



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A relação entre a perceção de um clima organizacional verde, o suporte da chefia e os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho: O papel mediador da identificação organizacional

Patrícia Maria Cardoso Leitão

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Ana Patrícia Duarte

ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa, BRU -
Business Research Unit

Co-orientadora:

Professora Doutora Carla Mouro

ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, CIS -
Centro de Investigação e Intervenção Social

Setembro, 2020



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

A relação entre a perceção de um clima organizacional verde, o suporte da chefia e os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho: O papel mediador da identificação organizacional

Patrícia Maria Cardoso Leitão

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Ana Patrícia Duarte

ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa, BRU -
Business Research Unit

Co-orientadora:

Professora Doutora Carla Mouro

ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, CIS -
Centro de Investigação e Intervenção Social

Setembro, 2020

Agradecimentos

Primeiramente, quero agradecer a todas as pessoas que de uma forma direta ou indireta me ajudaram na realização do presente trabalho.

Agradeço à Professora Patrícia Duarte e à Professora Carla Mouro por terem aceite o desafio de me acompanhar ao longo deste caminho. Agradeço pela dedicação, preocupação e disponibilidade que sempre demonstraram. E agradeço também pelos conhecimentos teóricos transmitidos, paciência, empenho e orientação constante que me proporcionaram desde o início deste percurso.

Agradeço à minha mãe, pelo apoio incondicional, por me incentivar e por me acompanhar sempre ao longo de todo este percurso, sem ela nada disto teria sido possível. Ao meu irmão, por acreditar sempre em mim, e do que eu sou capaz mesmo nos momentos em que eu própria o colocava em questão. Ao meu pai, pelas palavras de incentivo e também por me proporcionar sempre todas as condições necessárias para alcançar este objetivo. Em geral a toda a minha família, agradeço por serem os pilares da minha vida e estarem sempre presentes.

Agradeço à minha amiga Cristiana Monteiro que mesmo longe fisicamente, teve sempre uma palavra de força para me dar quando mais precisei, e me incentivou sempre a nunca desistir.

Um caminho nunca se faz sozinho e, sem dúvida, sem estas pessoas ultrapassar esta etapa não teria sido possível, contribuíram não só para o meu crescimento académico mas também para o meu crescimento pessoal. Quero transmitir a minha gratidão para todos eles.

Resumo

Atualmente, as alterações climáticas são um desafio para a toda a sociedade. A sua origem é maioritariamente antropogénica e sendo as organizações consideradas um dos contribuintes mais significativos, torna-se urgente e crucial uma melhor compreensão acerca de como exponenciar os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho. O presente estudo tem como objetivo compreender melhor o impacto de preditores organizacionais a diferentes níveis (organizacional, colegas e chefia) na realização dos mesmos. Através de um estudo correlacional com uma amostra de 164 trabalhadores de uma instituição de ensino superior, foi analisado se a perceção de um clima organizacional verde - ao nível organizacional e dos colegas - e de suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental se relacionam com os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho, e se estas relações são mediadas pela identificação organizacional. Os resultados mostraram uma associação positiva e significativa entre os três preditores organizacionais e o auto-relato de comportamentos pró-ambientais. No entanto, a identificação organizacional não medeia nenhuma das relações. Este trabalho tem implicações teóricas para o desenvolvimento da literatura sobre responsabilidade social das organizações bem como implicações práticas para organizações que pretendam promover este tipo de comportamentos amigos do ambiente através da adoção de práticas de gestão de recursos humanos que tenham em conta práticas socialmente responsáveis nas organizações.

Palavras-chave: Comportamentos pró-ambientais no local de trabalho; Clima organizacional verde; Suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental; Identificação organizacional; Responsabilidade social das organizações

Códigos de classificação APA:

3600: Psicologia industrial e organizacional

3660: Comportamento organizacional

Abstract

Nowadays, climate change is a challenge for the whole society. Its origin is mostly anthropogenic and given that organizations are one of the most significant contributors, a better understanding of how to exponentiate pro-environmental behaviors in the workplace becomes urgent and crucial. This study aims to understand better the impact of organizational predictors at different levels (organizational, colleagues and leadership) of their performance. Through a correlational study with a sample of 164 individuals working at a higher education institution, it was analyzed whether the perception of a green organizational climate - at the organizational and peer level - and of leadership support for environmental sustainability are related to pro-environmental behaviors in the workplace, and if these relationships are mediated by organizational identification. The results showed a positive and significant association between the three organizational predictors and reported pro-environmental behaviors. However, organizational identification does not mediate any of these relationships. This study has theoretical implications for the development of the corporate social responsibility literature as well as practical implications for organizations that wish to promote environmentally friendly behaviors through the adoption of human resource management practices that take into account socially responsible practices in organizations.

Keywords: Pro-environmental behaviors in the workplace; Green organizational climate; Leadership support for environmental sustainability; Organizational identification; Corporate social responsibility

APA Classification Codes:

3600: Industrial & Organizational Psychology

3660: Organizational Behavior

Índice geral

Introdução	11
Capítulo 1 - Enquadramento teórico	15
1.1 - Comportamentos pró-ambientais no local de trabalho	15
1.2 - Perceção de um clima organizacional verde.....	17
1.3 - Suporte da chefia para práticas de sustentabilidade ambiental.....	19
1.4 - O papel mediador da identificação organizacional.....	21
Capítulo 2 - Método	25
2.1 - Caracterização do Contexto	25
2.2 - Procedimento	25
2.3 - Participantes.....	26
2.4 - Instrumentos e medidas	26
2.4.1 - Comportamentos pró-ambientais no local de trabalho (variável critério)	27
2.4.2 - Perceção de clima organizacional verde ao nível organizacional (variável preditora).....	27
2.4.3 - Perceção de um clima organizacional verde ao nível dos colegas (variável preditora).....	28
2.4.4 - Suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental (variável preditora)	28
2.4.5 - Identificação organizacional (variável mediadora).....	29
Capítulo 3 - Resultados	31
3.1 - Medidas descritivas e análise de correlações entre variáveis	31
3.2 - Teste ao modelo de investigação	33
Capítulo 4 - Discussão e Conclusão	39
4.1 - Implicações práticas e teóricas	41
4.2 - Limitações e sugestões para estudos futuros	42
4.3 - Conclusão final	44
Referências	45
Anexos.....	53

Índice de Figuras

<i>Figura 1.1. Modelo de investigação.....</i>	24
--	----

Índice de Quadros

Quadro 3.1 <i>Medidas descritivas, correlações entre variáveis e consistências internas.....</i>	32
Quadro 3.2 <i>Efeito de mediação da identificação organizacional na relação entre a percepção de um clima organizacional verde a nível organizacional e os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho.....</i>	34
Quadro 3.3 <i>Efeito de mediação da identificação organizacional na relação entre a percepção de um clima organizacional verde a nível dos colegas e os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho.</i>	35
Quadro 3.4 <i>Efeito de mediação da identificação organizacional na relação entre o suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental e os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho.</i>	36

Introdução

A preocupação das organizações com o alcance de um equilíbrio entre a dimensão social e a dimensão ambiental tem sido cada vez maior nos últimos anos, sendo encarada como uma maneira de conseguirem apresentar desempenhos melhores ao nível do desenvolvimento sustentável (Santos et al., 2006). O desenvolvimento sustentável diz respeito a um “desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de resposta das gerações futuras às suas próprias necessidades” (World Commission on Environment and Development, 1987, p.8). Nesse sentido, o ano de 2015 teve um enfoque numa preocupação com a sustentabilidade do planeta e consequente divulgação da Agenda de Ação até 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). Nesta estão definidos os Objetivos Globais de Desenvolvimento Sustentável que desafiam as organizações a contribuir para um ambiente mais limpo, nomeadamente através do 12º objetivo “Produção e Consumo Sustentáveis” e do 13º objetivo “Acção Climática” (Centro Regional de Informação das Nações Unidas, 2020)¹.

A Responsabilidade Social das Organizações (RSO) ganhou grande relevância no âmbito desta agenda para o desenvolvimento sustentável, sendo que o contributo das organizações para o mesmo se traduz na adoção de práticas socialmente responsáveis (Comissão Europeia, 2002). Esta responsabilidade pelo impacto que uma organização causa na sociedade pode integrar preocupações a nível ambiental, social e ético, o respeito pelos direitos humanos e as inquietações dos consumidores nas respetivas estratégias e atividades das organizações.

As questões ao nível ambiental exigem uma mobilização de recursos e de capacidades substanciais de forma a alcançar-se uma transição para a sustentabilidade que faz com que representem, assim, um enorme desafio para as organizações (Andersson et al., 2013). Além disso, atualmente as alterações climáticas são um grande desafio que não só as organizações, mas também a sociedade em geral e os negócios contemporâneos, enfrentam (Dahlmann et al., 2019). A sua origem é maioritariamente antropogénica e as organizações são consideradas um dos contribuintes mais significativos, pelo que muitas começaram a adotar sistemas de gestão ambiental (Robertson & Barling, 2013). Apesar disso, a mera adoção destes sistemas pode ser insuficiente, considerando-se que o sucesso dos programas ambientais está, em muito, dependente dos comportamentos dos trabalhadores (Daily et al., 2009) e dos líderes organizacionais (Dilchert & Ones, 2012).

¹ <https://unric.org/pt/Objetivos-de-Desenvolvimento-Sustentavel/>

Uma vez que o desempenho a nível ambiental das organizações depende do grau em que os trabalhadores adotam ativamente comportamentos ecológicos (Yuriev et al., 2018), tornou-se um novo desafio para os profissionais de gestão de recursos humanos gerir, desenvolver e manter uma força de trabalho ecológica, que adote comportamentos pró-ambientais individualmente e como equipa no local de trabalho (Priyankara et al., 2018). Os comportamentos pró-ambientais podem ser muito diversos como, por exemplo, a separação de resíduos para reciclagem, a conservação de energia ou a redução de resíduos, tendo em comum que todos contribuem para a melhoria do desempenho ambiental da respetiva organização (Robertson & Barling, 2013). É muito importante o estudo deste tipo de conduta pró-ambiental uma vez que tem implicações que vão para além da dimensão pró-ambiental, quer para os funcionários (como o incremento da satisfação no trabalho), para os seus líderes (como o aumento da perceção de eficácia do líder) ou até para as próprias organizações no geral (como aumento do desempenho financeiro) (Tian & Robertson, 2019).

O presente trabalho incide sobre os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho cruzando literatura da psicologia social ambiental e da psicologia organizacional.

