organização, ajudarem a empresa de forma espontânea a alcançar os seus objetivos é fundamental, já que os objetivos da organização são também os seus.

O trabalho de Shen et al. (2018) revela que a GRH verde tem um impacto positivo nos comportamentos de cidadania em benefício da organização através do papel mediador da identificação organizacional. Com base na teoria da identidade social (Tajfel, 1974), os autores sugerem que a GRH verde pode estar positivamente associada à identificação organizacional dos funcionários e, consequentemente, aos resultados positivos no local de trabalho. No mesmo sentido, o estudo de Chaudhary (2020) revela que através da implementação de políticas e práticas de GRH verde os colaboradores sentem-se mais identificados, o que gera consequentes comportamentos dos mesmos em benefício da organização.

A verdade é que as práticas de gestão de recursos humanos influenciam as atitudes e comportamentos no indivíduo (Kehoe & Wright, 2013). Desde modo, propõe-se que as práticas de GRH verde influenciam os comportamentos de cidadania organizacional por meio da identificação organizacional. Posto isto, pressupõe-se a quinta hipótese:

Hipótese 5: A GRH verde influencia os comportamentos de cidadania organizacional através do papel mediador da identificação organizacional.

De acordo com o estudo de Story e Castanheira (2019), existe uma relação direta entre a responsabilidade social das organizações e o desempenho, assim como a mediação parcial da satisfação no trabalho nesta relação.

Segundo Glavas (2016), os trabalhadores vão além das suas obrigações através de comportamentos discricionários, de forma a contribuir para o bem da organização se esta também for além da sua função principal (isto é, atingir objetivos financeiros) e colaborar em benefício da sociedade. Isto vai ao encontro do estudo de Kunda et al. (2019) que releva que atividades de responsabilidade social relacionadas com questões sociais e ambientais (como por exemplo, redução do impacto negativo no meio ambiente e promoção do bem-estar da sociedade) estão positivamente relacionadas com os comportamentos de cidadania organizacional dos colaboradores.

A satisfação dos trabalhadores pode ser reforçada pela conduta da organização, nomeadamente no que toca a ações de responsabilidade social (Bauman & Skitka, 2012). O estudo de Story & Castanheira (2019) sugere que as organizações socialmente responsáveis provocam um efeito positivo na satisfação dos colaboradores que, consequentemente, origina comportamentos positivos no trabalho.

Assim sendo, pode-se prever que a satisfação no trabalho influencie a relação entre a gestão de recursos humanos verde e os comportamentos de cidadania organizacional, uma vez que estudos anteriores sugerem uma relação positiva entre a responsabilidade social corporativa e a satisfação no trabalho (Valentine & Fleischman, 2008) e a satisfação no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional (Murphy et al., 2002).

No mesmo sentido, alguns estudos mostram que a GRH verde pode influenciar positivamente a satisfação no trabalho (Wagner, 2011; Shafaei et al., 2020) e, por sua vez, a satisfação no trabalho pode ter efeito nos comportamentos de cidadania organizacional (Foote & Tang, 2008; González & Garazo, 2006).

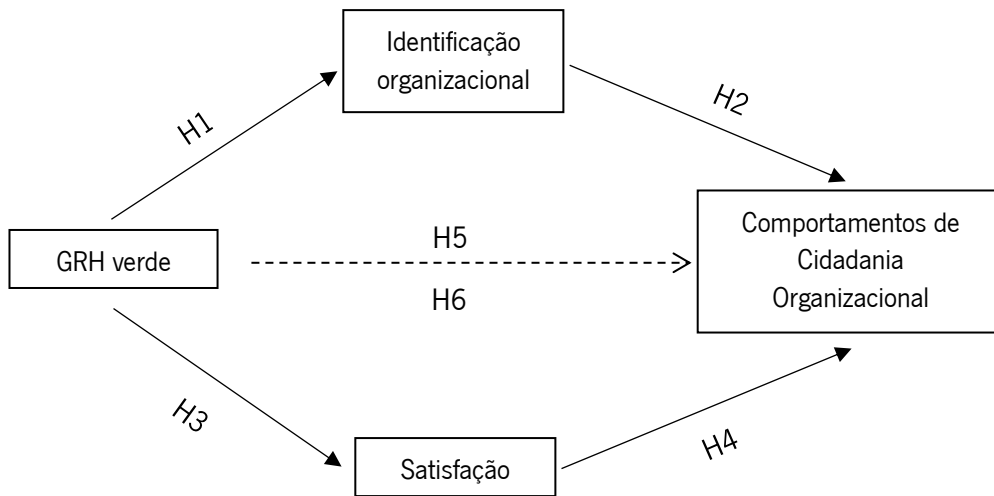
Esta relação pode basear-se na teoria de ajuste pessoa-ambiente (Edwards & Cooper, 1990) na medida em que consubstancia a forma como a GRH verde influencia o aumento da satisfação no trabalho e na teoria de troca social (Blau, 1964) que ajuda a perceber o comportamento recíproco dos funcionários.

Com base nesses argumentos, propõe-se que quando os colaboradores percebem a GRH como sendo responsável do ponto de vista ambiental, a satisfação no trabalho tende a aumentar, o que como resultado tende a influenciar os comportamentos extra-papel, tais como os comportamentos de cidadania organizacional. Posto isto, a sexta e última hipótese de investigação é colocada:

Hipótese 6: A GRH verde influencia os comportamentos de cidadania organizacional através do papel mediador da satisfação no trabalho.

Na figura 1 apresenta-se o modelo teórico do estudo com indicação das variáveis e da relação que é estabelecida entre elas. O modelo indica que a identificação organizacional e a satisfação no trabalho poderão ter um papel mediador no impacto da GRH verde nos comportamentos de cidadania organizacional.

Figura 1 - Modelo teórico do estudo



O capítulo seguinte apresentará a metodologia esclarecendo as opções que foram tomadas no processo de operacionalização do estudo.

4 METODOLOGIA

4.1 Caracterização da Pesquisa

Neste capítulo será apresentada a metodologia do estudo, assim como a explicação da escolha do método que será adotado.

O paradigma de investigação de um estudo consiste no sistema que delinea as suposições e valores que orientam a pesquisa, determinando as diferentes alternativas que podem ser consideradas pelo investigador ao longo do processo que o guiará até às “respostas” da investigação (Coutinho, 2013). Por outras palavras, é um plano de ação que inclui os métodos que serão utilizados.

Deste modo, a metodologia adotada para esta dissertação é do tipo quantitativo, que é por natureza uma abordagem mais objetiva uma vez que procura medir os fenómenos, isto é, foca-se em recolher e analisar dados numéricos para realizar testes estatísticos. Uma abordagem quantitativa enquadra-se nos objetivos do estudo, que é procurar relações entre variáveis. Posto isto, o instrumento de recolha de dados mais adequado para este estudo é o inquérito por questionário. Considera-se que o inquérito por questionário se ajusta a esta investigação devido à possibilidade de avaliar uma grande quantidade de dados e de produzir inúmeras análises de correlação (Quivy & Campenhoudt, 1998). Esta metodologia de recolha de dados é a que mais se adequa aos objetivos e por consequente ao tipo de informação que se procura recolher.

A pesquisa é do tipo básica uma vez que o principal objetivo consiste em colaborar na produção de conhecimento e não solucionar problemas específicos de uma determinada organização.

No que diz respeito ao propósito da pesquisa, pode-se caracterizar a mesma como analítica, dado que analisa situações e determina relações causais e interações entre as variáveis em questão. A pesquisa analítica pretende explicar a relação causa-efeito (Marconi & Lakatos, 2005) e permite fazer deduções estatísticas através de testes de hipóteses (Fontenelles et al., 2009).

4.2 Método de Recolha de Dados

Como mencionado anteriormente, o método de recolha de dados adotado é o inquérito por questionário.

A preferência pela implementação de questionários deve-se a inúmeras vantagens (McClelland, 1994). A primeira é a possibilidade de serem aplicados a uma grande população digitalmente, já que não são necessárias deslocções e por consequência os custos serão menores. Em segundo lugar, resguardam a privacidade e evitam qualquer intrusão, contrariamente as entrevistas e observações são ferramentas de investigação nas quais pode haver maior nível de tensão ou intimidação. Para além disso, a ambiguidade e incerteza na perceção das perguntas pode ser menor se se aplicar escalas já validadas na literatura. E por último, este processo é comparativamente mais simples e rápido.

No que diz respeito à administração do questionário, optou-se pelo correio eletrónico por ser o menos dispendioso e demorado. Através deste método é possível eliminar os custos relacionados com a impressão e reduzir o tempo de distribuição, tornando mais rápido e fácil a obtenção das respostas (McClelland, 1994). Além disso, a distribuição de questionários através do correio eletrónico pode ser muito vantajosa do ponto de vista da facilidade na recolha dos dados, especialmente tendo em conta a situação pandémica atual em que nos encontramos.

Para solicitar a colaboração das empresas, foram enviados pedidos de colaboração através do *e-mail* ou contacto telefónico retirado junto dos seus *websites*. Posteriormente, foi enviado para os respetivos endereços de correio eletrónico o *link* de acesso ao questionário, bem como a explicação do propósito do estudo. Neste momento foi sublinhada a garantia de confidencialidade das respostas aos questionários. Além disso, foi cedido um endereço eletrónico aos participantes do estudo com o fim de contactarem a investigadora se surgissem dúvidas no preenchimento dos questionários.

Esta foi a metodologia sugerida aos participantes do estudo, no entanto foi dada a opção de entregar o questionário em papel caso fosse da preferência dos inquiridos, no entanto nenhuma das empresas mostrou preferência por este método, pelo que todas as respostas aos questionários foram obtidas *online*. Com o objetivo de admitir todas as respostas neste formato, decidiu-se impossibilitar a submissão dos questionários sem que todas as respostas estivessem respondidas.

4.3 Construção do Questionário

Tendo em consideração os objetivos do estudo, foi construído um questionário que se encontra organizado em cinco partes (Apêndice). A primeira parte inclui questões que dizem respeito à caracterização sociodemográfica dos participantes e as restantes são constituídas pelos instrumentos de medida escolhidos para o estudo, sendo eles: a Escala de Identificação Organizacional de Mael e Ashforth

(1992), o Questionário de Satisfação de Minnesota de Weiss et al. (1967), a Escala de Gestão de Recursos Humanos Verde de Guerci et al. (2016) e a Escala dos Comportamentos de Cidadania Organizacional de Konovsky e Organ (1996).

As escalas passaram por alguns ajustes para facilitar a compreensão e clareza do questionário. Todas as escalas utilizam o mesmo modelo de resposta de 5 pontos de *Likert*, em que os participantes selecionam as respostas (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo, (3) Não Concordo Nem Discordo, (4) Concordo ou (5) Concordo Totalmente. Exceto para as questões referentes à satisfação no trabalho nas quais possíveis possibilidade de respostas é: (1) Muito Insatisfeito, (2) Insatisfeito, (3) Indeciso, (4) Satisfeito ou (5) Muito Satisfeito.

4.3.1 Escala de Identificação Organizacional

Para medir a identificação organizacional foi utilizada a escala de Mael e Ashforth (1992), composta por 6 itens que tem como objetivo avaliar o grau em que os indivíduos se identificam com a organização a que pertencem. É um instrumento validado no contexto português e segundo Riketta (2005), indicado para medir o construto em análise, uma vez que a escala é pequena e fácil de aplicar.

