

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**Efeitos da Gestão de Recursos Humanos Verde nos comportamentos verdes no trabalho: o papel da identificação organizacional, do significado atribuído ao trabalho e dos valores individuais verdes**

Mariana Maria Silva Augusto Ribeiro

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadores:

Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Patrícia Pereira Duarte Baltasar,  
Professora Auxiliar Convidada, Iscte-IUL

outubro, 2021



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional

**Efeitos da Gestão de Recursos Humanos Verde nos  
comportamentos verdes no trabalho: o papel da  
identificação organizacional, do significado atribuído ao  
trabalho e dos valores individuais verdes**

Mariana Maria Silva Augusto Ribeiro

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria  
Organizacional

Orientadores:

Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Patrícia Pereira Duarte Baltasar,  
Professora Auxiliar Convidada, Iscte-IUL

outubro, 2021

*A todos os que acompanharam a realização desta etapa.*



## **Agradecimento**

A minha profunda gratidão a todos os que tiveram um papel crítico na realização desta dissertação, marco importante no meu percurso académico.

Mãe, tenho de começar por ti. Obrigada por nunca me cortares as asas, foste o rochedo que sempre suportou todas as decisões, com mais ou menos esforço, para que este percurso fosse concluído.

À minha família e amigos, obrigada por não me deixarem faltar a motivação necessária, o colo incondicional e o espaço para encaixar cada crítica, sugestão ou conselho.

A todas as pessoas que dedicaram parte do seu tempo para responder e/ou partilhar o meu questionário, obrigada pelo contributo fundamental.

Por fim, agradecer à Professora Patrícia Duarte pelo acompanhamento e orientação, pela resposta sempre pronta e disponível e por acreditar na minha vontade de desenvolver algo com valor.



## Resumo

Um dos desafios importantes da nossa era é assegurar a dimensão ambiental da sustentabilidade. Neste sentido, assistimos à integração da dimensão ambiental na Gestão de Recursos Humanos. A Gestão de Recursos Humanos Verde (GRHV) pode ser incluída no conceito mais amplo da Gestão Sustentável de Recursos Humanos, produzindo, em conjunto com a responsabilidade social corporativa, efeitos sinérgicos no que se refere aos comportamentos pró-ambientais. O objetivo deste estudo é explorar os efeitos da percepção de práticas de GRHV (Recrutamento e Seleção Verde, Formação e Desenvolvimento Verde, Gestão e Avaliação de Desempenho Verde, Remuneração e Recompensas Verdes, *Empowerment* Verde) nos comportamentos verdes dos trabalhadores, i.e., comportamentos amigos do ambiente. Assim, foi testado o papel mediador da identificação organizacional e do significado atribuído ao trabalho, e o papel moderador dos valores individuais verdes na relação entre a GRHV e os comportamentos pró-ambientais. Os dados foram recolhidos de uma amostra de 217 participantes, a trabalhar para a mesma entidade patronal há pelo menos três meses, em diversos setores de atividade. Os resultados demonstraram que a GRHV afeta positivamente os comportamentos pró-ambientais, mas apenas indiretamente, através da mediação do significado atribuído ao trabalho. A interpretação dos resultados sugere ainda que, quanto mais altos os valores individuais verdes, menor o efeito da GRHV na realização de comportamentos verdes. Por outro lado, é em quem tem valores altos ou na média que a percepção de práticas de GRHV influencia a identificação organizacional, bem como o significado atribuído ao trabalho.

**Palavras-chave:** Gestão de recursos humanos verde; comportamentos verdes; identificação organizacional; significado atribuído ao trabalho; valores individuais verdes

**Códigos do sistema de classificação JEL:** Q01 Sustainable development; M5 Personnel Economics



## Abstract

One of the most important challenges of our era is to ensure the environmental dimension of sustainability. In this sense, we have been witnessing over the past years the integration of the environmental dimension in Human Resources Management. Green Human Resources Management (GHRM) can be included in the broader concept of Sustainable Human Resources Management, producing, together with corporate social responsibility, synergistic effects regarding pro-environmental behaviour. The aim of this study is to explore the effects of perceived GHRM practices (Green Recruitment and Selection, Green Training and Development, Green Performance Management and Evaluation, Green Remuneration and Rewards, Green Empowerment) on workers' green behaviours, that is, environmentally friendly behaviours at work. Thus, the mediating role of organizational identification, the meaning attributed to work and the moderating role of individual green values in the relationship between GHRM and pro-environmental behaviours were tested. Data was collected from a sample of 217 participants, working for the same employer for at least three months in different sectors of activity. The results showed that GHRM positively affects pro-environmental behaviours, but only indirectly, through the mediation of the meaning attributed to work. The interpretation of the results also suggests that the higher the individual green values, the smaller the effect of GHRM in the performance of green behaviours. On the other hand, the participants who score high or average values show that the perception of GHRM practices influences the organizational identification as well as the meaning attributed to the work.