A maioria da literatura existente acerca deste tema concentra-se nas motivações dos trabalhadores para a adoção dos comportamentos pró-ambientais no local de trabalho (Blok et al., 2015; Greaves et al., 2013), sendo que o estudo das barreiras a essa adoção é ainda escasso. Como já referido, os sistemas de gestão ambiental formais por si só não conseguem promover todo o tipo de comportamentos (Yuriev, 2018). Por exemplo, comportamentos como a separação de resíduos para a reciclagem ou desligar as luzes e aparelhos eletrónicos, geralmente não são incluídos de forma explícita nesse tipo de comportamentos e têm uma grande influência no desempenho ambiental de uma organização (Tsai et al., 2016). As sugestões dos trabalhadores acerca da redução da pegada ambiental da organização serem ignoradas pelas suas chefias constitui, igualmente, outro obstáculo. Como parte das barreiras à adoção deste tipo de comportamentos depende do ambiente organizacional (Norton et al., 2015), é então crucial compreender melhor como é que as práticas da organização, dos colegas e das chefias contribuem para essa adoção.

Posto isto, com o presente trabalho pretende-se alcançar uma melhor compreensão de preditores organizacionais a diferentes níveis de análise (organizacional, colegas e chefia) da realização de comportamentos pró-ambientais no local de trabalho. Com base na literatura, os preditores organizacionais em análise serão a perceção de um clima organizacional verde - ao nível organizacional e ao nível dos colegas - e o suporte da chefia para a realização de práticas de sustentabilidade ambiental. De igual modo, pretende-se verificar se as relações entre os

preditores e os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho são mediadas pela identificação organizacional. Quando os trabalhadores se identificam mais com a sua organização tendem a aceitar os objetivos e valores da mesma e a internalizá-los, o que, por sua vez, os leva a tender apresentar comportamentos que contribuam para que a organização alcance esses objetivos (Afsar et al., 2018). Assim, em suma, procura-se responder à seguinte questão de investigação: Será que a perceção de um clima organizacional verde e do suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental se relacionam com uma maior adesão a comportamentos pró-ambientais no local de trabalho, através da identificação organizacional?

A estrutura desta dissertação encontra-se organizada da seguinte forma: irá iniciar-se com o enquadramento teórico, onde serão apresentados os principais conceitos em estudo e a relação entre eles de acordo com a literatura existente. De seguida, será apresentada a metodologia utilizada para a realização do estudo empírico, bem como quais os resultados alcançados. Por fim, irão ser discutidos os contributos do estudo, bem como as suas implicações e sugestões para estudos futuros.

Capítulo 1 - Enquadramento teórico

1.1 - Comportamentos pró-ambientais no local de trabalho

Devido ao consenso de que as organizações contribuem significativamente para a mudança climática e ao incentivo para que estimulem o envolvimento dos trabalhadores em comportamentos pró-ambientais voluntários (Robertson & Barling, 2015), tem surgido cada vez mais investigação acerca deste tipo de comportamentos em contexto laboral (Tian & Robertson, 2019).

De uma forma geral, uma característica distintiva dos comportamentos pró-ambientais no local de trabalho prende-se com o facto de serem, em grande parte, motivados por uma combinação de interesse próprio do trabalhador, preocupação com os outros e preocupação com o meio ambiente (Lo et al., 2012). Assim, os comportamentos pró-ambientais dos trabalhadores podem ser definidos como todo o tipo de atividades voluntárias ou prescritas que são realizadas com o intuito de proteger o ambiente diretamente ou melhorar as práticas organizacionais nessa área (Boiral et al., 2015). Estes podem também ser definidos como uma vontade dos indivíduos de se envolverem em atividades pró-ambientais (Scherbaum et al., 2008).

A adoção de comportamentos pró-ambientais pode envolver diversas ações como a reciclagem, a conservação de energia, a minimização de resíduos, ou a proposta de inovações ecológicas (Cantor et al., 2015). Na literatura foram ainda identificadas atividades como: desligar a luz enquanto se está fora do escritório, evitar o uso de copos descartáveis, imprimir em modo frente e verso, ajudar as organizações a implementar estratégias ecológicas, usar bicicletas como meio de transporte, reduzir o desperdício, entre outros (Saeed et al., 2019).

Dependendo da natureza do trabalho desenvolvido pelo indivíduo, os comportamentos pró-ambientais podem ser distinguidos entre comportamentos relacionados com a tarefa e comportamentos pró-ativos. Os primeiros referem-se a comportamentos pró-ambientais realizados dentro do contexto das tarefas que são atribuídas ao indivíduo, nomeadamente conservar energia, recursos (como fazer impressões em frente e verso) ou água. Os segundos dizem respeito a comportamentos voluntários que superam as expectativas relativamente à sustentabilidade ambiental e envolvem iniciativa pessoal do indivíduo (Norton et al., 2014). Estes últimos comportamentos voluntários identificados como uma forma de comportamentos de cidadania organizacional, por vezes designados como comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente, podem ser realizados por funcionários em qualquer nível organizacional e não serão explicitamente reconhecidos pelo sistema formal de recompensa. Portanto, podem incluir iniciativas ecológicas ou comportamentos de ajuda ecológica e são

importantes para a sustentabilidade ambiental da organização por diversas razões: (1) primeiramente, grande parte do trabalho dos funcionários ecologicamente corretos tem uma natureza voluntária e é difícil de o compilar em papéis formais de trabalho; (2) segundo, a eficácia das práticas formais da gestão ambiental da organização depende muitas vezes de comportamentos de cidadania organizacional e, por isso, é necessário os funcionários terem estes comportamentos voluntários para conseguir colmatar os pontos fracos dos sistemas e práticas formais; (3) terceiro, este tipo de comportamentos tem um custo associado mínimo; (4) quarto, e por último, apesar de parecerem ser insignificantes, os comportamentos ecológicos voluntários no trabalho quando acumulados ao longo do tempo geram um impacto substancial no desempenho ambiental organizacional (Boiral & Paillé, 2012). Devido à sua relevância, no presente trabalho iremos focar-nos em comportamentos pró-ambientais voluntários no local de trabalho.

Apesar dos comportamentos pró-ambientais já terem sido estudados noutros contextos, nomeadamente já terem sido alvo de bastante pesquisa na esfera doméstica dos indivíduos, os preditores de comportamentos pró-ambientais no local de trabalho estão ainda pouco estudados (Carmeli et al., 2017; Yuriev et al., 2018). A maioria da investigação acerca dos comportamentos pró-ambientais no contexto doméstico não deve ser generalizada para contextos organizacionais uma vez que os comportamentos podem ter diferentes barreiras à sua adoção dependendo do seu contexto (Yuriev et al., 2018). Por exemplo, em casa os custos são suportados mais diretamente pelos membros da família do que acontece no contexto organizacional (Siero et al., 1989).

Pode-se mesmo considerar que as práticas pró-ambientais apresentam mais barreiras à sua adoção no local de trabalho do que em casa (Carrico & Riemer, 2011). É, por isso, necessário o desenvolvimento de mais investigação para uma melhor compreensão destas barreiras e de como prever a adesão dos trabalhadores a comportamentos amigos do meio ambiente (Yuriev et al., 2018). Por esta razão, no presente estudo irá ser considerado o papel influenciador de três preditores do comportamento pró-ambiental no local de trabalho: a perceção de um clima organizacional verde, ao nível organizacional e ao nível dos colegas, uma vez que de acordo com a literatura uma atmosfera organizacional com uma fraca preocupação pró-ambiental conduz a uma menor probabilidade de adoção de comportamentos verdes (Chou, 2014); bem como o suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental que, de acordo com Yuriev e colegas (2018), se for incipiente é também um obstáculo organizacional para a adoção destes comportamentos.

Iremos em seguida rever a literatura acerca destes três fatores e sua relação com a adoção de comportamentos pró-ambientais no local de trabalho, começando pela percepção de clima organizacional verde.

1.2 - Percepção de um clima organizacional verde

O clima organizacional diz respeito a uma percepção partilhada que deriva da agregação das percepções individuais dos trabalhadores acerca do ambiente de trabalho (James et al., 2008). Assim, é esperado que os indivíduos apresentem comportamentos de acordo com influências particulares construídas socialmente que são exercidas nos seus ambientes de trabalho (Chou, 2014).

As percepções dos trabalhadores acerca do clima organizacional, a partir das quais as normas sociais se originam, podem ser definidas como as percepções das políticas organizacionais formais, dos procedimentos que traduzem essas políticas em orientações tácitas, as práticas que são apoiadas e recompensadas, bem como o que se observa como sendo o comportamento típico entre os colegas de trabalho (Schneider et al., 2013). Uma norma social pode ser definida como uma expectativa sobre o comportamento apropriado num contexto de um grupo (McDonald & Crandall, 2015), e dentro das organizações, tal como referido, são criadas através das percepções que os trabalhadores têm relativamente ao clima de trabalho (Norton et al., 2014).

Com base no exposto, um clima organizacional verde pode ser definido como um subtipo de clima organizacional no qual a organização enfatiza a implementação de políticas e medidas ambientais e os funcionários associam um valor compartilhado às práticas ambientais coletivas (Chou, 2014). Mais especificamente, de acordo com Norton e colaboradores (2014), o clima organizacional verde diz respeito às percepções dos trabalhadores relativamente aos atributos organizacionais e às normas comportamentais relativos à sustentabilidade ambiental dentro de uma determinada organização. Dentro destas, podem ainda ser distinguidas percepções a dois níveis: (a) as percepções do clima de trabalho verde ao nível organizacional, e (b) as percepções do clima de trabalho verde ao nível dos colegas de trabalho. Portanto, se um/a trabalhador/a tem a percepção que a organização à qual pertence se preocupa com a sustentabilidade ambiental, seria esperado que a organização aprovasse comportamentos que beneficiam o meio ambiente. Por sua vez, se um/a funcionário/a percebe que em geral os seus colegas de trabalho são ecologicamente corretos no local de trabalho, seria esperado que os funcionários dessa organização se comportassem de modo favorável em relação ao meio ambiente (Norton et al., 2014).

Segundo Kuenzi e Schminke (2009), o clima de trabalho numa organização está associado à atitude e ao comportamento dos seus trabalhadores. Norton e colegas (2012), por sua vez, mostraram que o clima organizacional verde é importante para a compreensão e facilitação dos comportamentos pró-ambientais no local de trabalho. Mais especificamente, a percepção dos trabalhadores da existência de um clima organizacional verde tem uma associação positiva com os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho, tanto nos comportamentos relacionados com a tarefa como nos pró-ativos (Norton et al., 2014).