De seguida, na tabela 1, estão apresentados os itens que compõem a escala.

Tabela 1 - Escala de Identificação Organizacional

Dimensão	Itens
Identificação Organizacional	<p>1. Quando alguém critica a organização, sinto isso como um insulto pessoal.</p> <p>2. Eu estou verdadeiramente interessado(a) no que os outros pensam acerca desta organização.</p> <p>3. Quando falo desta organização, digo mais vezes “nós” do que “eles”.</p> <p>4. O sucesso desta organização é o meu sucesso.</p> <p>5. Quando alguém elogia a organização, sinto isso como um elogio pessoal.</p> <p>6. Se uma notícia na comunicação social criticasse a organização onde trabalho sentir-me-ia embaraçado(a).</p>

4.3.2 Escala de Satisfação no Trabalho

Para medir a satisfação no trabalho foi escolhida uma versão reduzida do Questionário de Satisfação de Minnesota de Weiss et al. (1967) que conta com 20 itens. É uma escala conceituada na literatura que contém várias dimensões ligadas à satisfação no trabalho, nomeadamente: a realização pessoal, a variedade, os valores morais, a responsabilidade, entre outras. De acordo com o estudo de Ferreira et al. (2009), o instrumento de medida adaptado à população portuguesa apresenta boas qualidades psicométricas.

Segundo os autores, a versão reduzida da escala é composta por questões relacionadas com a satisfação intrínseca e extrínseca dos colaboradores. A satisfação intrínseca diz respeito ao que os indivíduos sentem em relação à natureza das tarefas que desempenham nas suas funções e a extrínseca refere-se ao que sentem relativamente aos aspetos do seu trabalho, que nada têm a ver com as tarefas em si (Spector, 1997).

As dimensões e os itens da escala utilizados no questionário encontram-se na tabela 2.

Tabela 2 - Escala de Satisfação no Trabalho

Dimensões	Itens
Atividade	1. Ser capaz de me manter ocupado(a) durante todo o tempo.
Independência	2. A possibilidade de trabalhar de forma independente no meu cargo.
Variedade	3. A oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos.
Estatuto social	4. A oportunidade de “ser alguém na vida”.
Supervisão-Relações Humanas	5. A forma como o meu superior lida com os seus subordinados(as).
Supervisão-Técnica	6. A competência do meu superior na tomada de decisões.
Valores Morais	7. A possibilidade de fazer coisas que não vão contra a minha consciência e valores.
Segurança e Estabilidade	8. A segurança e estabilidade que o meu trabalho me fornece.
Serviço Social	9. A possibilidade de ajudar outras pessoas.
Autoridade	10. A possibilidade de dizer às pessoas o que fazer.
Utilização de Capacidades	11. A possibilidade de fazer algo que me permita utilizar as

	minhas competências.
Políticas da Organização	12. A forma como as políticas da empresa são implementadas.
Compensação	13. O meu salário e a quantidade de trabalho que realizo.
Progressão Profissional	14. A possibilidade de progressão profissional.
Responsabilidade	15. A possibilidade de tomar decisões por mim próprio(a).
Criatividade	16. A possibilidade de utilizar os meus próprios métodos para fazer o meu trabalho.
Condições Gerais do Trabalho	17. As condições de trabalho.
Colegas de Trabalho	18. A forma como os meus colegas se relacionam entre si.
Reconhecimento	19. O reconhecimento por fazer um bom trabalho.
Realização Pessoal	20. Sentimento de realização pessoal que obtenho no trabalho.

4.3.3 Escala de Gestão de Recursos Humanos Verde

Para medir a GRH verde ou seja as percepções dos colaboradores quanto às práticas ambientais da organização foi escolhida a escala de Guerci et al. (2016). Esta escala foi considerada a mais adequada para o presente estudo na medida em que contém dimensões como: a) o recrutamento e seleção verde; b) a avaliação de desempenho e compensação verde; e c) a formação e envolvimento verde.

A tabela 3 apresenta os 11 itens que integram a escala de GRH verde.

Tabela 3 - Escala de Gestão de Recursos Humanos Verde

Dimensões	Itens
Recrutamento Verde	1. A minha empresa faz a seleção de colaboradores baseando-se em critérios ambientais.
	2. A minha empresa atrai os colaboradores através do compromisso ambiental que tem.
	3. A minha empresa cria programas de formação ambiental para os colaboradores.
	4. A minha empresa cria programas de formação

Formação e Envolvimento Verde	<p>ambiental para os gestores.</p> <p>5. Na minha empresa, a descrição de funções dos colaboradores inclui responsabilidades ambientais.</p> <p>6. A minha empresa encoraja o envolvimento dos colaboradores em questões ambientais.</p>
Avaliação de Desempenho e Compensação Verde	<p>7. A minha empresa estabelece objetivos ambientais para os gestores.</p> <p>8. A avaliação dos gestores inclui objetivos de desempenho ambiental.</p> <p>9. A avaliação dos colaboradores inclui objetivos de desempenho ambiental.</p> <p>10. A minha empresa pratica incentivos não monetários para o desempenho ambiental.</p> <p>11. A minha empresa pratica compensação variável baseada no desempenho ambiental.</p>

4.3.4 Escala dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Para medir os comportamentos de cidadania organizacional foram utilizados 19 itens da escala de Konovsky e Organ (1996) que contém as cinco dimensões propostas por Organ (1988), sendo elas, o altruísmo, a cortesia, o desportivismo, a conscienciosidade e a virtude cívica. Segundo os autores, essas cinco dimensões foram escolhidas porque são habitualmente as mais utilizadas para medir o construto de forma fidedigna.

Os itens e as dimensões da escala estão apresentados na tabela 4.

Tabela 4 - Escala dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Dimensões	Itens
Altruísmo	<p>1. Ajudo os colegas que têm uma elevada carga de trabalho.</p> <p>2. Ajudo os colegas que estiveram ausentes.</p> <p>3. Ajudo a tornar os colegas mais produtivos.</p>

	4. Ajudo a orientar os colegas novos mesmo que não tenha sido solicitado.
	5. Partilho coisas pessoais com os colegas se for necessário para ajudá-los no seu trabalho.
Cortesia	6. Respeito os direitos e privilégios dos outros.
	7. Não executo ações sem antes consultar as pessoas que poderão ser afetadas.
	8. Informo os colegas antes de tomar ações importantes.
Desportivismo	9. Reclamo muito sobre assuntos triviais.
	10. Encontro sempre falhas no que a organização está a fazer.
	11. Expresso ressentimento com quaisquer mudanças introduzidas pelos gestores.
	12. Penso unicamente nos meus problemas e não nos dos outros.
	13. Não presto atenção aos anúncios, mensagens ou material impresso que traz informação sobre a organização.
Conscienciosidade	14. Sou sempre pontual.
	15. A minha assiduidade é superior à média.
	16. Aviso com antecedência quando tenho que faltar.
	17. Mantenho o local de trabalho limpo.
Virtude Cívica	18. Mantenho-me informado(a) sobre o desenvolvimento da empresa.
	19. Estou presente e participo nas reuniões da empresa.

4.4 Amostra

Numa primeira fase foi realizado um pré-teste dos questionários com a finalidade de corrigir falhas e garantir a compreensão dos itens. Para tal, o questionário foi respondido por 10 colaboradores de uma das empresas que tem os critérios definidos para esta investigação. Na fase seguinte foram contactadas 287 empresas para participar no estudo, tendo sido obtidas 120 respostas válidas.

O preenchimento dos questionários ocorreu entre o dia 1 de junho e o dia 20 de julho de 2021.

Os questionários foram aplicados aos colaboradores de empresas certificadas no âmbito da norma ISO 14000. Estas empresas seguem políticas e desenvolvem práticas pró-ambientais. O papel

desta norma é criar diretrizes que determinem os parâmetros internacionais para os sistemas de gestão ambiental (Begley, 1996).

Para a seleção das empresas, foi utilizada uma base de dados encontrada através do *site* do Instituto Português de Acreditação (IPAC). A partir desta base de dados, foi possível apurar as empresas dos distritos de Braga e Porto que foram certificadas até ao dia 31 de dezembro de 2020.

No que concerne à amostra da presente investigação, a opção por uma amostra não probabilística por conveniência foi a possível e mais adequada atendendo às limitações encontradas. A amostra escolhida intencionalmente teve como objetivo definir os elementos da população que pertencem ao grupo inquirido. A amostra não probabilística por conveniência significa que os participantes são selecionados devido à sua fácil acessibilidade (Taherdoost, 2016). Os participantes são escolhidos tendo em consideração a conveniência do investigador, que no caso do presente estudo atribui-se à proximidade geográfica e fácil disponibilidade. Contudo, é importante mencionar que este método de amostragem não possibilita a generalização dos dados mas isso não significa que as informações recolhidas não sejam importantes (Carmo & Ferreira, 2008).

Os questionários foram aplicados a indivíduos que trabalhavam em empresas com certificação na norma ISO 14000, localizadas na região de Braga e Porto.

Os dados apresentados na tabela 5 revelam que relativamente ao género a amostra revela-se equilibrada, ou seja, dos participantes, 65 (54,2%) são do sexo feminino e 55 (45,8%) do sexo masculino.

Em relação ao estado civil, 41 (34,2%) dos inquiridos são solteiros, 13 (10,8%) divorciados e 66 (55%) casados ou em união de facto. Não se verificou nenhum participante viúvo.

No que toca ao nível de escolaridade dos participantes, 4 (3,3%) destes realizaram o 2º ciclo do ensino básico, 3 (2,5%) o 3º ciclo do ensino básico, 29 (24,2%) o ensino secundário, 3 (2,5%) o bacharelato, 39 (32,5%) a licenciatura, 41 (34,2%) o mestrado ou pós-graduação e apenas 1 (0,8%) o doutoramento. Portanto, constata-se que nenhum inquirido possui o 1º ciclo do ensino básico como nível de habilitações e que a maioria dos participantes completaram a licenciatura e o mestrado ou pós-graduação.

Relativamente à idade, os indivíduos apresentam idades entre 21 e 68 anos e o valor médio das idades corresponde a 41 anos.

Em relação à senioridade na organização atual, verificou-se que 17 (14,2%) pessoas trabalham na organização há menos de 1 ano, 45 (37,5%) têm uma antiguidade entre 1 e 5 anos, 14 (11,7%) entre 5 e 10 anos e por fim, 44 (36,7%) exercem funções há mais de 10 anos na empresa.

No que se refere à função dos participantes, optou-se por agregar todas as respostas em 9 categorias. Portanto, 42 (35%) indivíduos exercem funções de Técnico/Técnico Superior, 21 (17,5%) encontram-se na função de Responsável, 14 (11,7%) na função de Administrativo, 13 (10,8%) na função de Engenheiro, 8 (6,7%) indivíduos na função de Operador, 8 (6,7%) assumem funções que não possuem classificação (devido a imprecisão na resposta ou baixo número de elementos numa função), 7 (5,8%) na função de Diretor, 4 (3,3%) na função de Gestor e por último, 3 (2,5%) na função de Contabilista.