**Keywords:** Green human resources management; green behaviours; organizational identification; meaning attributed to work; individual green values

**JEL classification system codes:** Q01 Sustainable development; M5 Personnel Economics



# Índice

Agradecimento .....	iii
Resumo.....	v
Abstract .....	vii
Introdução.....	1
Revisão de Literatura .....	7
1.1. Gestão de Recursos Humanos Verde.....	7
1.1.1. Recrutamento e Seleção Verde .....	8
1.1.2. Formação e Desenvolvimento Verde .....	8
1.1.3. Gestão e Avaliação de Desempenho Verde .....	9
1.1.4. Remuneração e Recompensas Verdes.....	9
1.1.5. <i>Empowerment</i> Verde .....	10
1.2. Comportamento Verde .....	11
1.3. Identificação Organizacional.....	13
1.4. Significado Atribuído ao Trabalho .....	15
1.5. Valores Individuais Verdes .....	17
Método .....	21
2.1. Participantes.....	21
2.2. Procedimento .....	21
2.3. Operacionalização das Variáveis.....	22
2.3.1. Gestão de Recursos Humanos Verde (variável preditora).....	22
2.3.2. Comportamento Verde (variável critério).....	22
2.3.3. Identificação Organizacional (variável mediadora).....	22
2.3.4. Significado Atribuído ao Trabalho (variável mediadora).....	23
2.3.5. Valores Individuais Verdes (variável moderadora) .....	23
2.3.6. Atitude perante o Uso de Redes Sociais (variável marcadora).....	23
Resultados .....	25
3.1. Estatística descritiva e correlações .....	25
3.2. Resultados referentes ao teste das Hipóteses.....	27
3.2.1. Efeito principal da variável preditora na variável critério .....	27
3.2.2. Efeitos de mediação .....	29
3.2.2. Efeitos de moderação.....	31
Discussão.....	37

4.1. Limitações e estudos futuros .....	40
4.2. Implicações práticas .....	42
4.3. Conclusão .....	43
Referências Bibliográficas .....	45
Anexos.....	51
Anexo A: Consentimento informado.....	51
Anexo B: Escala de Gestão de Recursos Humanos Verde (Dumont et al., 2017) .....	52
Anexo C: Escala de Comportamentos Verdes (Robertson & Barling, 2013) .....	53
Anexo D: Escala de Identificação Organizacional (Mael & Ashforth, 1992).....	55
Anexo E: Escala de Significado Atribuído ao Trabalho (Steger et al., 2012).....	56
Anexo F: Escala de Valores Individuais Verdes (Chou, 2014).....	57
Anexo G: Item de medição de Atitude perante o Uso de Redes Sociais (Luu, 2018).....	58
Anexo H: Dados sociodemográficos .....	59

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.1.</b> – Modelo conceptual de investigação.....	19
<b>Figura 3.1.</b> – Efeito moderador dos valores individuais verdes na relação entre a Gestão de Recursos Humanos Verde e os comportamentos verdes.....	32
<b>Figura 3.2.</b> – Efeito moderador dos valores individuais verdes na relação entre a Gestão de Recursos Humanos Verde e a identificação organizacional .....	33
<b>Figura 3.3.</b> – Efeito moderador dos valores individuais verdes na relação entre a Gestão de Recursos Humanos Verde e o significado atribuído ao trabalho .....	34

## Índice de Quadros

<b>Quadro 3.1.</b> – Estatísticas descritivas, correlações das variáveis em análise e consistências internas .....	25
<b>Quadro 3.2.</b> – Efeitos total, diretos e indiretos sobre a variável Comportamentos Verdes ....	28
<b>Quadro 3.3.</b> – Efeitos na variável Identificação Organizacional .....	29
<b>Quadro 3.4.</b> – Efeitos na variável Significado Atribuído ao Trabalho .....	30
<b>Quadro 3.5.</b> – Síntese dos resultados .....	35

## Introdução

Tendo em conta a atual emergência da situação climática e a escassez de recursos, torna-se fundamental abordar a sustentabilidade como um assunto do interesse de todos, com base nos domínios social, ambiental e económico (Elkington, 2004). Segundo a perspectiva de Ehnert (2014), a relação entre as dimensões da sustentabilidade é limitada pela dimensão ambiental, enquanto dimensão finita, sendo que os restantes domínios se encontram dentro e condicionados por esta.

Ao longo das últimas décadas a perceção dos *stakeholders*, decisores políticos e consumidores no geral sobre as consequências negativas de alguns negócios para o ambiente tem pressionado as organizações no sentido de incluir a sustentabilidade nas prioridades de gestão (Jerónimo et al., 2020). Desde regulamentações governamentais pró-ambientais, iniciativas das Nações Unidas, até à reação dos clientes/consumidores e da comunidade em geral, as expectativas da sociedade quanto à responsabilidade das organizações no ambiente são expressas de várias maneiras (Paulet et al., 2021).