No que diz respeito ao clima organizacional verde ao nível dos colegas, é esperado que também influencie os comportamentos dos trabalhadores. A investigação sobre esta dimensão do clima é ainda escassa, no entanto, vários estudos em contexto não laboral indicam a importância das normas sociais para fomentar novos comportamentos. Por exemplo, Schultz e colaboradores (2007) mostraram que quando as pessoas recebiam feedback sobre as suas contas de energia e vinha indicado que estavam a usar menos energia do que os vizinhos, o consumo aumentava. De igual modo, Nolan e colegas (2008) mostraram que as pessoas economizavam mais energia se a mensagem recebida no feedback sobre as suas contas os atraísse a juntarem-se aos seus vizinhos na poupança de energia, ou seja, implicando uma norma de economia de energia entre todos os vizinhos em contraste com outras mensagens que apelavam à economia para salvar o meio ambiente ou para economizar dinheiro individualmente.

Mais especificamente no local de trabalho, de acordo com Norton e colegas (2014), a percepção de um clima organizacional verde ao nível dos colegas está positivamente associado a comportamentos pró-ambientais voluntários. As normas sociais são importantes e tendem a ter impacto nos comportamentos pró-ambientais no local de trabalho (Blok et al., 2015). Num estudo em contexto organizacional, Carrico e Riemer (2011), verificaram uma redução do uso de energia após uma intervenção com recursos à educação por pares, onde os trabalhadores transmitiam informação e incentivavam os colegas a este tipo de comportamentos. No entanto, ainda existem poucos estudos que abordem as normas ao nível dos colegas neste contexto e, por tal, com este estudo pretendemos contribuir para a clarificação do papel das mesmas.

Posto isto, no presente estudo colocam-se as seguintes hipóteses:

H1: A percepção de um clima organizacional verde ao nível organizacional está positivamente associada aos comportamentos pró-ambientais no local de trabalho.

H2: A percepção de um clima organizacional verde ao nível dos colegas está positivamente associada aos comportamentos pró-ambientais no local de trabalho.

1.3 - Suporte da chefia para práticas de sustentabilidade ambiental

Ainda dentro dos obstáculos organizacionais à adoção de comportamentos pró-ambientais no local de trabalho, Yuriev e colaboradores (2018) consideram que existem outras barreiras para além das associadas à falta de uma percepção de um clima organizacional verde, como a falta de suporte das chefias para práticas amigas do ambiente.

Os líderes determinam muitas das atitudes e comportamentos dos trabalhadores, como o comprometimento organizacional ou os comportamentos de cidadania organizacional (Robertson & Barling, 2013). A relação entre supervisor-subordinado é de extrema importância para este último, uma vez que para além de ocorrer uma interação intensa entre ambos relativamente a diversos aspectos do trabalho, é também a chefia que controla as recompensas e os benefícios organizacionais que o indivíduo recebe (Sluss & Ashforth, 2008). Assim, uma vez que a chefia atua como representante da organização e tem como sua responsabilidade direcionar e avaliar o desempenho dos trabalhadores, estes últimos veem a boa ou má orientação por parte das chefias como um indicador do apoio da organização (Rhoades & Eisenberger, 2002).

A literatura relativa aos comportamentos pró-ambientais no local de trabalho destaca dois tipos de suporte da chefia: o suporte da chefia geral aos seus subordinados através da supervisão, e o apoio específico da chefia para a sustentabilidade ambiental. Este último diz respeito ao grau em que a chefia apoia os seus subordinados no sentido da sustentabilidade no local de trabalho (Prinyankara et al., 2018) e é aquele sobre o qual este trabalho irá debruçar-se.

O papel do suporte da chefia, tendo por base o conceito de percepção de suporte organizacional, diz respeito ao grau em que os trabalhadores têm a crença de que as suas chefias valorizam aquilo que eles fazem, preocupam-se com o seu bem-estar e demonstram comportamentos de apoio para com eles (Eisenberger et al., 2002). No contexto do presente estudo, esta percepção pode ser definida como a medida em que um trabalhador acredita que a sua chefia se preocupa com questões ambientais e fornece os recursos necessários para se envolverem em atividades pró-ambientais no local de trabalho (Cantor et al., 2015). Tal como referido, as chefias são influenciadoras determinantes das percepções, atitudes e comportamentos dos funcionários de uma organização, sendo estas quem fornece as orientações acerca de como os trabalhadores devem utilizar o seu tempo de trabalho. Este é um ponto importante, uma vez que, como já referido, os comportamentos pró-ambientais muitas vezes não são incluídos no descritivo de funções dos trabalhadores (Norton et al., 2014; Yuriev et al., 2018). Estudos anteriores mostraram que as chefias são facilitadores

críticos de inovação, criatividade, tomada de risco dos subordinados e de diferentes experiências no trabalho (Ramus & Steger, 2000), por isso os supervisores têm a possibilidade de apresentar comportamentos de incentivo ou encorajamento de atividades pró-ambientais, através de um comportamento de reconhecimento, de comunicação de expectativas organizacionais ou modelagem de papéis. Portanto, e considerando que os funcionários valorizam as palavras e ações dos seus supervisores, estes detêm um papel passível de exercer influência sobre os comportamentos dos subordinados.

Banerjee (2002) mostrou que as chefias desempenham um papel fundamental na interpretação de questões ambientais e no desenvolvimento de programas pró-ambientais que moldam os comportamentos dos funcionários. Num contexto organizacional, os líderes têm também o potencial de influenciar os comportamentos dos funcionários através da exemplificação das normas do local de trabalho sem lhes pedir diretamente para alterarem o seu comportamento. Quando a chefia desenvolve comportamentos pró-ambientais, como desligar as luzes que não estão em uso ou imprimir em frente e verso, esta está a demonstrar aos funcionários que esses comportamentos são esperados e valorizados (Robertson & Barling, 2013).

Segundo Ramus e Steger (2000), o suporte da chefia está associado ao comportamento sustentável dos funcionários. No mesmo sentido, de acordo com Blok e colegas (2015), o suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental está positivamente associado com os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho. No entanto, os resultados encontrados na literatura nem sempre convergem. Paillé e colaboradores (2013) verificaram que o suporte percebido da chefia pode ter um impacto negativo nos comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente. Os autores apresentam como possíveis explicações a falta de suporte organizacional para as chefias, uma vez que quando se sentem apoiadas pela organização estas tendem a retribuir transferindo esse suporte a uma terceira entidade associada, ou um baixo nível de preocupação ambiental dos supervisores, sendo que se estes não sentem necessidade de agir no sentido da proteção do meio ambiente, tendem a não conseguir transmitir suporte aos trabalhadores nesse sentido. Perante estes resultados que não vão de acordo com literatura já existente, Paillé e colegas (2013) sugerem um estudo mais aprofundado desta relação. No presente estudo, e seguindo o que tem sido encontrado mais frequentemente na literatura, o suporte da chefia específico para a sustentabilidade ambiental é sugerido como um potencial preditor deste tipo de comportamentos (Prinyankara et al., 2018).

Assim, no presente estudo coloca-se, então, a seguinte hipótese:

H3: O suporte da chefia para práticas de sustentabilidade ambiental está positivamente associado aos comportamentos pró-ambientais no local de trabalho.

Através da revisão de literatura realizada até aqui podemos constatar que a percepção de um clima organizacional verde, tanto a nível organizacional como a nível dos colegas, bem como o suporte da chefia para a sustentabilidade parecem estar associados aos comportamentos pró-ambientais no local de trabalho. De seguida, iremos abordar a literatura existente relativa ao possível papel mediador da identificação organizacional nestas relações anteriormente descritas.

1.4 - O papel mediador da identificação organizacional

A identificação organizacional pode ser definida como a percepção de unidade ou de pertença a uma determinada organização, na qual o indivíduo se auto-define em termos de características dessa organização de que faz parte (Mael & Alshforth, 1992). Este conceito tem origem na Teoria da Identidade Social de Tajfel e Turner (1985), que postula que existem duas razões principais para um indivíduo se identificar com um determinado grupo: (a) a necessidade de auto-categorização, que diz respeito a um aumento da segurança e uma redução da incerteza que a identificação coletiva oferece aos funcionários; (b) a necessidade de auto-promoção, que se orienta para a melhoria da autoestima coletiva (Ashforth et al., 2008).

Os indivíduos que sentem uma forte identificação organizacional aceitam e internalizam os objetivos e valores da organização e, por isso, veem o sucesso e o fracasso da organização como seus. Assim, se a organização é insultada, os indivíduos levam-no para o lado pessoal e sentem como se fossem eles mesmos insultados (Subba, 2019). A identificação organizacional constitui, portanto, uma união afetiva, cognitiva e psicológica, e uma integração do indivíduo na sua organização, bem como a referência a si mesmo como sendo um membro dessa organização. Esta tem consequências importantes aos diferentes níveis de análise (individual, grupal e organizacional), e está correlacionada com o envolvimento, satisfação e motivação no trabalho, bem como com comportamentos extra-papel (Uzun, 2018), de que serão exemplo alguns comportamentos pró-ambientais (Yuriev et al., 2018).

Segundo Russel e Griffiths (2008), a identificação organizacional desempenha um papel importante nas questões ambientais no local de trabalho. Estes afirmam que quando os trabalhadores se sentem identificados com a sua organização, apresentam uma maior apropriação das questões ambientais, o que por sua vez irá afetar os seus comportamentos, como por exemplo através da apresentação de comportamentos pró-ambientais. No mesmo

sentido, Afsar e colegas (2018) observaram que uma maior identificação com a organização está associada a comportamentos para além dos prescritos, como os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho. Esta associação poderá dever-se ao facto de algumas destas ações serem também direcionadas ao alcance de objetivos coletivos. Por exemplo, desligar a luz é um comportamento de conservação de energia que contribui para o bem coletivo da organização, da comunidade e do planeta, indo além dos interesses pessoais de quem o realizou. Assim, verificaram que os trabalhadores têm maior probabilidade de se identificar com uma organização quando acreditam, genuinamente, que os interesses coletivos (como a perceção de um clima organizacional verde) se sobrepõem aos objetivos pessoais. De igual modo, se percebem que os colegas partilham e aderem a um clima organizacional verde, os trabalhadores irão acreditar que os interesses coletivos se sobrepõem aos objetivos pessoais de cada um, o que poderá conduzir a uma maior identificação com a organização.