Para classificar os setores de atividades das empresas, foi utilizada como referência a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev. 3 (Instituto Nacional de Estatística, 2007). Foram estabelecidos 10 setores de atuação, sendo que 46 (38,3%) dos inquiridos integram empresas pertencentes à esfera das Indústrias transformadoras, 18 (15%) ao setor da Construção, 17 (14,2%) ao setor das Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares, 16 (13,3%) ao setor das Atividades de saúde humana e apoio social, 7 (5,8%) ao setor da Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição, 5 (4,2%) ao setor de Atividades administrativas e dos serviços de apoio, 5 (4,2%) de Outras, 3 (2,5%) ao setor de Alojamento, restauração e similares, 2 (1,7%) ao setor da Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio e, finalmente, 1 (0,8%) ao setor de Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos. A tabela seguinte sintetiza esta informação que permite fazer a caracterização sociodemográfica da amostra.

Tabela 5 - Caracterização da Amostra

Variável	Categoria	Número	Percentagem
Género	Feminino	65	54,2%
	Masculino	55	45,8%
Estado Civil	Solteiro	41	34,2%
	Divorciado	13	10,8%
	Casado/em união de facto	66	55%
	Viúvo	0	0%

Nível de Escolaridade	1º ciclo do ensino básico	0	0%
	2º ciclo do ensino básico	4	3,3%
	3º ciclo do ensino básico	3	2,5%
	Ensino secundário	29	24,2%
	Bacharelato	3	2,5%
	Licenciatura	39	32,5%
	Mestrado/Pós-graduação	41	34,2%
	Doutoramento	1	0,8%
Setor de atividade	Indústrias transformadoras	46	38,3%
	Alojamento, restauração e similares	3	2,5%
	Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	2	1,7%
	Atividades de saúde humana e apoio social	16	13,3%
	Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	7	5,8%
	Construção	18	15%
	Atividades administrativas e dos serviços de apoio	5	4,2%
	Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	17	14,2%
	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	1	0,8%
	Outras	5	4,2%
Função Desempenhada	Técnico/Técnico Superior	42	35%
	Responsável	21	17,5%
	Administrativo	14	11,7%
	Engenheiro	13	10,8%
	Operador	8	6,7%
	Outros	8	6,7%

	Diretor	7	5,8%
	Gestor	4	3,3%
	Contabilista	3	2,5%
Tempo de Trabalho	Menos de 1 ano	17	14,2%
	Entre 1-5 anos	45	37,5%
	Entre 5-10 anos	14	11,7%
	Mais de 10 anos	44	36,7%

No capítulo seguinte será apresentada a análise de dados e explicados os procedimentos estatísticos que permitirão confirmar ou rejeitar as hipóteses do estudo.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Análise Fatorial Exploratória

Este capítulo apresenta o tratamento estatístico dos resultados obtidos com recurso ao programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), na sua versão 27.0.

Neste sentido, serão apresentados os resultados da análise fatorial exploratória das escalas utilizadas cujo objetivo é a identificação de relações entre os fatores medidos e a redução da quantidade de variáveis em estudo. A análise fatorial exploratória é utilizada para detetar o conjunto de fatores que melhor reproduz as variáveis observadas (Brown, 2006).

A análise de cada uma das escalas foi baseada nos dois métodos de avaliação normalmente mais usados: o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett (Field, 2013). Como recomendado pela literatura, optou-se por selecionar os itens de cada escala que apresentam *loadings* superiores a 0,50 (Howell, 1992).

Assim, foi realizada a análise fatorial exploratória às escalas para utilizar esses novos *scores* nas seguintes análises estatísticas cujos resultados serão apresentados de seguida.

5.1.1 Escala de Identificação Organizacional

Realizou-se uma análise de componentes principais da escala de identificação organizacional, fixando a extração em apenas um fator. Após a análise fatorial dos seis itens da escala, a medida do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apresentou o valor de 0,776 e o teste de esfericidade de Bartlett o valor de 198,075, $p < 0.001$. A variância total explicada deste fator é de 48,4%. De acordo com estes valores, a análise fatorial exploratória é adequada.

A matriz de componentes principais e o nível de consistência interna, ou seja, o valor do *Alpha de Cronbach* encontram-se na tabela seguinte. Na tabela 6 apresentam-se os cinco itens que possuem *loadings* superiores a 0,50, pelo que apenas um apresenta o valor de 0,383, tendo sido excluído. Sendo este o primeiro item da escala, que corresponde à afirmação “Quando alguém critica a organização, sinto isso como um insulto pessoal”.

Tabela 6 - Estrutura fatorial da escala de identificação organizacional com extração de 1 fator (matriz de componentes)

Itens	Loadings
5. Quando alguém elogia a organização, sinto isso como um elogio pessoal.	,788
3. Quando falo desta organização, digo mais vezes “nós” do que “eles”.	,787
4. O sucesso desta organização é o meu sucesso.	,777
2. Eu estou verdadeiramente interessado(a) no que os outros pensam acerca desta organização.	,702
6. Se uma notícia na comunicação social criticasse a organização onde trabalho sentir-me-ia embaraçado(a).	,648
Variância total (%)	48,4%
<i>Alpha de Cronbach</i>	,794

Em suma, esta análise permite concluir que esta escala apresenta um bom nível de consistência interna ($\alpha=0,794$), o que significa que mede corretamente o construto pretendido.

5.1.2 Escala de Gestão de Recursos Humanos Verde

Para a escala de gestão de recursos humanos verde também foi realizada uma análise fatorial exploratória em que o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) revelou o valor de 0,909 e o teste de esfericidade de Bartlett 1283,796, $p < 0,001$. Isto indica que a análise fatorial é possível de ser realizada de forma adequada.

Após a análise, foi possível constatar que o *Alpha de Cronbach* obteve um valor de 0,955, o que representa uma boa consistência interna uma vez que se considera suficiente quando o *Alpha de Cronbach* exibe valores superiores a 0,70 (Nunnally, 1978).

Nenhum dos itens desta escala apresenta *loadings* abaixo de 0,50, o que significa que todos os valores obtidos estão conforme os critérios psicométricos definidos (Field, 2013) e que todos os itens foram então agregados na dimensão.

Na tabela 7 é possível observar a estrutura fatorial da análise de componentes principais em que nenhum item foi excluído. As pontuações mais elevadas significam que os funcionários observam um maior número de práticas de gestão de recursos humanos verde presentes nas empresas.

Tabela 7 - Estrutura fatorial da escala de gestão de recursos humanos verde (matriz de componentes)

Itens	Loadings
4. A minha empresa cria programas de formação ambiental para os gestores.	,880
9. A avaliação dos colaboradores inclui objetivos de desempenho ambiental.	,874
7. A minha empresa estabelece objetivos ambientais para os gestores.	,846
2. A minha empresa atrai os colaboradores através do compromisso ambiental que tem.	,838
6. A minha empresa encoraja o envolvimento dos colaboradores em questões ambientais.	,837
1. A minha empresa faz a seleção de colaboradores baseando-se em critérios ambientais.	,836
3. A minha empresa cria programas de formação ambiental para os colaboradores.	,830
8. A avaliação dos gestores inclui objetivos de desempenho ambiental.	,828
10. A minha empresa pratica incentivos não monetários para o desempenho ambiental.	,809
5. Na minha empresa, a descrição de funções dos colaboradores inclui responsabilidades ambientais.	,800
11. A minha empresa pratica compensação variável baseada no desempenho ambiental.	,753
Variância total (%)	69%
<i>Alpha de Cronbach</i>	,955

5.1.3 Escala dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Por meio da análise da validade da escala dos comportamentos de cidadania organizacional, foi possível chegar ao resultado do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0,763 e do teste de esfericidade de Bartlett de 954,624, $p < 0,001$. Assim, prosseguiu-se para a análise fatorial exploratória a fim de extrair os componentes principais. Foi extraído um componente e excluídos 10 itens que apresentavam *loadings* abaixo do que é considerado aceitável (Field, 2013). A dimensão resultante contém uma variância total de 26,09%. O *Alpha de Cronbach* obteve um valor de 0,854, o que representa uma boa consistência interna de acordo com os valores de referência (Nunnally, 1978).

Tabela 8 - Estrutura fatorial da escala dos comportamentos de cidadania organizacional (matriz de componentes)

Itens	Loadings
2. Ajudo os colegas que estiveram ausentes.	,745
4. Ajudo a orientar os colegas novos mesmo que não tenha sido solicitado.	,744
3. Ajudo a tornar os colegas mais produtivos.	,736
1. Ajudo os colegas que têm uma elevada carga de trabalho.	,687
5. Partilho coisas pessoais com os colegas se for necessário para ajudá-los no seu trabalho.	,660
6. Respeito os direitos e privilégios dos outros.	,610
7. Não executo ações sem antes consultar as pessoas que poderão ser afetadas.	,599
18. Mantenho-me informado(a) sobre o desenvolvimento da empresa.	,576
17. Mantenho o local de trabalho limpo.	,571
Variância total (%)	26,09%
<i>Alpha de Cronbach</i>	,854

5.1.4 Escala da Satisfação no Trabalho

Por último, aos itens da escala da satisfação no trabalho também foi realizada uma análise fatorial exploratória. A análise de componentes principais foi feita a todos os itens da escala. O teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indicou o valor de 0,908 e o teste de esfericidade de Bartlett de 1463,573, $p < 0,001$. Nesta análise, foram excluídos dois itens por terem *loadings* inferiores a 0,50. Os itens excluídos foram o item 7 (“A possibilidade de fazer coisas que não vão contra a minha consciência e valores”) e o item 13 (“O meu salário e a quantidade de trabalho que realizo”). O valor do *Alpha de Cronbach* foi de 0,935, representando um nível de consistência bastante elevado.

Tabela 9 - Estrutura fatorial da escala da satisfação no trabalho (matriz de componentes)

Itens	Loadings
20. Sentimento de realização pessoal que obtenho no trabalho.	,832
16. A possibilidade de utilizar os meus próprios métodos para fazer o meu trabalho.	,797
15. A possibilidade de tomar decisões por mim próprio(a).	,781
11. A possibilidade de fazer algo que me permita utilizar as minhas competências.	,743
2. A possibilidade de trabalhar de forma independente no meu cargo.	,704
19. O reconhecimento por fazer um bom trabalho.	,703
17. As condições de trabalho.	,699
5. A forma como o meu superior lida com os seus subordinados(as).	,690
10. A possibilidade de dizer às pessoas o que fazer.	,688
3. A oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos.	,666
14. A possibilidade de progressão profissional.	,666
8. A segurança e estabilidade que o meu trabalho me fornece.	,663
4. A oportunidade de “ser alguém na vida”.	,658
9. A possibilidade de ajudar outras pessoas.	,657
6. A competência do meu superior na tomada de decisões.	,647
1. Ser capaz de me manter ocupado(a) durante todo o tempo.	,630
12. A forma como as políticas da empresa são implementadas.	,612
18. A forma como os meus colegas se relacionam entre si.	,573
Variância total (%)	45,49%
<i>Alpha de Cronbach</i>	,935

5.2 Análise de Correlações

Para facilitar a análise seguinte, realizou-se uma computação de médias das variáveis extraídas da análise fatorial, ou seja, gestão de recursos humanos verde, identificação organizacional, satisfação no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional. Para cada uma das escalas fez-se a soma

dos itens e de seguida a divisão do valor pelo número de itens considerados na análise fatorial exploratória.