Neste trabalho irá examinar-se o possível papel mediador da identificação organizacional na relação entre o clima organizacional verde e os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho, sendo que ainda não foram encontrados estudos prévios a testar estas relações. No entanto, uma literatura relacionada, a da responsabilidade social das organizações, sustenta a plausibilidade desta proposta. De acordo com Cheema e colaboradores (2020), a perceção de uma responsabilidade social corporativa (onde se incluem responsabilidades ambientais) está associada aos comportamentos pró-ambientais no local de trabalho por via da identificação organizacional. Quando os indivíduos percebem que a organização de que fazem parte possui valores ou práticas distintas em comparação com outras organizações, estes tendem a identificar-se mais com elas. Assim, a perceção de uma responsabilidade social corporativa tende a aumentar a autoestima e o autoconceito dos trabalhadores, uma vez que sentem que as organizações onde trabalham estão a implementar práticas que beneficiam várias partes interessadas como a sociedade, os trabalhadores e o meio ambiente (El Akremi et al., 2015). Na atualidade isto é muito relevante uma vez que a sociedade está bem ciente dos problemas ambientais e se as organizações não se comportarem de uma forma socialmente responsável é provável que a identificação organizacional dos trabalhadores diminua.

A teoria da identidade social de Tajfel e Turner (1985) poderá justificar o papel mediador da identificação organizacional na relação entre a perceção de uma responsabilidade social corporativa – e neste trabalho, um clima organizacional verde - e o comportamento pró-ambiental no local de trabalho uma vez que se existir uma congruência entre os valores da organização e os valores do trabalhador, este tende a se identificar mais com os valores coletivos da organização. Quando uma organização participa ativamente em atividades

socialmente e ambientalmente responsáveis e contribui positivamente para a sociedade e o meio ambiente, esta é percebida como desejável para os trabalhadores (Kuo et al., 2012), e faz com que estes se identifiquem mais com a mesma. Por sua vez, uma maior identificação organizacional conduz a mais comportamentos voluntários e não obrigatórios, como o comportamento pró-ambiental no local de trabalho (Cheema et al., 2020).

Além disso, o vínculo psicológico estabelecido aquando da existência de identificação organizacional é, geralmente, desenvolvido através das relações entre o subordinado e a sua chefia, uma vez que esta atua como um agente organizacional no tratamento dos trabalhadores. De acordo com Van Knippenberg e colegas (2007) existem evidências de que o suporte da chefia tem um impacto positivo na identificação organizacional dos trabalhadores. O suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental também é desempenhado no seio das relações entre o subordinado e o supervisor e, uma vez que a chefia é o representante da organização no contacto com os funcionários, é provável que os trabalhadores através desse suporte percecionem a organização como ambientalmente responsável, o que conduz a uma maior probabilidade de se identificar com a mesma (Tian & Robertson, 2019).

Com base nos argumentos acima apresentados, no presente estudo irá ser testado o papel mediador da identificação organizacional, do qual resultam as seguintes hipóteses:

H4: A identificação organizacional medeia a relação entre a perceção de um clima organizacional verde ao nível organizacional e os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho.

H5: A identificação organizacional medeia a relação entre a perceção de um clima organizacional verde ao nível dos colegas e os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho.

H6: A identificação organizacional medeia a relação entre o suporte da chefia para práticas de sustentabilidade ambiental e os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho.

Considerando as hipóteses anteriormente descritas ao longo do presente trabalho, será testado o modelo de investigação presente na Figura 1.1. Para analisar este modelo desenvolveu-se um estudo quantitativo de natureza correlacional, cujo método se descreve no capítulo seguinte.

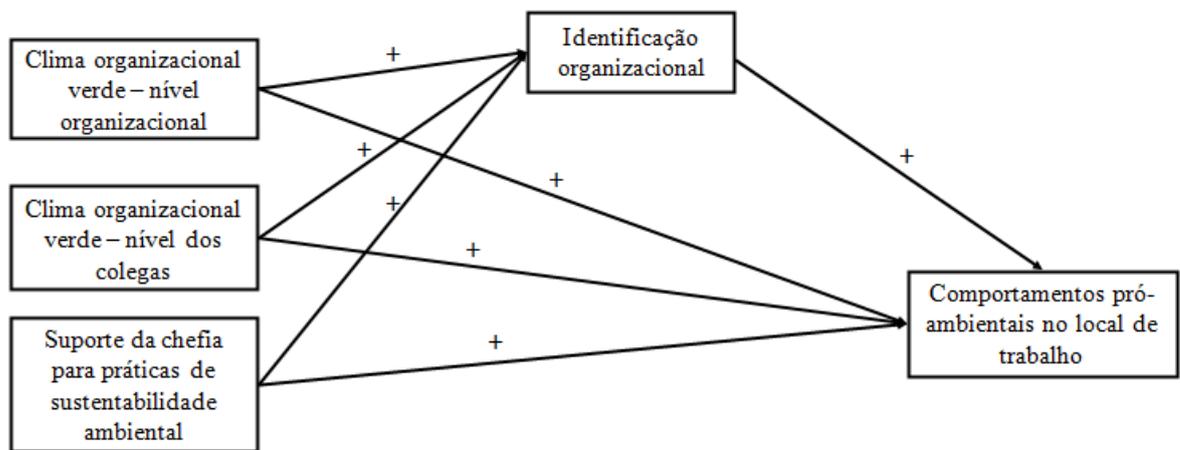


Figura 1.1. Modelo de investigação.

Capítulo 2 - Método

2.1 - Caracterização do Contexto

O presente estudo foi realizado no âmbito de um projeto de sustentabilidade em desenvolvimento no contexto de uma instituição de ensino superior (IES) que conta com 9641 alunos e 968 trabalhadores (dados de 2018). Esta organização reconhece a sua responsabilidade institucional na promoção da sustentabilidade nas três dimensões (ambiental, social e económica), introduzindo-as no seu Plano Estratégico e de Ação, datado de 2018. No mesmo sentido, a instituição conta, desde esse mesmo ano, com uma certificação ambiental ao abrigo da norma ISO 14001:2015, um reconhecimento internacional atribuído apenas às instituições que garantem o cumprimento e a implementação das melhores práticas ambientais. No entanto, apesar deste investimento recente na área da sustentabilidade, sabemos que os sistemas formais não conseguem promover todo o tipo de comportamentos (Yuriev et al., 2018), nomeadamente comportamentos pró-ambientais voluntários por parte dos trabalhadores. Este tipo de comportamento, como a separação de resíduos para reciclagem, tende a ter uma grande influência no desempenho ambiental de uma organização (Tsai et al., 2016), e irá ser o foco de análise neste estudo.

2.2 - Procedimento

Para a realização da recolha de dados do presente estudo, que tem uma natureza quantitativa e correlacional, foi construído um questionário com recurso ao *Software Qualtrics* onde foram incluídas todas as variáveis de interesse para o projeto de sustentabilidade no qual este estudo está inserido. Este questionário foi aprovado pela Comissão de Ética da IES. Posteriormente, numa primeira fase, o questionário foi divulgado através do e-mail institucional para todos os alunos e trabalhadores da organização (docentes, investigadores e funcionários não docentes) e através das redes sociais da equipa de investigação como o *Facebook* e *LinkedIn*, apelando à participação dos membros da comunidade da IES. Numa segunda fase, de modo a aumentar a adesão, o questionário foi divulgado presencialmente nos espaços comuns da instituição através do *link* e do *QRCode* que remetiam para o questionário.

No início do inquérito era apresentada uma introdução sobre o estudo, garantido aos participantes o anonimato e confidencialidade dos dados, bem como o carácter voluntário da sua participação. Face às informações apresentadas era solicitado que, caso aceitassem participar, clicassem no botão para avançar, sendo que se o fizessem era presumido que tinham compreendido e aceite as condições do presente estudo. De modo a caracterizar a

amostra, no final do questionário foram ainda pedidos alguns dados sociodemográficos (idade, género, nacionalidade, escolaridade, antiguidade na organização, entre outros).

O questionário ficou disponível para ser respondido durante cerca de dois meses, entre o início do mês de Janeiro e o início do mês de Março. Com o surgimento dos primeiros casos de Covid-19 em Portugal nesta altura, tornou-se difícil continuar a recolha de dados, nomeadamente porque os comportamentos avaliados requeriam a presença nos edifícios da organização. Face ao objetivos do estudo, neste trabalho apenas foram analisadas as respostas dos participantes que indicaram ser funcionários da IES (docentes, investigadores ou trabalhadores não docentes). Assim, da recolha de dados, após terem sido retirados os questionários incompletos e os *outliers*, resultaram 164 respostas validadas.

2.3 - Participantes

A amostra é constituída por 164 participantes que têm uma chefia direta na organização. Destes, 64% exerce funções como docente ou investigador e 36% é funcionário não docente da IES em estudo. Os participantes possuem idades entre os 24 e os 64 anos ($M = 43.1$, $DP = 9.2$), sendo na sua maioria do sexo feminino (62,7%). Quanto à nacionalidade, a maioria dos inquiridos tem nacionalidade portuguesa (95.1%), e no que diz respeito à escolaridade 52.1% tem um doutoramento concluído. Relativamente à antiguidade dos participantes na organização, esta varia entre 6 meses e 39 anos ($M = 12.4$, $DP = 9.5$). Por último, quanto às funções de chefia, 16.8% exerce cargos de chefia.

2.4 - Instrumentos e medidas

De seguida, irão ser descritas as medidas para cada uma das variáveis presentes no modelo conceptual em estudo, bem como as respetivas consistências internas (medidas através do alfa de Cronbach - α). Segundo DeVellis (1991), no campo da investigação em ciências sociais, é possível considerar-se um alfa de .60 como o limite aceitável, devendo existir algum cuidado na interpretação dos resultados. Assim, no presente estudo, uma consistência interna inferior a .60 é considerada inadmissível; entre .60 e .70 é considerada fraca, entre .70 e .80 considerada razoável, entre .80 e .90 considerada boa e, por fim, uma consistência é considerada muito boa quando o seu valor é superior a .90 (Pestana & Gageiro, 2008).

É importante notar ainda que na adaptação/construção destas medidas foi adotada a utilização de diferentes escalas de resposta, uma vez que este procedimento ajuda a minimizar enviesamentos do método comum (Podsakoff et al., 2003). De igual modo, importa também referir que foi realizada uma análise fatorial exploratória (AFE) para as medidas utilizadas de

modo a verificar se a estrutura fatorial refletia a distinção dos conceitos estudados. Primeiramente a medida de adequação de amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO = .80$) indica-nos que a amostra é aceitável para se realizar a análise fatorial (Anexo A, Quadro 1.1). O teste de Bartlett ($\chi^2(231) = 1785.32, p < .001$, Anexo A, Quadro 1.1), que nos permite verificar a existência de multicolinearidade, isto é, se existem correlações entre as variáveis de input, mostrou que as variáveis iniciais estão correlacionadas, e por isso é adequada a presente análise. Importa também referir que os fatores encontrados na análise fatorial exploratória correspondem às variáveis em análise, excepto quanto aos comportamentos pró-ambientais no local de trabalho, em que a AFE indicou que não se deveria agrupar todos os comportamentos num fator único, optando-se por considerar o fator com a melhor consistência interna nas análises subsequentes, como irá ser descrito em seguida.