Em seguida, realizou-se uma análise de correlações com as variáveis do estudo. A correlação mede a força da relação linear entre as variáveis (Bewick et al., 2003). Os autores explicam que o coeficiente de correlação de Pearson (r) inclui valores entre -1 e +1. Quando o coeficiente de correlação apresenta um valor próximo a +1 significa que existe uma forte relação linear positiva e um valor próximo a -1 revela uma forte relação linear negativa. Uma relação linear positiva indica que uma variável aumenta proporcionalmente com a outra. Neste sentido, uma relação linear negativa indica que uma variável diminui à proporção que a outra aumenta. Um valor próximo a 0 traduz a inexistência de relação linear. O coeficiente de Pearson revela o quão significativa é a relação analisada.

Para realizar a análise de correlações, considerou-se o critério definido por Dancey e Reidy (2007) para a avaliação da intensidade das relações entre as variáveis em que os valores $0.1 \leq r \leq 0.3$ representam uma correlação fraca, $0.4 \leq r \leq 0.6$ representam uma correlação moderada e $0.7 \leq r \leq 0.9$ uma correlação forte.

Na matriz de correlações é possível verificar que a gestão de recursos humanos verde possui uma correlação significativamente positiva com a identificação organizacional ($r=0,280$; $p<0,01$). Esta variável também apresenta uma correlação significativamente positiva com a idade ($r=0,184$; $p<0,05$), o que indica que os indivíduos mais velhos são os que mais percebem as práticas e políticas da GRH verde.

Através destes dados, pode-se dizer que os trabalhadores percebem as práticas de gestão de recursos humanos verde que as empresas em que trabalham implementam e identificam-se com as mesmas. A conduta ambiental faz com que os colaboradores sintam que partilham os mesmos valores que as suas organizações e, desde modo, tendem a sentir-se mais identificados, ou seja, como fazendo parte delas.

A variável comportamentos de cidadania organizacional apresenta correlações estatisticamente significativas com a variável identificação organizacional ($r=0,380$; $p<0,01$) e também com a variável gestão de recursos humanos verde ($r=0,493$; $p<0,01$).

De acordo com esta associação entre as variáveis, é possível dizer que os colaboradores tendem a adotar comportamentos de cidadania organizacional quando entendem que a organização em que trabalham tem práticas e políticas de gestão ambiental. O mesmo acontece com a identificação, ou seja,

os colaboradores sentem-se mais identificados com a empresa quando esta adota práticas de GRH amigas do ambiente.

Os dados presentes na tabela revelam também uma associação entre a satisfação no trabalho e as outras variáveis: observa-se a presença de correlações positivas e estatisticamente significativas com a identificação organizacional ($r=0,578$; $p<0,01$), a gestão de recursos humanos verde ($r=0,571$; $p<0,01$), os comportamentos de cidadania organizacional ($r=0,549$; $p<0,01$) e a idade ($r=0,206$; $p<0,05$).

De acordo com os dados, os colaboradores obtêm satisfação com o trabalho devido às políticas e práticas ambientais da sua organização, quanto maior a satisfação maior a identificação e também quanto mais satisfeitos maior a tendência para desenvolver comportamentos de cidadania organizacional. Para além disso, quanto mais velhos maior o nível de satisfação com o trabalho.

Em suma, esta análise evidencia uma associação positiva das variáveis do estudo, indicando que provavelmente estas também se explicam. A próxima etapa consiste precisamente em realizar as análises de mediação que permitirão verificar a relação explicativa entre as variáveis e os efeitos de mediação, respondendo às hipóteses de estudo formuladas.

Na tabela seguinte encontram-se os dados da análise de correlações, assim como os valores da média e do desvio padrão das variáveis do estudo.

Tabela 10 - Matriz de correlações

Variáveis	Média	D.P.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Idade	41,21	11,41							
2. Tempo de trabalho	1,71	1,11	,290**						
3. Nível de escolaridade	4,64	1,41	-,404**	,120					
4. Identificação Organizacional	4,15	0,70	,112	,080	,066	(,794)			
5. GRH Verde	3,24	0,98	,184*	-,043	-,161	,280**	(,955)		
6. CCO	4,37	0,46	,070	,048	-,048	,380**	,493**	(,854)	
7. Satisfação no Trabalho	3,99	0,59	,206*	,153	-,100	,578**	,571**	,549**	(,935)

Nota: *Correlação $<0,05$; **Correlação $<0,01$; Alpha de Cronbach entre parênteses

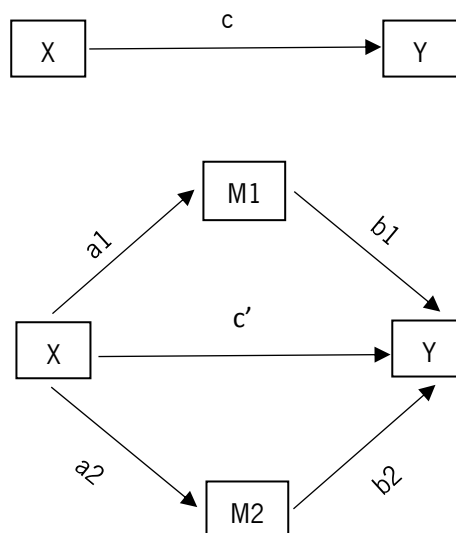
5.3 Análise de Mediação

A análise de mediação corresponde à presença de uma terceira variável cujo papel é mediar uma relação entre outras duas variáveis. Em termos práticos uma análise de mediação permite analisar o impacto da variável independente (X) na variável dependente (Y) através do efeito da variável ou variáveis de mediação (M) (Baron & Kenny, 1986).

Para esta análise, foi estimado um modelo de mediação paralela (modelo 4) recorrendo à macro PROCESS (Hayes, 2017). Portanto, neste modelo considera-se que a variável X (gestão de recursos humanos verde) tem efeito na variável Y (comportamentos de cidadania organizacional) através de dois mediadores (M1: identificação organizacional e M2: satisfação no trabalho). Para esta análise de mediação, o efeito direto e indireto da gestão de recursos humanos verde nos comportamentos de cidadania organizacional são os valores mais relevantes para verificar a existência de mediação através das variáveis identificação organizacional e satisfação no trabalho.

A figura que se segue ilustra a relação entre as variáveis e o processo de mediação paralela do estudo.

Figura 2 - Modelo de mediação paralela (Modelo 4)



X: gestão de recursos humanos verde

Y: comportamentos de cidadania organizacional

M1: identificação organizacional

M2: satisfação no trabalho

a1b1: efeito mediador da GRH verde nos comportamentos de cidadania por meio da identificação organizacional

a2b2: efeito mediador da GRH verde nos comportamentos de cidadania por meio da satisfação no trabalho

c': efeito direto da GRH verde nos comportamentos de cidadania organizacional

c: efeito total (ou seja, $ab+c'$) da GRH verde nos comportamentos de cidadania organizacional na presença dos efeitos mediadores

Nesta análise é necessário considerar alguns critérios importantes que permitem verificar a existência de mediação. Por exemplo, para testar a quinta e a sexta hipóteses de investigação que sugerem que a gestão de recursos humanos verde influencia os comportamentos de cidadania organizacional através do efeito mediador da identificação organizacional (hipótese 5) e do efeito mediador da satisfação organizacional (hipótese 6) é necessário que a gestão de recursos humanos verde (variável X) tenha um efeito nos comportamentos de cidadania organizacional (variável Y) e que esta relação seja estatisticamente significativa (efeito c). Além disso, é também indispensável que a gestão de recursos humanos verde (variável X) esteja relacionada com a identificação organizacional (M1) e que esta relação seja estatisticamente significativa (efeito a1) e que a gestão de recursos humanos verde (variável X) esteja relacionada com a satisfação organizacional (M2) e que esta relação seja estatisticamente significativa (efeito a2). Desta forma, cumpre-se a primeira etapa da relação da mediação.

A terceira condição e que cumpre a segunda etapa da relação de mediação, requer que exista uma relação estatisticamente significativa entre a identificação organizacional (M1) e os comportamentos de cidadania organizacional (Y) (efeito b1) e entre a satisfação organizacional (M2) e os comportamentos de cidadania organizacional (Y) (efeito b2). E por fim, a última etapa deste processo deverá indicar que a gestão de recursos humanos verde (X) deixa de estar relacionada diretamente com os comportamentos de cidadania organizacional (Y) na presença das variáveis mediadoras identificação organizacional (M1) e satisfação organizacional (M2), ou seja, se na presença das variáveis mediadoras a relação entre X e Y (efeito c') perder significância estatística ou pelo menos perder força na relação significa que existe mediação (parcial ou total). Assim, para existir mediação a relação entre a variável independente e a variável dependente (efeito c') deve tornar-se não significativa ou menor quando as variáveis mediadoras são incluídas.

Neste modelo de mediação paralela existem dois efeitos indiretos, sendo eles GRH verde \rightarrow IO \rightarrow CCO e GRH verde \rightarrow ST \rightarrow CCO e que em conjunto formam um efeito indireto total. Assim, como o modelo tem duas variáveis mediadoras é importante considerar os efeitos indiretos separadamente tendo em conta que a comparação entre as duas mediações pode ser pertinente para analisar se existe diferença entre a força dos efeitos indiretos (Demming et al., 2017).

De seguida, serão apresentados os resultados obtidos, assim como a avaliação das quatro condições acima mencionadas.

Passando à explicação da primeira condição, os dados indicam que a variável independente tem efeito na variável dependente, uma vez que o valor de t é significativo ($c = 0,2330$; $t = 6,161$ $p < 0,001$). Deste modo, dá-se a primeira condição.

Relativamente à segunda condição, é possível constatar que a variável independente tem um efeito nas variáveis mediadoras. A GRH verde afeta tanto a identificação organizacional ($a_1 = 0,2002$; $t = 3,17$ $p < 0,001$), como a satisfação no trabalho ($a_2 = 0,3479$; $t = 7,55$ $p < 0,001$). Contudo, o efeito da GRH verde é maior na satisfação no trabalho do que na identificação organizacional. Portanto, a variável satisfação no trabalho poderá exercer um papel de maior importância na mediação do efeito da GRH verde nos comportamentos de cidadania organizacional do que o efeito exercido pela identificação organizacional. Assim sendo, a segunda condição encontra-se também satisfeita.

No que toca à terceira condição, cumpre-se parcialmente na medida em que a variável mediadora identificação organizacional não tem uma relação estatisticamente significativa ($b_1 = 0,076$; $t = 1,2601$, $p = 0,213$) mas a satisfação no trabalho tem ($b_2 = 0,25$, $t = 3,03$, $p < 0,05$).

Os valores encontrados no modelo de mediação, entre a gestão de recursos humanos verde (X) e os comportamentos de cidadania organizacional (Y) indicam que na presença das variáveis mediadoras, o valor de c' não perdeu significância, no entanto a relação enfraqueceu ($c' = 0,1302$; $t = 3,0336$ $p < 0,05$), cumprindo-se assim a última condição, podendo indicar que existe mediação.