2.4.1 - Comportamentos pró-ambientais no local de trabalho (variável critério)

Os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho foram medidos através de sete itens desenvolvidos tendo por base os estudos de Robertson e Barling (2013) e de Greaves e colegas (2013). No questionário era pedido aos participantes para que indicassem com que frequência tiveram os seguintes comportamentos no último mês, na organização: “apaguei as luzes quando fui a última pessoa a sair de uma divisão”, “desliguei os equipamentos após ter terminado de usá-los nesse dia”, “consumi água engarrafada” (I), “comprei produtos em embalagens descartáveis (ex. café em copo de papel...)” (I), “separei os plásticos para a reciclagem”, “separei o papel para a reciclagem” e “separei os vidros para a reciclagem”. No entanto, tal como referido anteriormente a análise fatorial indicou que não se deveria agrupar os comportamentos num fator único, e foi apenas utilizada nas análises subsequentes a medida de comportamentos constituída pelos três últimos itens referidos, relativos à separação de resíduos. Os indivíduos respondiam numa escala de resposta de tipo *Likert* de cinco pontos (1-Nunca a 5-Sempre). Esta medida apresenta um nível de consistência interna de .86.

2.4.2 - Percepção de clima organizacional verde ao nível organizacional (variável preditora)

A percepção de clima organizacional verde ao nível organizacional foi medida através de cinco itens adaptados de Norton e colegas (2014). No inquérito era pedido aos indivíduos para que respondessem, numa escala de resposta de tipo *Likert* de cinco pontos (1=Discordo totalmente a 5- Concordo totalmente), em que medida é que, na sua opinião a organização “esforça-se

por diminuir o impacto da sua atividade no meio ambiente”, “esforça-se por reduzir os recursos naturais que utiliza para o seu funcionamento (água, energia...)”; “tem um sistema de separação de materiais e desperdícios para a reciclagem”, “esforça-se por usar produtos e materiais “amigos do ambiente” e “encoraja os membros da comunidade da instituição a participar em atividades voluntárias desenhadas para proteger o ambiente”. Esta medida apresenta um nível de consistência interna no presente estudo de .86.

2.4.3 - Perceção de um clima organizacional verde ao nível dos colegas (variável preditora)

A perceção de um clima organizacional verde ao nível dos colegas foi medida através de quatro itens também adaptados de Norton e colegas (2014). Os participantes respondiam, numa escala de resposta de tipo *Likert* de sete pontos (1-Discordo totalmente a 7-Concordo totalmente), em que medida é que concordavam com as seguintes frases, tendo em consideração o último mês: “A maioria dos membros da organização com quem me identifico comportou-se de um modo “amigo do ambiente””, “... estavam atentos às questões ambientais”, “... aprovou que tenha tido um comportamento “amigo do ambiente”, e “... agiram de modo a evitar danos para o ambiente”. Esta medida apresenta um nível de consistência interna de .83.

2.4.4 - Suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental (variável preditora)

O suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental foi medido através de três itens construídos tendo por base Ramus (2001) e Priyankara e colegas (2018), uma vez que ainda não existem instrumentos desenvolvidos para a medição deste constructo. Assim, era pedido aos participantes para que, enquanto trabalhador/a da organização, indicassem o grau de acordo com as seguintes afirmações “A minha chefia direta encoraja iniciativas ambientais”, “... dá feedback aos trabalhadores sobre ideias e sugestões relativas a iniciativas ambientais” e “... fala regularmente com os trabalhadores para avaliar o progresso face a objetivos ambientais explícitos”. A escala de resposta era do tipo *Likert* com cinco pontos (1- Discordo totalmente a 5-Concordo totalmente). A medida apresenta um nível alto de consistência interna de .92.

2.4.5 - Identificação organizacional (variável mediadora)

Devido a restrições no tamanho do questionário impostas pelo projeto de investigação na qual o presente estudo se insere, a identificação organizacional foi medida apenas com 3 dos 6 itens da Escala de Identificação Organizacional de Mael e Alshforth (1992). Segundo Postmes e colegas (2013), este constructo parece ser suficientemente homogêneo para ser adequadamente operacionalizado até com um único item. Assim, era pedido aos participantes que pensando na sua relação com a organização indicassem quanto concordam com as seguintes afirmações: “Estou muito interessado no que os outros pensam sobre a organização”, “Quando alguém critica a organização, sinto isso como um insulto pessoal”, e “Quando falo da organização digo mais vezes “nós” do que “eles””. A resposta foi dada numa escala de resposta de tipo *Likert* de sete pontos (1- “Discordo totalmente” a 7- “Concordo totalmente”). A medida original apresenta uma boa consistência interna (Mael & Alshforth, 1992: $\alpha = .87$), sendo que no presente estudo apresenta um nível de consistência interna de .77.

Capítulo 3 - Resultados

Após estar concluída a recolha dos dados, recorreu-se ao programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), Versão 26, para tratar estatisticamente os dados de modo a ser possível o estudo das hipóteses colocadas nesta investigação, bem como para a caracterização da amostra. Numa primeira fase foi realizada uma análise estatística descritiva com o objetivo de descrever e analisar a amostra em estudo. De seguida, por meio da estatística inferencial recorreu-se à Macro Process desenvolvida por Hayes (2012), versão 3.1, para proceder ao teste das hipóteses apresentadas.

3.1 - Medidas descritivas e análise de correlações entre variáveis

Em média, os indivíduos relataram realizar comportamentos pró-ambientais no local de trabalho com uma elevada frequência ($M = 4.42$, $DP = 0.98$). Quanto à perceção de clima organizacional verde ao nível organizacional, os indivíduos posicionam-se um pouco acima do ponto médio da escala de resposta ($M = 3.41$, $DP = 0.84$, $t(164) = 13.86$, $p < .001$), o que indica que os indivíduos da presente amostra consideram haver algum investimento da organização em práticas e políticas de sustentabilidade ambiental. Quanto à perceção de um clima organizacional verde ao nível dos colegas, posicionam-se de igual modo um pouco acima do ponto médio da escala de 7 pontos ($M = 4.50$, $DP = 1.02$, $t(163) = 12.60$, $p < .001$), o que indica que os indivíduos da presente amostra consideram existir um investimento considerável dos seus colegas de trabalho em práticas e políticas amigas do ambiente. No que diz respeito ao suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental os indivíduos, em média, discordam de que exista esse tipo de apoio ($M = 2.63$, $DP = 1.12$, $t(164) = 1.44$, $p = .15$). Por último, no que toca à identificação organizacional, os indivíduos identificam-se com a organização na qual trabalham, sendo que se situam acima do ponto médio da escala (1 a 7) ($M = 4.97$, $DP = 1.38$, $t(164) = 13.64$, $p < .001$) (Quadro 3.1).

Seguidamente, foram analisadas as correlações entre as variáveis de relevância para o presente modelo de investigação, através do cálculo do coeficiente de correlação de Spearman (Quadro 3.1). Optou-se pela utilização deste coeficiente uma vez que se pretende analisar a relação entre variáveis de natureza qualitativa (nominais e ordinais) e quantitativas, sendo este método o mais adequado para o efeito. Para a presente interpretação da magnitude das correlações entre as variáveis foram tidos em consideração a força das correlações $|r| < .30$ como uma correlação fraca, quando $.30 \leq |r| < .70$ como uma correlação moderada, e quando $|r| \geq .70$ como uma correlação forte (Appolinário, 2012).

Quadro 3.1

Medidas descritivas, correlações entre variáveis e consistências internas.

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5
1. Comportamentos pró-ambientais no local de trabalho	4.42	0.98	(.86)				
2. Clima organizacional verde – nível organizacional	3.41	0.84	.13	(.86)			
3. Clima organizacional verde – nível colegas	4.50	1.02	.20 [*]	.52 ^{**}	(.83)		
4. Suporte da chefia	2.63	1.12	.12	.48 ^{**}	.48 ^{**}	(.92)	
5. Identificação organizacional	4.97	1.38	.02	.16 [*]	.19 [*]	.22 ^{**}	(.77)
6. Exercer cargo de chefia			-.17 [*]	.09	.15	.02	.22 ^{**}

Nota. Alpha de Cronbach entre parênteses.

^a Exercer cargo de chefia: 0 = não; 1 = sim

^{**} $p < .01$ ^{*} $p \leq .05$

A percepção de um clima organizacional verde ao nível organizacional não está correlacionada significativamente com os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho ($\rho = .13, p = .11$). No entanto, a percepção de um clima organizacional ao nível dos colegas ($\rho = .20, p \leq .05$) está positivamente correlacionada de forma significativa com os comportamentos pró-ambientais, o que indica que uma maior percepção de um clima organizacional verde ao nível dos seus colegas está associada a um maior reporte de comportamentos pró-ambientais no local de trabalho. O suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental não se encontra significativamente correlacionado com os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho ($\rho = .12, p = .14$). De referir que embora os coeficientes de correlação não sejam significativos, encontram-se na direção esperada, isto é, são positivos.

É possível observar que as percepções de um clima organizacional verde ao nível organizacional ($\rho = .16, p \leq .05$) e ao nível dos colegas ($\rho = .19, p \leq .05$) estão correlacionadas de forma positiva e fraca com a identificação organizacional o que indica que uma maior percepção de clima organizacional verde em ambos os níveis de análise está associado a uma maior identificação organizacional. Também, o suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental se encontra correlacionado com a identificação organizacional positivamente e com fraca intensidade, o que indica que uma maior percepção de apoio por parte das suas chefias para serem sustentáveis ambientalmente está associada a uma maior identificação com a sua organização ($\rho = .22, p \leq .01$).

Quanto à identificação organizacional, analisada como variável mediadora no presente estudo, não se correlaciona com os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho, isto é, esta correlação não é significativa ($\rho = .02, p = .79$).

Em termos das variáveis sociodemográficas e profissionais, através das análises verificou-se que a variável exercer um cargo de chefia ($\rho = -.17, p \leq .05$) se encontra correlacionada negativamente, com fraca intensidade, mas de uma forma significativa com os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho. Isto indica que os indivíduos que não exercem um cargo de chefia se apresentam como realizando mais comportamentos pró-ambientais do que quem exerce estes cargos. Assim sendo, esta variável socioprofissional será controlada nas análises realizadas posteriormente.

3.2 - Teste ao modelo de investigação

Através da Macro Process 3.1, desenvolvida por Hayes (2012) para o SPSS da IBM Statistics, foram analisados os três modelos de mediação (Modelo 4) em análise no presente estudo. Estes dizem respeito a verificar se a identificação organizacional é uma variável mediadora das relações entre os três preditores (percepção de um clima organizacional verde ao nível organizacional, percepção de um clima organizacional verde ao nível dos colegas e o suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental) e os comportamentos pró-ambientais auto-relatados no local de trabalho. Nestas análises, tal como referido anteriormente, foi ainda controlado se o respondente exerce ou não um cargo de chefia.