Pode-se observar que o efeito direto (ou seja, c') apesar de não perder significância estatística, diminuiu relativamente ao efeito indireto (c). Portanto, com base nesta análise conclui-se que pode haver um efeito de mediação parcial. Por outras palavras, a GRH verde pode influenciar os comportamentos de cidadania organizacional através do papel de mediação parcial da satisfação no trabalho.

O efeito indireto por meio da identificação organizacional é possível observar através do impacto positivo e significativo da GRH verde na identificação ($a_1 = 0,2002$; $t = 3,17$ $p < 0,001$), confirmando assim a hipótese 1; a relação entre a variável identificação organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional não é significativa ($b_1 = 0,076$; $t = 1,2601$, $p = 0,213$) o que não permite confirmar a hipótese 2. O efeito indireto da GRH verde nos comportamentos de cidadania organizacional através da satisfação no trabalho, indica que existe uma relação significativa entre a GRH verde e a satisfação no trabalho ($a_2 = 0,35$, $t = 7,56$, $p < 0,001$), confirmando assim a hipótese 3; e, da mesma

forma, explica a relação entre a satisfação no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional ($b_2 = 0,25$, $t = 3,03$, $p < 0,05$), confirmando a hipótese 4.

Para confirmar a existência de facto de um processo de mediação foi realizado o teste de *bootstrapping*. Os resultados do efeito de mediação indireta testados através do *bootstrapping* consideraram os intervalos de confiança a 95% e demonstram que foram encontrados efeitos nulos ou zero dentro dos intervalos para a relação entre a GRH verde e os CCO através da identificação organizacional (0,015; 95% IC: -0,011; 0,045) e que não foram encontrados para a relação através da satisfação (0,088; 95% IC: 0,031; 0,153). Isto significa que o valor de c' é diferente de zero, ou seja, os efeitos da GRH verde nos CCO são mediados pelo efeito da satisfação no trabalho.

Os resultados encontrados no teste permitiram então confirmar a mediação através da satisfação no trabalho, ou seja, a hipótese 6 e rejeitar a hipótese 5, ou seja, que não existe mediação através da identificação organizacional. A análise de mediação paralela encontra-se representada na tabela que se segue.

Tabela 11 - Coeficientes de Regressão, Desvio Padrão e Sumário do Modelo (Modelo de mediação múltipla paralela)

Consequente															
		M1 (IO)				M2 (SATIS)				Y (CCO)					
Antecedente		Coef.	SE	<i>t-test</i>	CI 95% [LL; UL]		Coef.	SE	<i>t-test</i>	CI 95% [LL; UL]		Coef.	SE	<i>t-test</i>	CI 95% [LL; UL]
X (GRH Verde)	A ₁	,2002	,0632	3,1657**	,0749/,3254	A ₂	,3479	,0460	7,5589***	,2568/,4391	c'	,1302	,0429	3,0336*	,0452/,2153
M1 (IO)		-	-	-	-		-	-	-	-	B ₁	,0760	,0604	1,2601	-,0435/,1956
M2 (SATIS)		-	-	-	-		-	-	-	-	B ₂	,2516	,0829	3,0346*	,0874/,4158
Constante	i _{M1}	3,5040	,2141	16,3660***	3,0801/3,9280	i _{M2}	2,8570	,1559	18,3302***	2,5484/3,1657	i _Y	2,6247	,2487	10,5534	2,1321/3,1173
		R ² = ,0783 F(1,18) = 10,0214 < .001				R ² = ,3262 F(1,18) = 57,1365 < .001				R ² = ,3578 F(3,11) = 21,5400 < .001					

Notas: X= GRH Verde; Y=Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO); M1=Identificação Organizacional (IO); M2= Satisfação. Com base no teste de *bootstrapping* (5.000 novas amostras). Quando o *bootstrapping* do CI 95% (LL: níveis inferiores; UL: níveis superiores) contém zero para um dos valores, indica que o efeito não foi significativo. Coef. = Coeficientes de regressão; SE = erro padrão; IC = intervalo de confiança; * p<0.05; ** p<0.01; ***p<0.001

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Levando em consideração os objetivos estabelecidos no início no estudo, serão discutidos os resultados obtidos. Para levar a cabo esta interpretação dos resultados, utiliza-se como base a literatura existente neste contexto. O objetivo desta investigação consiste em analisar um modelo teórico em que a gestão de recursos humanos verde afeta os comportamentos de cidadania organizacional através do efeito mediador da identificação organizacional e da satisfação no trabalho.

O primeiro objetivo do presente estudo consistiu em perceber de que forma a GRH verde tem influência na identificação organizacional dos trabalhadores. Visto que a investigação sobre a GRH verde é relativamente recente, procurou-se fundamentar através de estudos que demonstram uma possível relação entre as duas variáveis. Alguns dos antecedentes da identificação organizacional são a responsabilidade social corporativa, a gestão de recursos humanos verde, o prestígio e boa imagem da organização (Bauman & Skitka, 2012; Chaudhary, 2020; Ashforth & Mael, 1989).

Os resultados do estudo de Chaudhary (2020) revelam que a adoção de práticas de GRH verde leva os colaboradores a identificarem-se fortemente com as organizações. A explicação para este resultado baseia-se na teoria da identidade social (Tajfel, 1974) que defende que a autoestima dos indivíduos está relacionada com a associação à sua organização e, neste sentido, as pessoas têm tendência a identificarem-se com empresas de maior prestígio para aumentar a sua autoestima. Através da implementação de políticas e práticas de GRH verde a organização demonstra a sua conduta pró-ambiental e tal preocupação com o meio ambiente aumenta o seu prestígio, causando nos trabalhadores maior identificação organizacional (Chaudhary, 2020).

Os resultados obtidos através da análise de correlações permitem, de antemão, prever uma possível relação entre a GRH verde e a identificação organizacional. Posteriormente, por meio da análise de mediação, pode-se constatar um impacto positivo e significativo da GRH verde na identificação. Portanto, esta relação explicada pelo modelo de mediação paralela vai ao encontro da tendência evidenciada na análise de correlações entre as variáveis e nos resultados que têm sido evidenciados na literatura.

Portanto, constata-se que as práticas pró-ambientais de gestão de recursos humanos fazem com que os colaboradores se sintam mais identificados com a organização, confirmando assim a primeira hipótese de estudo estabelecida.

Pode-se dizer que o modelo de mediação paralela apresenta resultados expectáveis para esta relação. Os resultados do estudo fornecem um contributo teórico importante em virtude do número reduzido de estudos que abordam este tema. Assim sendo, revela-se importante porque indica que os colaboradores percebem positivamente as práticas deste sistema de gestão de recursos humanos, fazendo com que os trabalhadores considerem os valores da organização como seus e se sintam mais identificados com a sua conduta.

O segundo objetivo delineado para esta investigação consistia na análise da relação entre a identificação organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional. Portanto, procurou-se compreender se é possível explicar a adoção de comportamentos de cidadania organizacional dos trabalhadores por meio da identificação organizacional.

Segundo evidência teórica e empírica, a identificação organizacional contribui para a manifestação de comportamentos de cidadania organizacional por parte dos funcionários (van Dick et al., 2008).

No entanto, os resultados obtidos na análise de mediação não confirmam a relação entre a identificação organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional, rejeitando assim a segunda hipótese. Posto isto, os resultados obtidos não estão alinhados com a literatura existente acerca da relação entre as duas variáveis em questão. Contudo, a análise de correlações indiciava esta hipotética relação entre os construtos.

Através do terceiro objetivo do presente estudo procura-se compreender a relação entre a gestão de recursos humanos verde e a satisfação no trabalho.

Alguns estudos mostram que a ética organizacional e a responsabilidade social corporativa estão associadas à satisfação no trabalho e a atitudes positivas dos colaboradores (Valentine & Fleischman, 2008; Glavas & Kelley, 2014; Koh & Boo, 2001; Valentine & Barnett, 2003).

Uma teoria que pode explicar esta relação e também a relação entre a gestão de recursos humanos verde e a satisfação no trabalho é a teoria da dissonância cognitiva de Festinger (1957). Não existe dissonância quando há uma concordância entre os comportamentos e atitudes que o colaborador acredita serem corretos e o que é praticado. Portanto, é possível dizer que o indivíduo não experiencia uma dissonância quando a organização em que trabalha possui uma conduta ética. Apoiando-se nesta teoria, o estudo de Koh e Boo (2001) revela que os colaboradores apresentam uma maior satisfação com o seu trabalho quando a organização é considerada ética.

Esta relação pode também ter como base a teoria de ajuste pessoa-ambiente (Edwards & Cooper, 1990). A teoria defende que o alinhamento entre os valores da organização e do indivíduo têm como efeito atitudes positivas dos trabalhadores. Tendo como base esta teoria, o estudo de Ahmad e Umrani (2019) mostra que a relação entre a liderança ética e a satisfação no trabalho é mediada pela gestão de recursos humanos verde. Os investigadores revelam que pode haver um alinhamento entre as práticas de gestão de recursos humanos e os valores dos colaboradores, o que faz com que os seus comportamentos e atitudes positivas aumentem e conseqüentemente o mesmo aconteça com a sua satisfação no trabalho. Posto isto, Ahmad e Umrani afirmam que as práticas amigas do ambiente implementadas pelas empresas provocam, intrinsecamente, comportamentos positivos nos trabalhadores.

No mesmo sentido, o estudo conduzido por Shafaei et al. (2020) confirma que a gestão de recursos humanos verde está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho. O estudo indica que esta relação dá-se através da perceção do indivíduo acerca do significado do seu trabalho. Existem ainda outros estudos que revelam uma possível associação entre a GRH verde e a satisfação no trabalho (Pinzone et al., 2019; Wagner, 2011; Moin et al., 2021; Singh & Nath, 2020; Shafaei et al., 2020) e que por isso estão em linha com os resultados obtidos neste estudo.

A análise de mediação permite-nos chegar à conclusão que de facto existe uma relação entre as variáveis. O efeito indireto da gestão de recursos humanos nos comportamentos de cidadania organizacional por meio da satisfação no trabalho comprova a existência de uma relação significativa entre a GRH verde e a satisfação no trabalho. Assim, é possível confirmar a hipótese 3.

Relativamente ao quarto objetivo proposto, pretendeu-se entender a relação entre a satisfação no trabalho e a adoção de comportamentos de cidadania organizacional. Os dados obtidos na análise revelaram que existe uma relação entre a satisfação no trabalho e os comportamentos que vão além dos requisitos da função, confirmando assim a hipótese 4. Os resultados estão de acordo com a literatura existente sobre esta relação (e.g. Ocampo et al., 2018; Zeinabadi, 2010; Foote & Tang, 2008).

A teoria da troca social de Blau (1964) pode ser a base da explicação para esta relação uma vez que esta teoria ajuda a compreender o comportamento recíproco dos trabalhadores. Portanto, é um resultado importante porque o bem-estar e comportamentos dos trabalhadores podem influenciar a eficácia e desempenho da organização (Ocampo et al., 2018).

No que diz respeito ao quinto objetivo de estudo, os resultados permitem rejeitar a hipótese 5, ou seja, não ocorre mediação através da identificação organizacional na relação entre a GRH verde e os comportamentos de cidadania organizacional.