A percepção de um clima organizacional verde ao nível organizacional tem um efeito positivo e significativo nos comportamentos pró-ambientais no local de trabalho, confirmando assim a Hipótese 1 ($B = .22, t = 2.44, p < .05$) (Quadro 3.2). Portanto, os indivíduos que têm uma maior percepção de um clima organizacional verde ao nível organizacional relatam ter mais comportamentos pró-ambientais no local de trabalho.

Quadro 3.2

Efeito de mediação da identificação organizacional na relação entre a percepção de um clima organizacional verde a nível organizacional e os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho.

Variáveis predictoras	Identificação organizacional		Comportamentos pró-ambientais no local de trabalho	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito total</i>				
Constante			4.24***	.38
Percepção de clima organizacional verde a nível organizacional			.22*	.09
Exercer cargo de chefia			-.50*	.20
	$R^2=$.07*	
			F _(2,158) = 5.51	
<i>Efeito direto</i>				
Constante	3.34***	.54	4.22***	.42
Percepção de clima organizacional verde a nível organizacional	.25	.13	.22*	.09
Identificação organizacional			.00	.06
Exercer cargo de chefia	.68*	.29	-.50*	.21
	$R^2=$.06*	.07*	
		F _(2,158) = 5.08	F _(3,157) = 3.65	
<i>Efeito indireto</i>				
<i>Coef.</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>95% Bootstrap IC</i>		
.00	.02	-0.03	.03	

^a Exercer cargo de chefia: 0 = não; 1 = sim

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Por sua vez, a percepção de um clima organizacional verde ao nível dos colegas tem também um efeito positivo e significativo nos comportamentos pró-ambientais no local de trabalho, confirmando assim a Hipótese 2 ($B = .21$, $t = 2.78$, $p < .05$) (Quadro 3.3). Logo, quanto maior a percepção um clima organizacional verde ao nível dos seus colegas de trabalho mais os indivíduos reportam ter comportamentos pró-ambientais no local de trabalho.

Quadro 3.3

Efeito de mediação da identificação organizacional na relação entre a percepção de um clima organizacional verde a nível dos colegas e os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho.

Variáveis predictoras	Identificação organizacional		Comportamentos pró-ambientais no local de trabalho	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito total</i>				
Constante			4.09***	.40
Percepção de clima organizacional verde a nível dos colegas			.21*	.08
Exercer cargo de chefia			-.53*	.20
	$R^2 =$.08**	
			$F_{(2,157)} = 6.46$	
<i>Efeito direto</i>				
Constante	3.11***	.54	4.10***	.43
Percepção de clima organizacional verde a nível dos colegas	.25*	.11	.21*	.08

Identificação organizacional					
Exercer cargo de chefia	.64*	.29			
	$R^2 =$.07**			
		$F_{(2,157)} = 5.95$			$F_{(3,156)} = 4.28$
<i>Efeito indireto</i>					
<i>Coef.</i>		<i>Erro-padrão</i>	<i>95% Bootstrap IC</i>		
-0.00		.02	-0.04		.03

^a Exercer cargo de chefia: 0 = não; 1 = sim

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

O suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental tem um efeito positivo e significativo nos comportamentos pró-ambientais no local de trabalho, confirmando assim a Hipótese 3 ($B = .16$, $t = 2.30$, $p < .05$) (Quadro 3.4), o que significa que uma maior percepção de suporte por parte da chefia no sentido da sustentabilidade ambiental está associada com o relato de mais comportamentos pró-ambientais no local de trabalho.

Quadro 3.4

Efeito de mediação da identificação organizacional na relação entre o suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental e os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho.

Variáveis predictoras	Identificação organizacional		Comportamentos pró-ambientais no local de trabalho	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito total</i>				
Constante			4.54***	.30
Suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental			.16*	.07

Segundo, após a análise observou-se que a percepção de um clima organizacional verde ao nível dos colegas tem um efeito positivo e significativo na identificação organizacional ($B = .25, t = 2.34, p < .05$), ou seja, quanto maior for a percepção de um clima organizacional verde ao nível dos colegas mais os indivíduos se identificam com a organização. Contudo, a identificação organizacional não tem um efeito significativo nos comportamentos pró-ambientais no local de trabalho ($B = -.00, t = -.08, p = .94$) (Quadro 1.3). Além disso, o efeito indireto não é estatisticamente significativo ($B = -.00, Boot\ IC_{95} [-.04, .03]$), o que indica que a identificação organizacional também não é mediadora da relação entre a percepção de um clima organizacional verde ao nível dos colegas e os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho, e, posto isto, a Hipótese 5 formulada no presente estudo não se verifica.

Por último, quanto ao terceiro modelo de mediação em análise, verificou-se que o suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental tem um efeito positivo e significativo na identificação organizacional ($B = .22, t = 2.31, p < .05$), o que significa que maior suporte da chefia no sentido da sustentabilidade ambiental está associado a maior identificação com a organização à qual pertencem. No entanto, a identificação organizacional não tem um efeito significativo nos comportamentos pró-ambientais no local de trabalho ($B = .00, t = .03, p = .98$). De modo complementar, o efeito indireto do suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental nos comportamentos pró-ambientais no local de trabalho é não significativo ($B = .00, Boot\ IC_{95} [-.03, .03]$). Portanto, a Hipótese 6 do presente estudo também não se verifica.

Capítulo 4 - Discussão e Conclusão

Com a presente investigação pretendeu-se estudar como se pode promover os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho de modo a conseguir aumentar a sua ocorrência. Assim, este trabalho teve como objetivo analisar o processo através do qual preditores organizacionais a diferentes níveis (organizacional/chefia/colegas) fomentam ou não comportamentos pró-ambientais no local de trabalho e se a identificação organizacional contribui para a explicação destas relações, ou seja, se tem um papel mediador nas mesmas.

Os resultados obtidos mostraram que, e de acordo com a literatura (Norton et al., 2014), a perceção de um clima organizacional verde em ambos os níveis (organizacional e colegas) dentro da organização são preditores dos comportamentos pró-ambientais no local de trabalho. Portanto, verificou-se que os trabalhadores relatam comportamentos de acordo com as influências particulares construídas socialmente que são exercidas no ambiente de trabalho (James et al., 2008) e que o investimento das organizações em adotarem este tipo de práticas e políticas está associado a mais comportamentos amigos do ambiente no local de trabalho (Tian & Robertson, 2019).

A hipótese relativa ao papel das chefias foi igualmente verificada. As chefias desempenham um papel muito importante no desenvolvimento de programas pró-ambientais que moldam os comportamentos dos indivíduos (Banerjee, 2002). De acordo com Blok e colegas (2015), o suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental está positivamente associado com os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho. E, igualmente, no presente estudo verificou-se que o suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental é um preditor deste tipo de comportamentos, ou seja, quando os indivíduos se sentem apoiados a realizar ações no sentido da sustentabilidade apresentam mais comportamentos pró-ambientais no local de trabalho. É notório o esforço que a presente organização em estudo tem realizado no âmbito da promoção da sustentabilidade (tendo introduzido essa responsabilidade no seu Plano Estratégico e de Ação, e obtido certificação ambiental ao nível da norma ISO 14001:2015). No mesmo sentido, em média, os participantes no presente estudo relatam perceber algum investimento da organização e dos colegas em práticas e políticas de sustentabilidade ambiental, no entanto, estes também relataram, em média, níveis baixos de suporte por parte da chefia no sentido da sustentabilidade ambiental, o que poderá ser um potencial ponto a melhorar pela organização, nomeadamente através de uma melhoria da comunicação dessas práticas e preocupações através das chefias.

Quanto às hipóteses relativas a se a identificação organizacional medeia a relação entre os preditores e os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho, nenhuma delas se verificou.

Observou-se que existe uma correlação positiva entre a percepção de um clima organizacional verde (tanto a nível organizacional como a nível dos colegas) e a identificação organizacional, o que vai ao encontro da literatura pré-existente. Assim, este resultado sugere que o facto de os interesses coletivos dos indivíduos se sobreporem aos objetivos pessoais, através da percepção de um clima organizacional verde, os conduziu a uma maior identificação organizacional (Afsar et al., 2018). De acordo com a Teoria da Identidade Social, a identidade coletiva (todos a reger-se pelos mesmos interesses que por sua vez poderá conduzir a comportarem-se de um modo semelhante) leva a que seja mais provável identificarem-se com a organização. Verificou-se, ainda, no presente estudo que o suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental tem, também, um impacto positivo na identificação organizacional dos trabalhadores, o que vai de acordo com as evidências na literatura que já o tinham afirmado (Van Knippenberg et al., 2007; Tian & Robertson, 2019).

No entanto, no presente estudo a identificação organizacional não se correlaciona positiva e significativamente com os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho, tal como era sugerido pela literatura (e.g., Afsar et al., 2018). Uma maior identificação com a sua organização, não está associada ao relato de mais comportamentos pró-ambientais no local de trabalho, de uma forma significativa.

Posto isto, não se verificou que a identificação com a organização seja um mecanismo através do qual as percepções de um clima organizacional verde e o suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental estão associados a comportamentos pró-ambientais no local de trabalho.

O facto da identificação organizacional não estar significativamente correlacionada com os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho e, por sua vez, não apresentar um papel mediador nas relações entre as três predictoras e os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho poderá ter ocorrido devido a várias razões. Um dos motivos prende-se com o facto de que na literatura é referido que o sentimento de identificação com a organização afeta a intenção dos indivíduos de alinhar o seu comportamento às normas do grupo, como por exemplo as normas sociais descritivas (Goode et al., 2014). No presente estudo, os indivíduos podem ter percecionado um clima organizacional verde tanto ao nível organizacional verde como ao dos seus colegas, que os conduziu a sentirem uma maior identificação organizacional, mas esse clima organizacional verde ainda não ter dado origem à integração

de normas e valores do grupo, que os motivasse a apresentar comportamentos concordantes com essa percepção. Além disso, a relação de causalidade entre a identificação organizacional e os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho ainda carece de algum estudo de forma a alcançar a sua clareza.

De igual modo, esta inconsistência deverá ser abordada em estudos futuros, uma vez que os resultados apresentados poderão ser instáveis. Uma vez que a amostra não é muito grande e representativa da população-alvo em estudo, existe a possibilidade de que se recolhêssemos dados junto de participantes diferentes obtivéssemos resultados distintos. Também poderá dever-se à identificação organizacional apresentar um papel diferente do proposto pela literatura, ou seja, em vez de apresentar um papel mediador nas relações entre as preditoras e os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho, apresentar um papel de moderador (i.e., as preditoras aqui em estudo influenciarem os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho nos diferentes níveis de identificação organizacional, quando a relação é moderada pela mesma). Portanto, e tal como irá ser abordado mais à frente, é importante em estudos futuros determinar qual será o real contributo da identificação organizacional nestas relações, dado a sua crucial importância como um bom indicador da qualidade da relação dos funcionários com a organização.

4.1 - Implicações práticas e teóricas

O presente estudo tem como principal contributo alargar e desenvolver a investigação no estudo dos comportamentos pró-ambientais no local de trabalho, que são cruciais para enfrentar o enorme desafio das alterações climáticas que atualmente enfrentamos (Dahlmann et al., 2019). Este apresenta também a mais-valia de ter sido conduzido numa organização específica em Portugal, o que permitiu não só conhecer a sua realidade mas também abrir a possibilidade de desenvolvimento de um projeto de intervenção na mesma, que no futuro possa ser replicado em organizações com uma realidade idêntica.

No que toca às implicações teóricas, este projeto apresenta-se, então, como uma contribuição para o estudo dos comportamentos pró-ambientais no local de trabalho e, mais especificamente: (1) replica e confirma o papel preditivo das percepções de um clima organizacional verde e do suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental nos comportamentos pró-ambientais, tal como verificado em estudos anteriores; e (2) responde a pedidos em estudos anteriores no sentido de estudar melhor os mecanismos subjacentes que pudessem ligar os antecedentes aos comportamentos pró-ambientais. Portanto, em geral esta

investigação contribui para a literatura dos comportamentos pró-ambientais no local de trabalho, fornecendo uma compreensão mais profunda acerca do modo em que os fatores organizacionais e individuais podem interagir de forma a afetar este tipo de comportamentos.

Este estudo também apresenta implicações práticas. Uma vez que foi observado que a percepção de um clima organizacional verde – em ambos os níveis – e de suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental está associada a comportamentos pró-ambientais no local de trabalho, uma implicação para as organizações será investirem na adoção de práticas que conduzam ao desenvolvimento de percepções de um clima organizacional verde e, também, das chefias prestarem suporte para este tipo de práticas. Por exemplo, poderiam passar a comunicar as iniciativas no âmbito da responsabilidade social e de que as chefias estão a prestar apoio no sentido da sustentabilidade, através de programas de treino, de declarações ou panfletos (Tian & Robertson, 2019). Ou seja, este estudo sugere que as organizações devem comunicar de uma forma eficaz as suas políticas verdes existentes e potenciais, bem como os valores ambientais aos seus funcionários, para que estes possam desenvolver percepções precisas e informadas da organização. De igual modo, e dada a importância da identificação organizacional para o desempenho dos trabalhadores (Korschun et al., 2014), mesmo esta não prevendo os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho de uma forma significativa, as organizações poderiam aumentá-la com recurso às mesmas estratégias (Tian & Robertson, 2019), uma vez que a percepção de um clima organizacional verde e de um suporte da chefia no sentido da sustentabilidade ambiental os trabalhadores está associado a uma maior identificação com a sua organização.

4.2 - Limitações e sugestões para estudos futuros

O presente estudo apresenta algumas limitações, que poderão ter conduzido aos resultados anteriormente descritos e aconselham prudência na interpretação e generalização dos mesmos. A primeira limitação deve-se à amostra. Esta amostra foi selecionada por conveniência e, o contexto específico de uma instituição de ensino superior pode, por si só, já ter um ambiente muito mais sensível e propício à adoção de comportamentos pró-ambientais no local de trabalho, devido à atenção com as questões ambientais decorrente da sua cultura e clima organizacional, bem como dos valores que são partilhados na mesma. Assim, estudos futuros devem procurar replicar os resultados encontrados em contextos e culturas organizacionais diferentes. A amostra é de pequena dimensão face ao número total de docentes, investigadores e funcionários (cerca de 17%, segundo dados de 2018), poderá acontecer que se inquiríssemos outros indivíduos distintos dos presentes na amostra obtivéssemos resultados diferentes. Dado

a autosseleção dos participantes, é também possível que os dados recolhidos reflitam em larga medida a opinião de trabalhadores que têm maior envolvimento ou interesse pelas questões ambientais e de sustentabilidade. Em estudos futuros será importante obter uma amostra mais representativa da população-alvo.

Segundo, de acordo com Boiral e Paillé (2012) o comportamento pró-ambiental pode incluir ideias inovadoras e sugestões ecológicas voluntárias pelos funcionários. Também, a operacionalização dos próprios comportamentos poderá ser uma limitação, uma vez que os comportamentos pró-ambientais apresentados aos participantes neste estudo são muito específicos, e podem resultar de um efeito de spillover casa-trabalho. Em estudos futuros deverão incluir uma maior diversidade de comportamentos pró-ambientais no local de trabalho, nomeadamente o dar sugestões no sentido de reduzir a pegada ambiental da organização ou relatarem fontes de poluição que detetaram (Yuriev et al., 2018).

Terceiro, uma vez que o presente estudo se trata de um estudo correlacional e transversal, isto impede inferir a existência de causalidade (causa-efeito) (Lima & Bernardes, 2013). Como sugestão, estudos futuros poderão adotar desenhos experimentais e/ou longitudinais de modo a conseguir testar uma ordem causal.

Quarto, a recolha de dados ocorreu toda ao mesmo tempo pelo mesmo instrumento e na mesma fonte, o que poderá ter elevado a enviesamentos do método da fonte única (Podsakoff et al., 2003), embora não se observem pela matriz de correlações. Para reduzir eventuais enviesamentos, poderá repetir-se a investigação recolhendo-se dados em duas fontes ou em diferentes momentos no tempo, ou seja, por exemplo numa semana pedirmos para avaliar umas variáveis (e.g. as perceções de um clima organizacional verde e a perceção de suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental) e passado 2/3 semanas para reportar as restantes.

Quinto, os participantes poderão ter sido influenciados pela desejabilidade social, sendo que os dados foram todos reportados pelo próprio indivíduo. Em estudos futuros os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho poderão ser recolhidos a partir de várias fontes em redor da pessoa e não apenas pela própria.

Sexto, as teorias e os métodos multiníveis têm-se tornado cada vez mais populares na literatura organizacional desde que foram introduzidos neste tipo de literatura há alguns anos atrás (Norton et al., 2015). No entanto, sendo ainda escassa a literatura acerca dos comportamentos pró-ambientais no local de trabalho que utiliza metodologias multinível, em estudos futuros poderão ser utilizadas abordagens deste tipo.

Por último, e devido tanto à importância de perceber como aumentar os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho, como do papel da identificação com a organização, em

estudos futuros poderão verificar se a identificação organizacional poderá apresentar um papel moderador nas relações em estudo, bem como identificar outras possíveis variáveis moderadoras e mediadoras destas mesmas relações entre as preditoras e os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho. Nomeadamente, em estudos futuros poderá ser abordado se a congruência de valores (entre os valores do trabalhador e os da organização) e a supervisão abusiva serão variáveis moderadoras destas relações (Cheema et al., 2020), ou se a satisfação no trabalho poderá ser uma variável mediadora. Priyanka e colegas (2020) realizaram um estudo numa indústria específica no Sri Lanka, que indicou a satisfação no trabalho como variável mediadora da relação entre a perceção de responsabilidade social corporativa e comportamentos de cidadania organizacional.

4.3 - Conclusão final

Em suma, o presente trabalho teve como intuito dar o seu contributo para a literatura acerca dos comportamentos pró-ambientais, cruzando literatura da psicologia organizacional e da psicologia social ambiental. Os trabalhadores de uma organização são o seu principal recurso e, neste caso, com o intuito de exponenciar os seus comportamentos pró-ambientais no local de trabalho observámos a importância da perceção de um clima organizacional verde a diferentes níveis e de um suporte da chefia no sentido da sustentabilidade ambiental como suas preditoras. De igual modo, observámos que estas perceções ao nível dos colegas e do suporte da chefia para a sustentabilidade ambiental são também preditoras de uma maior identificação organizacional. As organizações devem, assim, fomentar o envolvimento dos seus trabalhadores e chefias em práticas e políticas de sustentabilidade ambiental, de modo a que passe a pertencer à sua cultura organizacional, o que é central para o alcance de um futuro sustentável (Collier & Esteban, 2007).

Referências

- 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, 904-911. <https://doi.org/10.1002/csr.1506>
- Andersson, L., Jackson, S. E., & Russell, S. V. (2013). Greening organizational behavior: An introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 151–155. <https://doi.org/10.1002/job.1854>
- Appolinário, F. (2012). *Metodologia da ciência: Filosofia e prática da pesquisa* (2ª Ed.). Cengage Learning.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34, 325–374. <https://doi.org/10.1177%2F0149206308316059>
- Banerjee, S. B. (2002). Corporate environmentalism: the construct and its measurement. *Journal of Business Research*, 55, 177-191. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00135-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00135-1)
- Blok, V., Wessenlink, R., Studynka, O., & Kemp, R. (2015). Encouraging sustainability in the workplace: A survey on the pro-environmental behavior of university employees. *Journal of Cleaner Production*, 106, 55-67. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.07.063>
- Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment: measurement and validation. *Journal of Business Ethics*, 109, 431-445. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1138-9>
- Boiral, O., Paillé, P., & Raineri, N. (2015). The nature of employees' pro-environmental behaviors. In J. L. Robertson, & J. Barling (Eds.), *The Psychology of Green Organizations* (pp. 12-32). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199997480.003.0002>
- Cantor, D.E., Morrow, P.C., & Blackhurst, J. (2015). An Examination of how supervisors influence their subordinates to engage in environmental behaviors. *Decision Sciences*, 46, 697–729. <https://doi.org/10.1111/deci.12149>