De acordo com Park e Levy (2014), os trabalhadores sentem uma maior ligação com a empresa quando percebem que esta tem atitudes socialmente responsáveis e, conseqüentemente, estão mais predispostos a realizar esforços a fim de alcançar os objetivos da organização com que se identificam. O estudo de Park e Levy integra diferentes tipos de atividades de responsabilidade social, inclusive atividades relacionadas ao meio ambiente. Os resultados do estudo de Chaudhary (2020) revelam que através da implementação de políticas e práticas de GRH verde a organização evidencia a sua conduta pró-ambiental e tal preocupação com o meio ambiente aumenta o seu prestígio para a sociedade, provocando nos trabalhadores maior identificação organizacional e conseqüentes comportamentos dos mesmos em benefício da organização. No mesmo sentido, o estudo de Shen et al. (2018) revela que a GRH verde está positivamente associada aos comportamentos de cidadania em benefício da organização por meio da mediação da identificação organizacional. No entanto, os resultados da presente investigação não estão em concordância com estes estudos.

Deste modo, o resultado não se revela surpreendente uma vez que anteriormente (na hipótese 2) não foi possível observar uma relação entre a identificação organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional. Portanto, o mesmo acontece quando é proposto que a identificação organizacional medeia a relação entre a gestão de recursos humanos verde e os comportamentos extra-papel.

Por outro lado, este resultado é inesperado porque através da análise de correlações pode-se constatar que a variável comportamentos de cidadania organizacional relaciona-se com as variáveis identificação organizacional e GRH verde. Por outras palavras, a análise de correlações indica uma associação positiva entre estas variáveis, no entanto estas não se explicam.

Por fim, o sexto e último objetivo delineado para o presente estudo consiste na tentativa de entender a relação entre a gestão de recursos humanos verde e os comportamentos de cidadania organizacional por meio do papel mediador da satisfação no trabalho.

Os resultados confirmam a hipótese 6, o que é um contributo revelante deste estudo porque indica que a GRH verde pode ser considerada um antecedente da satisfação no trabalho (Wagner, 2011;

Shafaei et al., 2020) e que a satisfação no trabalho, como resultado, pode influenciar os comportamentos de cidadania organizacional (Foote & Tang, 2008; González & Garazo, 2006).

Para explicar este resultado podemos olhar através de duas lentes teóricas: a teoria de ajuste pessoa-ambiente (Edwards & Cooper, 1990) que ajuda a compreender o aumento da satisfação no trabalho através das práticas de GRH verde e a teoria de troca social (Blau, 1964) que ajuda a entender os comportamentos de cidadania organizacional como uma forma de retribuição dos trabalhadores.

Assim, conclui-se que quanto maior a percepção dos colaboradores quanto às práticas de gestão de recursos humanos verde da empresa, maior é a sua satisfação com o trabalho e, por conseguinte, maior a disposição para se empenharem na realização de tarefas que vão além das suas funções.

Este resultado sugere que as empresas poderão utilizar as práticas de GRH verde para melhorar a satisfação dos colaboradores e, deste modo, promover os comportamentos de cidadania organizacional.

Depois de interpretados todos os resultados, no capítulo que se segue são apresentadas as principais conclusões deste estudo, assim como as suas contribuições para o conhecimento e prática e as limitações encaradas ao longo do seu desenvolvimento.

7 CONCLUSÃO

Um dos principais motivos da escolha deste tema deve-se à importância da sustentabilidade e consequente necessidade de orientar os recursos humanos para este domínio, de forma a estarem cientes e comprometidos com os objetivos pró-ambientais das organizações. Portanto, devido à atualidade deste assunto, torna-se também importante compreender de que modo um sistema de gestão de recursos humanos orientado para questões ambientais influencia diferentes percepções, atitudes e comportamentos dos colaboradores.

7.1 Principais Conclusões

Este estudo procura compreender o impacto da gestão de recursos humanos verde nos trabalhadores, nomeadamente a sua relação com os comportamentos de cidadania organizacional através da identificação com a organização e da satisfação no trabalho.

Com base na literatura existente, delineou-se um modelo teórico para testar o efeito dessas práticas e políticas de GRH nos diferentes construtos. Após a análise e discussão dos resultados foi possível comprovar alguns dos efeitos propostos.

Em primeiro lugar, confirma-se que a gestão de recursos humanos verde favorece o sentimento de identificação com a organização. Este resultado sugere que as práticas amigas do ambiente provocam um aumento da sensação de pertença ao grupo. Portanto, isto significa que se os trabalhadores percecionarem que a sua organização adota práticas pró-ambientais irão sentir-se mais identificados com a mesma.

Além disso, os resultados desta dissertação sugerem que existe uma relação significativa entre a gestão de recursos humanos verde e a satisfação no trabalho. Este resultado é um contributo interessante uma vez que os estudos acerca desta relação são escassos e, portanto, ressalta que as práticas de GRH verde produzem efeitos positivos na satisfação do indivíduo.

Os resultados desta investigação geram novos conhecimentos relativamente aos efeitos dessas práticas nos indivíduos. Portanto, pode-se afirmar que esta relação positiva entre a GRH verde e a satisfação no trabalho mostra que as organizações devem dar atenção às suas práticas pró-ambientais visto que podem afetar positivamente os seus colaboradores.

A análise de mediação também indica que a gestão de recursos humanos verde tem uma relação positiva com os comportamentos de cidadania organizacional através do papel mediador da satisfação no trabalho. Neste sentido, os colaboradores obtêm satisfação através das práticas pró-ambientais e, como consequência, exibem comportamentos de cidadania organizacional que beneficiam a organização. Portanto, como forma de reciprocidade, os colaboradores adotam comportamentos extra-papel devido ao sentimento de satisfação que a responsabilidade ambiental da organização em que trabalha lhe fornece.

7.2 Contribuições Teóricas e Práticas

O propósito desta investigação consiste em alargar o conhecimento teórico relativamente aos efeitos da GRH verde a nível individual e perceber se a adoção dessas práticas traz de facto vantagens.

Os resultados da presente investigação aumentam o conhecimento existente sobre a gestão de recursos humanos verde e as suas consequências na identificação organizacional, na satisfação no trabalho e nos comportamentos de cidadania organizacional ao inserir a satisfação no trabalho como variável mediadora da relação.

Este resultado revela-se importante uma vez que contribui para a teoria e a prática, gerando novos conhecimentos quanto aos resultados da GRH verde a nível individual e organizacional. Assim, torna-se relevante porque fornece informação sobre o efeito das práticas de GRH verde nos colaboradores, o que é algo pouco investigado (Shafaei et al., 2020).

Embora que em desenvolvimento, a pesquisa na área da GRH verde fornece pouca informação sobre a sua influência nos trabalhadores (Ren et al., 2018). Neste seguimento, os autores afirmam que a compreensão do impacto da GRH verde nos colaboradores é essencial para criar um sistema de GRH verde eficiente.

No que diz respeito à utilidade do estudo para as organizações, este também possui consequências práticas uma vez que é possível fornecer algumas sugestões para a gestão das mesmas. Através dos resultados verifica-se que as práticas ambientais de GRH têm um impacto positivo no desenvolvimento de resultados positivos nos trabalhadores, o que é vantajoso para as empresas. A nível prático, o estudo proporciona indícios favoráveis para as empresas que têm a intenção de implementar um sistema de gestão de recursos humanos verde.

A GRH verde pode ser implementada não só como estratégia eficaz para melhorar o desempenho ambiental das organizações (Hameed et al., 2020), mas também para motivar as atitudes e comportamentos positivos dos colaboradores.

Além disso, o contributo teórico deste resultado é relevante visto que apresenta uma indicação pertinente para investigações futuras, mostrando que pode ser interessante para as organizações a implementação de práticas amigas do ambiente ou inclusivamente analisar de que forma essas práticas têm efeito na identificação organizacional e satisfação dos trabalhadores.

O tema ainda apresenta um número reduzido de estudos e, por esse motivo, uma investigação neste âmbito é considerada importante para o contexto organizacional.

8.3 Limitações do Estudo

Todos os estudos possuem limitações e é essencial referi-las de maneira a facilitar a compreensão dos resultados e até mesmo para sugerir diretrizes para futuras investigações relacionadas com o tema.

A primeira limitação encontrada é referente à metodologia, nomeadamente a opção por uma amostra não probabilística por conveniência. Este tipo de amostra não permite generalizar os dados uma vez que os participantes foram selecionados tendo em conta a conveniência da investigadora.

Outra das limitações refere-se à dimensão da amostra, isto é, uma amostra maior poderia proporcionar resultados com maior veracidade e precisão.

E por fim, a limitação que provavelmente causou mais dificuldades foi o limitado número de estudos sobre o tema. Deste modo, estudar as relações entre as dimensões propostas foi uma tarefa complexa devido à reduzida quantidade de recursos. Por consequência, consolidar e fundamentar as ligações entre os construtos baseadas nos estudos existentes revelou-se desafiador.

7.4 Recomendações para Investigações Futuras

Até ao momento, é possível observar uma escassez relativamente aos estudos que sustentam as relações estudadas. Por isso, tendo em consideração esse problema, o desenvolvimento de mais

investigações nesta área seria pertinente e valioso para tirar conclusões mais profundas sobre estas relações.

Visto que a gestão de recursos humanos verde traz resultados positivos para a satisfação dos colaboradores, seria interessante compreender de que forma essas práticas causam esse sentimento positivo nos mesmos. Investigações futuras poderão também testar outras variáveis mediadoras, como por exemplo, os valores ambientais e valores morais do indivíduo, orgulho organizacional ou características de personalidade. Perceber os processos de mediação que fazem com que a GRH verde tenha efeito nos resultados “verdes” e “não-verdes” são importantes para desenhar um sistema de gestão de recursos humanos verde de maneira a atingir os resultados desejados (Ren et al., 2018).

A investigação na área da gestão de recursos humanos verde ainda é pouco clara no que diz respeito aos antecedentes do construto e aos seus resultados organizacionais (Ren et al., 2018). Portanto, seria interessante que futuras investigações analisassem o que origina a GRH verde (antecedentes), as variáveis que têm um papel mediador e os seus resultados.

Os resultados permitem concluir que GRH verde influencia a identificação organizacional. Portanto, através do impacto das práticas de GRH verde na identificação organizacional, espera-se que os colaboradores exibam comportamentos de cidadania organizacional. Apesar dos resultados do presente estudo não confirmarem esta relação, investigações nesse caminho poderão ser interessantes. Além disso, seria pertinente analisar de que maneira as práticas pró-ambientais influenciam a identificação organizacional dos trabalhadores.