- Carrico, A. R., & Riemer, M. (2011). Motivating energy conservation in the workplace: An evaluation of the use of group-level feedback and peer education. *Journal of Environmental Psychology, 31*, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2010.11.004>
- Carmeli, A., Brammer, S., Gomes, E., & Tarba, S. Y. (2017). An organizational ethic of care and employee involvement in sustainability-related behaviors: A social identity perspective. *Journal of Organizational Behavior, 38*(9), 1380–1395. <https://doi.org/10.1002/job.2185>
- Cheema, S., Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., & Maqsoom, A. (2020). How employee's perceived corporate social responsibility affects employee's pro-environmental behaviour? The influence of organizational identification, corporate entrepreneurship, and environmental consciousness. *Corporate Social Responsibility Environmental Management, 27*, 616-629. <https://doi.org/10.1002/csr.1826>
- Chou, C. J. (2014). Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes. *Tourism Management, 40*, 436-446. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.08.001>
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review, 16*, 19–33. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00466.x>
- Comissão Europeia. (2002). *Regional clusters in Europe. Observatory of European SMEs.*
- Dahlmann, F., Branicki, L. & Brammer, S. (2019). Managing carbon aspirations: the influence of corporate climate change targets on environmental performance. *Journal of Business Ethics, 158*, 1–24. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3731-z>
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & Society, 48*, 243-256. <https://doi.org/10.1177%2F0007650308315439>
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications.* SAGE Publications.
- Dilchert, S., & Ones, D. S. (2012). Environmental sustainability in and of organizations. *Individual Organizational Psychology, 5*, 503-511. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01489.x>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and

- employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2015). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44, 619–657. <https://doi.org/10.1177/0149206315569311>
- Goode, C., Balzarini, R. H., & Smith, H. J. (2014). Positive peer pressure: Priming member prototypicality can decrease undergraduate drinking. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 567–578. <https://doi.org/10.1111/jasp.12248>
- Greaves, M., Zibarras, L., & Stride, C. (2013). Using the theory of planned behavior to explore environmental behavioral intentions in the workplace. *Journal of Environmental Psychology*, 34, 109-120. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.02.003>
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling* [White paper]. Retrieved August 15, from <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>.
- James, L. R., Chou, C. C., Ko, H. E., McNeil, M. K. M., Wright, M. A., & Kim, K. I. (2008). Organizational and psychological climate: a review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 5-32. <https://doi.org/10.1080/13594320701662550>
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78, 20–37. <https://doi.org/10.1509%2Fjfm.11.0245>
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35, 634-717. <https://doi.org/10.1177%2F0149206308330559>
- Kuo, L., Yeh, C. C., & Yu, H. C. (2012). Disclosure of corporate social responsibility and environmental management: Evidence from China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19, 273–287. <https://doi.org/10.1002/csr.274>
- Lima, M. L., & Bernardes, S. (2013). Métodos de investigação em psicologia social. In J. Vala & M. B. Monteiro (Eds.), *Psicologia Social* (9ªed., pp. 1-39). Fundação Calouste Gulbenkian.

- Lo, S. H., Peters, G.-J. Y., & Kok, G. (2012). A review of determinants of and interventions for proenvironmental behaviors in organizations. *Journal of Applied Social Psychology, 42*, 2933-2967. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00969.x>
- 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*, 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- McDonald, R. I., & Crandall C. S. (2015). Social norms and social influence. *Current Opinion in Behavioral Sciences, 3*, 147–151. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2015.04.006>
- Nolan, J. M., Schultz, P. W., Cialdini, R. B., Goldstein, N. J., Griskevicius, V. (2008). Normative social influence is underdetected. *Personality and Social Psychology Bulletin, 34*, 913-923. <https://doi.org/10.1177%2F0146167208316691>
- Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. A. (2012). On the importance of pro-environmental organizational climate for employee green behavior. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 5*, 497-500. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01487.x>
- Norton, T. A., Zacher, H., Ashkanasy, N. M. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology, 38*, 49-54. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.12.008>
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization and Environment, 28*, 103-125. <https://doi.org/10.1177%2F1086026615575773>
- Paillé, P., Boiral, O., & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behavior for the environment: A social exchange perspective. *International Journal of Human Resource Management, 24*, 3552-3575. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777934>
- Pestana, M.H. & Gageiro, J.N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS (5ª ed)*. Edições Sílabo.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research : A critical review of the literature and recommended

- remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.
<https://doi.org/10.1037/00219010.88.5.879>
- Postmes, T., Haslam, S. A., & Jans, L. (2013). A single-item measure of social identification: reliability, validity, and utility. *British Journal of Social Psychology*, 52, 597-617.
<https://doi.org/10.1111/bjso.12006>
- Priyanka, P., Thevanes, N., & Arulrajah, A. A. (2020). The impact of perceived corporate social responsibility on job satisfaction and organizational citizenship behavior in Sri Lanka Telecom. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 19, 55-71.
- Priyankara, H., Luo, F., Saeed, A., Nubuor, S., & Jayasuriya, M. (2018). How does leader’s support for environment promote organizational citizenship behaviour for environment? A multi-theory perspective. *Sustainability*, 10, 271-278.
<https://doi.org/10.3390/su10010271>
- Ramus, C. A. (2001). Organizational support for employees: encouraging creative ideas for environmental sustainability. *California Management Review*, 43, 85-105.
<https://doi.org/10.2307%2F41166090>
- Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee “eco initiatives” at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, 43, 605–626. <https://doi.org/10.2307/1556357>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robertson, J., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders’ influence on employees’ pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 176–194. <https://doi.org/10.1002/job.1820>
- Robertson, J. L., Barling, J. (2015). The role of leadership in promoting workplace pro-environmental behavior. In Robertson, J. L., Barling, J. (Eds.), *The psychology of green organizations* (pp. 164-186). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199997480.003.0008>

- Russell, S., & Griffiths, A. (2008). The role of emotions in driving workplace pro-environmental behaviours. *Research on Emotion in Organizations*, 4, 83–107. [https://doi.org/10.1016/S1746-9791\(08\)04004-2](https://doi.org/10.1016/S1746-9791(08)04004-2)
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26, 424-438. <https://doi.org/10.1002/csr.1694>
- Santos, M., Santos, A., Pereira, E., & Silva, J. (2006). *Responsabilidade social nas PME: Casos em Portugal*. RH Editora.
- Scherbaum, C. A., Popovich, P. M., & Finlinson, S. (2008). Exploring individual-level factors related to employee energy-conservation behaviors at work. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(3), 818–835. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00328.x>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schultz, P. W., Nolan, J. M., Cialdini, R. B., Goldstein, N. J., & Griskevicius, V. (2007). The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms. *Psychological Science*, 18, 429-434. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.01917.x>
- Siero, S., Boon, M., Kok, G., Siero, F. (1989). Modification of driving behavior in a large transport organization: a field experiment. *Journal Applied Psychology*, 74, 417-423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.3.417>
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2008). How relational and organizational identification converge: processes and conditions. *Organization Science*, 19, 807-823. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0349>
- Subba, D. (2019). Antecedent and consequences of organizational identification: a study in the tourism sector of Sikkim. *Future Business Journal*, 5, 1-9. <https://doi.org/10.1186/s43093-019-0005-5>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (2nd Edition, pp. 7-24). Nelson Hall.

- Tian, Q., & Robertson, J. L. (2019). How and when does perceived CSR affect employees' engagement in voluntary pro-environmental behavior? *Journal of Business Ethics*, *155*, 399-412. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3497-3>
- Tsai, C. C., Stritch, J. M., & Christensen, R. K. (2016). Eco-helping and eco-civic engagement in the public workplace. *Public Performance & Management Review*, *40*, 336-360. <https://doi.org/10.1080/15309576.2016.1216001>
- Uzun, T. (2018). A study of correlations between perceived supervisor support, organizational identification, organizational citizenship behavior, and burnout at schools. *European Journal of Educational Research*, *7*, 501-511. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.7.3.501>
- Van Knippenberg, D., Van Dick, R., & Tavares, S. (2007). Social identity and social exchange: Identification, support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology*, *37*, 457-477. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00168.x>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
- Yuriev, A., Boiral, O., Francoeur, V., & Paillé, P. (2018). Overcoming the barriers to pro-environmental behaviors in the workplace: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, *182*, 379-394. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.041>

Anexos

Anexo A – Análise fatorial exploratória

Quadro 1.1

Teste de adequabilidade do modelo KMO e Bartlett

Teste de KMO e Bartlett			
Medida de amostragem.	Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de		,800
Bartlett	Teste de esfericidade de	Aprox. Qui-quadrado	1785,3
			24
		gl	231
		Sig.	,000

Quadro 1.2.

Matriz de componente rotativa

	Matriz de componente rotativa ^a						
	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
Na sua opinião, a IES: - Esforça-se por diminuir o impacto da sua atividade no meio ambiente	,851						
Tem um sistema de separação de materiais e desperdícios para a reciclagem	,776						
Esforça-se por reduzir os recursos naturais que utiliza para o seu funcionamento (água, energia...)	,755						
Esforça-se por usar produtos e materiais "amigos do ambiente"	,684	,326					

Encoraja os membros da comunidade ISCTE-IUL a participar em atividades voluntárias desenhadas para proteger o ambiente	,634	,382				
Enquanto trabalhador/a da IES, indique o grau de acordo com as seguintes afirmações. A minha chefia direta: - Dá feedback aos trabalhadores sobre ideias e sugestões relativas a iniciativas ambientais		,912				
Fala regularmente com os trabalhadores para avaliar o progresso face a objetivos ambientais explícitos		,860				
A minha chefia direta: - Encoraja iniciativas ambientais		,825				
Indique em que medida concorda com as seguintes frases, tendo em consideração o último mês: - A maioria dos membros da IES com quem me identifico estavam atentos às questões ambientais			,866			
- agiram de modo a evitar danos para o ambiente	,360		,796			
- comportou-se de um modo "amigo do ambiente"			,752			
- aprovou que tenha tido um comportamento "amigo do ambiente"			,613			
Indique com que frequência teve os seguintes comportamentos no último mês, na IES: - Separei os plásticos para a reciclagem				,905		
- Separei o papel para a reciclagem				,860		

- Separei os vidros para a reciclagem			,847		
Pensando na sua relação com a IES, indique o quanto concorda com as seguintes afirmações: - Estou muito interessado(a) no que os outros pensam sobre a IES				,827	
Quando falo da IES digo mais vezes "nós" do que "eles"				,815	
Quando alguém critica a IES, sinto isso como um insulto pessoal				,807	
Indique com que frequência teve os seguintes comportamentos no último mês, na IES: - Apaguei as luzes quando fui a última pessoa a sair de uma divisão					,822
- Desliguei os equipamentos após ter terminado de usá-los nesse dia			,318	,705	
- Consumi água engarrafada (l)					,830
- Comprei produtos em embalagens descartáveis (ex. café em copo de papel...) (l)					,715

Método de Extração: análise de Componente Principal.

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

a. Rotação convergida em 6 iterações.

Quadro 1.3.

Variância total explicada

Variância total explicada

Somas de rotação de carregamentos ao
quadrado

Componen te	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,181	14,461	14,461
2	2,794	12,699	27,160
3	2,743	12,466	39,626
4	2,532	11,507	51,134
5	2,150	9,773	60,907
6	1,475	6,702	67,609
7	1,338	6,083	73,692

Método de Extração: análise de Componente Principal.