Por fim, espera-se que esta investigação tenha contribuído para uma maior compreensão dos resultados causados pela gestão de recursos humanos verde e como os colaboradores respondem à mesma.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2018). Activating employee's pro-environmental behaviors: The role of CSR, organizational identification, and environmentally specific servant leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 904–911.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2013). Embedded Versus Peripheral Corporate Social Responsibility: Psychological Foundations. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 314–332.
- Ahmad, I., & Umrani, W. A. (2019). The impact of ethical leadership style on job satisfaction: Mediating role of perception of Green HRM and psychological safety. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(5), 534–547.
- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business and Management*, 2(1).
- 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, 243–253.
- Aras, G., & Crowther, D. (2009). The durable corporation in a time of financial and economic crisis. *Economics & Management*, 14, 210–216.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A., & McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87–96.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Ashrafi, M., Magnan, G. M., Adams, M., & Walker, T. R. (2020). Understanding the conceptual evolutionary path and theoretical underpinnings of corporate social responsibility and corporate sustainability. *Sustainability*, 12(3), 1–17.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717–736.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological

- research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship.” *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595.
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63–86.
- Begley, R. (1996). ISO 14 000: A step toward industry self-regulation. *Environmental Science and Technology*, 30(7), 298–299.
- Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009). Environmental Performance and Executive Compensation: An Integrated Agency/Institutional Perspective. *The Academy of Management Journal*, 52(1), 103–126.
- Bewick, V., Cheek, L., & Ball, J. (2003). Statistics review 7: Correlation and regression. *Critical Care*, 7(6), 451–459.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Academic Press.
- Boiral, O. (2002). Tacit Knowledge and Environmental Management. *Long Range Planning*, 35, 291–317.
- Bolon, D. S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*, 42(2), 221–241.
- Bosch-Badia, M. T., Montllor-Serrats, J., & Tarrazon-Rodon, M. A. (2017). Efficiency and sustainability of CSR projects. *Sustainability*, 9(10), 1–18.
- Brio, J. Á. Del, Fernández, E., & Junquera, B. (2007). Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: An empirical study. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 491–522.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. The Guilford Press.
- Carmeli, A., Atwater, L., & Levi, A. (2011). How leadership enhances employees’ knowledge sharing: The

- intervening roles of relational and organizational identification. *Journal of Technology Transfer*, 36(3), 257–274.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação - Guia para Auto-aprendizagem*.
- Chan, E., & Hawkins, R. (2010). Attitude towards EMSs in an international hotel: An exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 641–651.
- Chaudhary, R. (2020). Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630–641.
- Chen, S. H., Yu, H. Y., Hsu, H. Y., Lin, F. C., & Lou, J. H. (2013). Organizational support, organizational identification and organizational citizenship behaviour among male nurses. *Journal of Nursing Management*, 21, 1072–1082.
- Chen, X. P., Hui, C., & Seago, D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 922–931.
- Cherian, J. P., & Jacob, J. (2012). A Study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization: A Review. *International Journal of Business and Management*, 7(21), 25–33.
- Chiu, S.-F., Chen, H.-L., & Road, K. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 33(6), 523–540.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management*, 46(6), 740–751.
- Cormier, D., & Magnan, M. (2003). Environmental reporting management: A continental European perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 22(1), 43–62.
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Edições Almedina.
- Daily, B. F., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539–1552.
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2007). *Statistics Without Maths for Psychology*. Pearson education.

- Demming, C. L., Jahn, S., & Boztug, Y. (2017). Conducting Mediation Analysis in Marketing Research. *ZFP–Journal of Research and Management*, 39(3), 76–93.
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students. *The High School Journal*, 88(3), 35–44.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507–533.
- 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.
- Dutta, S. (2012). Greening people: A strategic dimension. *Zenith International Journal of Business Economics & Management Research*, 2(2), 143–148.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263.
- Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person–environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39(2), 292–339.
- Edwards, J. R., & Cooper, C. L. (1990). The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions. *Journal of Organizational Behavior*, 11(4), 293–307.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207–230.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- Epstein, M. J., & Roy, M. J. (1997). Using ISO 14000 for improved organizational learning and environmental management. *Environmental Quality Management*, 7(1), 21–30.
- Estatística, I. N. de. (2007). *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev.3*. Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of*

Business Ethics, 125(4), 563–580.

Ferreira, J. A. G., Fernandes, R., Haase, R. F., & Santos, E. R. (2009). Minnesota Satisfaction Questionnaire–Short Form: estudo de adaptação e validação para a população portuguesa. *Psychologica*, 1(51), 251–281.

Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.

Fontenelles, M. J., Simões, M. G., Farias, S. H., & Fontenelles, R. G. S. (2009). Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para elaboração de um protocolo de pesquisa. *Revista Paraense de Medicina*, 23(3), 1–8.

Foot, D. A., & Tang, T. L.-P. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision*, 46(6), 933–947.

Forman, M., & Jorgensen, M. (2001). The social shaping of the participation of employees in environmental work within enterprises - Experiences from a Danish context. *Technology Analysis and Strategic Management*, 13(1), 71–90.

Glavas, A. (2016). Corporate Social Responsibility and Organizational Psychology: An Integrative Review. *Frontiers in Psychology*, 7(February), 1–13.

Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165–202.

González, J. V., & Garazo, T. G. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 23–50.

Graham, J. W. (1986). Organizational citizenship informed by political theory. *Paper Presented at the Meeting of the Academy of Management, Chicago*.

Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262–289.

Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A., & Farooq, O. (2016). How do internal and external CSR affect

- employees' organizational identification? A perspective from the group engagement model. *Frontiers in Psychology*, 7(788), 1–13.
- Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Naeem, R. M. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance? *International Journal of Manpower*, 41(7), 1061–1079.
- Harvey, D. M., Bosco, S. M., & Emanuele, G. (2010). The impact of “green-collar workers” on organizations. *Management Research Review*, 33(5), 499–511.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Publications.
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3–35.
- Hekman, D. R., Steensma, H. K., Bigley, G. A., & Hereford, J. F. (2009). Effects of Organizational and Professional Identification on the Relationship Between Administrators' Social Influence and Professional Employees' Adoption of New Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1325–1335.
- Helm, S. (2013). A Matter of Reputation and Pride: Associations between Perceived External Reputation, Pride in Membership, Job Satisfaction and Turnover Intentions. *British Journal of Management*, 24(4), 542–556.
- Hogg, M. A., & Abrams, D. (2006). Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes. In *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes*.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper and Brothers.
- Horwitz, F. M., & Jain, H. C. (2008). Managing human resources in South Africa: a multinational firm focus. *Advances in International Management*, 21, 89–123.
- Howell, D. C. (1992). *Statistical methods for psychology*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Iraldo, F., Testa, F., & Frey, M. (2009). Is an environmental management system able to influence environmental and competitive performance? The case of the eco-management and audit scheme (EMAS) in the European union. *Journal of Cleaner Production*, 17(16), 1444–1452.
- Jackson, S. E., Renwick, D., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future

- directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 99–116.
- Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7(4), 278–290.
- Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable Human Resource Management with Saliency of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703–724.
- Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2013). Employee engagement and organizational effectiveness: the role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 6(1), 102–113.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131–146.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391.
- Klade, M., Mert, W., Seebacher, U., & Schultz, I. (2013). Sustainable behaviour at work and in private life: The contribution of enterprises. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 7(4), 321–332.
- Koh, H. C., & Boo, E. H. Y. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 309–324.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253–266.
- Koshish, J. (2019). Green HRM – People Management Commitment to Environmental Sustainability. *Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success*, 1332–1346.
- Kunda, M. M., Ataman, G., & Kartaltepe Behram, N. (2019). Corporate social responsibility and organizational citizenship behavior. *Journal of Global Responsibility*, 10(1), 47–68.
- Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141(5), 1049–1080.
- Lee, S. M. (1971). An Empirical Analysis of Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 14(2), 213–226.

- Lim, S. (2008). Job satisfaction of information technology workers in academic libraries. *Library and Information Science Research*, 30(2), 115–121.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 21(1), 189–202.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123.
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1, 244–252.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2005). *Fundamentos de metodologia científica* (6th ed.). Atlas.
- Marcus, A. A., & Fremeth, A. R. (2009). Green management matters regardless. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 17–26.
- McClelland, S. B. (1994). Training Needs Assessment Data-gathering Methods: Part 1, Survey Questionnaires. *Journal of European Industrial Training*, 18(2), 27–32.
- Miller, E., Buys, L., & Summerville, J. A. (2007). Quantifying the social dimension of triple bottom line: Development of a framework and indicators to assess the social impact of organizations. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 3(3), 223–237.
- Miska, C., Szócs, I., & Schiffinger, M. (2018). Culture's effects on corporate sustainability practices: A multi-domain and multi-level view. *Journal of World Business*, 53(2), 263–279.
- Moin, M. F., Omar, M. K., Wei, F., Rasheed, M. I., & Hameed, Z. (2021). Green HRM and psychological safety: how transformational leadership drives follower's job satisfaction. *Current Issues in Tourism*, 24(16), 2269–2277.
- Morgeson, F. P., Reider, M. H., & Campion, M. A. (2005). Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel Psychology*, 58(3), 583–611.
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493–512.
- Murari, K., & Bhandari, M. (2011). Green HR: Going green with pride. *Journal of Social Welfare & Management*, 3(3–4), 107–110.

- Murphy, G., Athanasou, J., & King, N. (2002). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A study of Australian human-service professionals. *Journal of Managerial Psychology, 17*(4), 287–297.
- Ngo, H., Loi, R., Foley, S., Zheng, X., & Zhang, L. (2013). Perceptions of organizational context and job attitudes: The mediating effect of organizational identification. *Asia Pacific Journal of Management, 30*, 149–168.
- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review, 47*(4), 821–862.
- Opatha, H. H., & Arulrajah, A. A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. *International Business Research, 7*(8), 101–112.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10*(2), 85–97.
- Paré, G., & Tremblay, M. (2000). *The measurement and antecedents of turnover intentions among IT professionals* (Working Paper: Cirano).
- Park, S.-Y., & Levy, S. E. (2014). Corporate social responsibility: perspectives of hotel frontline employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 26*(3), 332–348.
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Huisingh, D. (2019). Effects of “green” training on pro-environmental behaviors and job satisfaction: Evidence from the Italian healthcare sector. *Journal of Cleaner Production, 226*, 221–232.
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Redman, T. (2016). Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: The role of “Green” HRM. *Journal of Cleaner Production, 122*, 201–211.
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research, 31*(3), 351–363.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance,*

10(2), 133–151.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Pourgaz, A. W., Naruei, A. G., & Jenaabadi, H. (2015). Examining the Relationship of Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment and Equity Perception of Secondary School Administrators. *Psychology*, 06(06), 800–807.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (1998). Manual de investigação em ciências sociais. *Vasa*, 1–34.
- Ramus, C. A. (2002). Encouraging innovative environmental actions: What companies and managers must do. *Journal of World Business*, 37(2), 151–164.
- Rego, A. (2002). *Comportamentos de cidadania nas organizações*. McGraw-Hill.
- Ren, S., Tang, G., & E. Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803.
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda. *University of Sheffield Management School Discussion Paper*, 1, 1–46.
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384.
- Roberts, N. C. (1985). Transforming Leadership: A Process of Collective Action. *Human Relations*, 38(11), 1023–1046.
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 265–283.
- Rowden, R. W. (2002). The relationship between workplace learning and job satisfaction in U.S. small to midsize businesses. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 407–425.
- Ruiz-Palomino, P., Morales-Sánchez, R., & Martínez-Cañas, R. (2021). Corporate Sustainability, Ethics and Employee Satisfaction. *Sustainability*, 13(21), 1–5.

- Schwepker, C. H. (1999). Research Note: The Relationship between Ethical Conflict, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Salesforce. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(1), 43–49.
- Shafaei, A., Nejati, M., & Yusoff, Y. (2020). Green human resource management: A two-study investigation of antecedents and outcomes. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1041–1060.
- Sharma, R., & Gupta, N. (2015). Green HRM: An innovative approach to environmental sustainability. *Twelfth AIMS International Conference on Management*, 825–830.
- 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.
- Singh, S., & Nath, V. (2020). An assessment in the green HRM practices with job satisfaction and its impact on organisational commitment. *International Journal of Management*, 11(9), 1482–1493.
- Spangenberg, J. H. (2005). Economic sustainability of the economy: Concepts and indicators. *International Journal of Sustainable Development*, 8(1–2), 47–64.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Storey, J. (1989). *New perspectives on human resource management*. Routledge.
- Story, J. S. P., & Castanheira, F. (2019). Corporate social responsibility and employee performance: Mediation role of job satisfaction and affective commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1361–1370.
- Taherdoost, H. (2016). Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research. *International Journal of Academic Research in Management*, 5(2), 18–27.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2), 65–93.
- Tambe, S., & Meera, S. (2014). A study of organizational citizenship behaviour (OCB) and its dimensions: a literature review. *International Research Journal of Business and Management*, 1, 67–73.
- Tracy, J. L., & Robins, R. W. (2007). Emerging insights into the nature and function of pride. *Current Directions in Psychological Science*, 16(3), 147–150.

- Valentine, S., & Barnett, T. (2003). Ethics code awareness, perceived ethical values, and organizational commitment. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23(4), 359–367.
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159–172.
- Valor, C. (2005). Corporate social responsibility and corporate citizenship: Towards corporate accountability. *Business and Society Review*, 110(2), 191–212.
- Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265–283.
- van Dick, R., van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 388–399.
- van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology*, 49(3), 357–371.
- Vani, G. (2017). Eco-friendly human resource management – an opportunity and challenge. In R. Aluvala (Ed.), *Millennial Workforce – A Contemplation* (pp. 114–120). Zenon Academic Publishing.
- Viswesvaran, C., Deshpande, S. P., & Joseph, J. (1998). Job satisfaction and top management support. *Journal of Business Ethics*, 17, 365–371.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013). Feeling good by doing good: Employee CSR-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 577–588.
- Wagner, M. (2011). Environmental management activities and sustainable HRM in German manufacturing firms: Incidence, determinants, and outcomes. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 157–177.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793–825.
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 307–

- Watson, D., Tregaskis, O., Gedikli, C., Vaughn, O., & Semkina, A. (2018). Well-being through learning: a systematic review of learning interventions in the workplace and their impact on well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 27*(2), 247–268.
- Weiss, D. J., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Manual for the Minnesota Satisfaction Survey*, 125.
- Werner, J. M. (1994). Dimensions that make a difference: examining the impact of in-Role and extrarole behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology, 79*(1), 98–107.
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., & Dick, R. van. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing, 73*(2), 123–145.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management, 27*(2), 213–229.
- Wirtenberg, J., Harmon, J., Russell, W. G., & Fairfield, K. D. (2007). HR's role in building a sustainable enterprise: Insights from some of the world's best companies. *Human Resource Planning, 30*(1), 10–20.
- Witt, L. A., Burke, L. A., Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2002). The interactive effects of conscientiousness and agreeableness on job performance. *The Journal of Applied Psychology, 87*(1), 164–169.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*.
- Yang, C.-L., Lin, S.-P., Chan, Y., & Sheu, C. (2010). Mediated effect of environmental management on manufacturing competitiveness: An empirical study. *International Journal of Production Economics, 123*(1), 210–220.
- Yen, H. R., & Niehoff, B. P. (2004). Organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Examining relationships in taiwanese banks. *Journal of Applied Social Psychology, 34*(8), 1617–1637.
- Yoon, M. H., & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research, 56*(8), 597–611.
- Yusoff, Y. M., Ramayah, T., & Othman, N.-Z. (2015). Why Examining Adoption Factors, HR Role and

Attitude towards Using E-HRM is the Start-Off in Determining the Successfulness of Green HRM?
Journal of Advanced Management Science, 3(4), 337–343.

Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 998–1003.

Zoogah, D. B. (2011). The dynamics of green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 117–139.

9 APÊNDICE

9.1. Instrumento de Recolha de Dados

Questionário

No âmbito da dissertação para a conclusão do mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade do Minho encontro-me a desenvolver uma investigação cujo objetivo é estudar o impacto da gestão de recursos humanos verde na identificação organizacional, nos comportamentos de cidadania organizacional e na satisfação no trabalho. Posto isto, o objetivo é recolher dados acerca da maneira como as políticas e práticas ambientais podem influenciar os colaboradores.

Deste modo, peço o seu contributo para esta investigação através do preenchimento deste questionário. É essencial que todas as questões sejam respondidas para que seja possível uma avaliação.

A participação dos funcionários é voluntária e essencial para este trabalho. É garantido o **anonimato** de todos os participantes, assim como da empresa. Os dados fornecidos são **confidenciais** e apenas serão utilizados para a realização desta investigação.

Agradeço desde já a disponibilidade e colaboração dada.

Coloco-me à inteira disposição para qualquer dúvida que possa surgir.

Pietra Karla Pieta

pietrakarla@outlook.com

Parte I: Dados Sociodemográficos

Responda às seguintes questões:

Idade: ____

Género:

- Feminino
- Masculino

Nível de escolaridade:

- 1º ciclo do ensino básico
- 2º ciclo do ensino básico
- 3º ciclo do ensino básico
- Ensino secundário
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado ou pós-graduação
- Doutoramento

Estado civil:

- Solteiro
- Divorciado
- Casado ou em união de facto
- Viúvo

Tempo que trabalha na organização atual:

- Menos de 1 ano
- Entre 1-5 anos
- Entre 5-10 anos
- Mais de 10 anos

Função que desempenha na organização: _____

Setor de atividade da empresa: _____

Parte II: Identificação organizacional

Relativamente à organização em que trabalha, indique a resposta que melhor se ajusta aos seus sentimentos nas seguintes situações. Tenha em conta a escala que se segue:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

1. Quando alguém critica a organização, sinto isso como um insulto pessoal. 1 2 3 4 5

2. Eu estou verdadeiramente interessado(a) no que os outros pensam acerca desta organização. 1 2 3 4 5

3. Quando falo desta organização, digo mais vezes “nós” do que “eles”. 1 2 3 4 5

4. O sucesso desta organização é o meu sucesso. 1 2 3 4 5

5. Quando alguém elogia a organização, sinto isso como um elogio pessoal. 1 2 3 4 5

6. Se uma notícia na comunicação social criticasse a organização onde trabalho sentir-me-ia embaraçado(a). 1 2 3 4 5

Parte III: Satisfação

Indique o seu grau de satisfação para cada uma das seguintes afirmações. Tenha em consideração a escala apresentada:

1	2	3	4	5
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indeciso	Satisfeito	Muito satisfeito

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Ser capaz de me manter ocupado(a) durante todo o tempo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. A possibilidade de trabalhar de forma independente no meu cargo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. A oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. A oportunidade de “ser alguém na vida”. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. A forma como o meu superior lida com os seus subordinados(as). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. A competência do meu superior na tomada de decisões. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. A possibilidade de fazer coisas que não vão contra a minha consciência e valores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. A segurança e estabilidade que o meu trabalho me fornece. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. A possibilidade de ajudar outras pessoas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. A possibilidade de dizer às pessoas o que fazer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. A possibilidade de fazer algo que me permita utilizar as minhas competências. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. A forma como as políticas da empresa são implementadas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. O meu salário e a quantidade de trabalho que realizo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. A possibilidade de progressão profissional. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. A possibilidade de tomar decisões por mim próprio(a). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. A possibilidade de utilizar os meus próprios métodos para fazer o meu trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

17. As condições de trabalho.	1	2	3	4	5
18. A forma como os meus colegas se relacionam entre si.	1	2	3	4	5
19. O reconhecimento por fazer um bom trabalho.	1	2	3	4	5
20. Sentimento de realização pessoal que obtenho no trabalho.	1	2	3	4	5

Parte IV: Gestão de recursos humanos verde

Assinale as respostas que, de acordo com a sua opinião, melhor correspondem à organização em que trabalha. Para isso, considere a escala seguinte:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

1. A minha empresa faz a seleção de colaboradores baseando-se em critérios ambientais (isto é, seleciona colaboradores que estão comprometidos com as questões ambientais). 1 2 3 4 5

2. A minha empresa atrai os colaboradores através do compromisso ambiental que tem. 1 2 3 4 5

3. A minha empresa cria programas de formação ambiental para os colaboradores. 1 2 3 4 5

4. A minha empresa cria programas de formação ambiental para os gestores. 1 2 3 4 5

5. Na minha empresa, a descrição de funções dos colaboradores inclui responsabilidades ambientais. 1 2 3 4 5

6. A minha empresa encoraja o envolvimento dos colaboradores em questões ambientais. 1 2 3 4 5

7. A minha empresa estabelece objetivos ambientais para os gestores. 1 2 3 4 5

8. A avaliação dos gestores inclui objetivos de desempenho ambiental. 1 2 3 4 5

9. A avaliação dos colaboradores inclui objetivos de desempenho ambiental. 1 2 3 4 5

10. A minha empresa pratica incentivos não monetários para o desempenho ambiental. 1 2 3 4 5

11. A minha empresa pratica compensação variável baseada no 1 2 3 4 5
desempenho ambiental.

Parte V: Comportamentos de cidadania organizacional

Tendo em consideração a escala abaixo, indique o número que melhor representa o comportamento que adota diante das situações apresentadas em seguida.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

1. Ajudo os colegas que têm uma elevada carga de trabalho. 1 2 3 4 5

2. Ajudo os colegas que estiveram ausentes. 1 2 3 4 5

3. Ajudo a tornar os colegas mais produtivos. 1 2 3 4 5

4. Ajudo a orientar os colegas novos mesmo que não tenha sido solicitado. 1 2 3 4 5

5. Partilho coisas pessoais com os colegas se for necessário para ajudá-los no seu trabalho. 1 2 3 4 5

6. Respeito os direitos e privilégios dos outros. 1 2 3 4 5

7. Não executo ações sem antes consultar as pessoas que poderão ser afetadas. 1 2 3 4 5

8. Informo os colegas antes de tomar ações importantes. 1 2 3 4 5

9. Reclamo muito sobre assuntos triviais. 1 2 3 4 5

10. Encontro sempre falhas no que a organização está a fazer. 1 2 3 4 5

11. Expresso ressentimento com quaisquer mudanças introduzidas pelos gestores. 1 2 3 4 5

12. Penso unicamente nos meus problemas e não nos dos outros. 1 2 3 4 5

13. Não presto atenção aos anúncios, mensagens ou material impresso que traz informação sobre a organização.	1	2	3	4	5
14. Sou sempre pontual.	1	2	3	4	5
15. A minha assiduidade é superior à média.	1	2	3	4	5
16. Aviso com antecedência quando tenho que faltar.	1	2	3	4	5
17. Mantenho o local de trabalho limpo.	1	2	3	4	5
18. Mantenho-me informado(a) sobre o desenvolvimento da empresa.	1	2	3	4	5
19. Estou presente e participo nas reuniões da empresa.	1	2	3	4	5