A proteção ambiental traduz-se agora numa meta organizacional crítica, obrigando as organizações a repensar as suas práticas (Ansari et al., 2021). Neste sentido, urge alterar o paradigma atual de gestão, sendo que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) deve ajustar o seu âmbito incorporando a Gestão Ambiental (GA) e transformando a forma como executa as práticas centrais de Recursos Humanos (Dumont et al., 2017). Os Recursos Humanos têm a competência de medir e influenciar os comportamentos, atitudes, conhecimento e motivação dos trabalhadores para a sustentabilidade (Dumont et al., 2017), pelo que as organizações podem usar a GRH para implementar práticas que potenciem comportamentos pró-ambientais, com implicações não só para o ambiente mas também para as organizações.

Assim, o crescente interesse na sustentabilidade levou à integração da dimensão verde (i.e., dimensão ambiental) nos Recursos Humanos (Ansari et al., 2021), conceptualizada através da Gestão de Recursos Humanos Verde (GRHV). Esta é uma ferramenta essencial na implementação de iniciativas verdes, na medida em que auxilia o desenvolvimento de competências e consciência verdes nos trabalhadores, e os motiva a participar num aspeto importante da responsabilidade social corporativa, que são as tais iniciativas verdes (Shen et al., 2018).

A GRHV refere-se às práticas de GRH que realçam resultados organizacionais verdes (Renwick et al., 2016). Por exemplo, a GRHV deve assegurar que a organização tem estratégias de recrutamento orientadas para a atração de trabalhadores com valores e crenças ambientais semelhantes às da organização; práticas de desenvolvimento, desempenho e recompensa que tenham em conta a *performance* individual ambiental; e programas de formação que desenvolvam consciência, atitudes, competências e conhecimento ambiental (Dumont et al., 2017).

As práticas de GRHV ajudam as organizações a criar uma força de trabalho verde, capaz de compreender as iniciativas verdes (Saeed et al., 2019), ajudando a implementá-las e assim aumentando a *performance* organizacional verde da organização, o que acaba por ter um efeito positivo na reputação da organização (Shen et al., 2018).

O papel dos sistemas de Recursos Humanos na mudança orientada para a sustentabilidade tem sido reconhecido pela literatura, pois à medida que as organizações caminham para o desenvolvimento da sustentabilidade corporativa, terão que em algum momento investir no desenvolvimento de uma Gestão de Recursos Humanos Sustentável (Guerci et al., 2019).

Invocando a Teoria dos *Stakeholders*, sabemos que os *stakeholders* têm o poder, em diferentes perspetivas e medidas, de afetar a *performance* e sustentabilidade de uma organização, sendo que as atitudes dos mesmos perante a organização estão dependentes de como esta endereça as suas preocupações e interesses (Shen et al., 2018). Baseado na mesma teoria, uma resposta comportamental positiva da parte do trabalhador à GRHV irá depender em como os seus interesses e necessidades são tidos em consideração pela organização (Shen et al., 2018). Como a GRHV incorpora preocupações que se encontram nos parâmetros da responsabilidade social corporativa, implementar GRHV irá ajudar os negócios a criar valores partilhados com uma multiplicidade de *stakeholders* (Shen et al., 2018).

Os resultados da pesquisa providenciam evidência sobre o impacto positivo da implementação da GRH Sustentável como uma alternativa ao conceito dominante da GRH Estratégica e podem encorajar uma crítica aos pressupostos existentes (Guerci et al., 2019).

As críticas apresentadas à Gestão Estratégica de Recursos Humanos incluem a falha em ter em conta os requisitos de todos os *stakeholders* (pois privilegia os resultados financeiros a curto e longo prazo, que refletem os interesses dos acionistas); as inconsistências da GRH dentro das organizações (fatores como a importância do CEO, gestores intermédios e de primeira linha na implementação da política de GRH em hierarquias organizacionais); as ambiguidades, paradoxos e dilemas da prática de GRH (p.e., gestores de RH estão numa posição de ambiguidade quando têm de demonstrar a sua contribuição para objetivos

financeiros, reduzindo custos de trabalho, e ao mesmo tempo contribuir para o bem-estar e equilíbrio trabalho-família dos trabalhadores); e a não consideração do contexto externo (influência da Lei, política social, económica e ambiental e resultados operacionais e organizacionais) (Kramar, 2014).

Segundo Ehnert et al. (2016, p. 90) conceito de Gestão Sustentável de Recursos Humanos pode ser definido como “a implementação de estratégias e práticas de GRH que permitam o alcance de objetivos financeiros, sociais e ecológicos, com impacto dentro e fora da organização e por um horizonte temporal a longo-prazo, controlando os efeitos colaterais indesejados e o *feedback* negativo”. Esta abordagem, ao contrário da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, identifica um maior propósito para a GRH, reconhecendo explicitamente o impacto das políticas de gestão de pessoas numa variedade de resultados, além dos financeiros, que contribuem para a continuidade da organização no longo prazo, i.e., para uma organização sustentável. Pode incluir impactos nos indivíduos e grupos dentro de uma organização (impactos humanos) e em grupos de pessoas e relações entre pessoas (resultados sociais). A Gestão Sustentável de Recursos Humanos tem sido também usada para se referir às atividades da GRH que realçam resultados ambientais positivos, tal como a GRHV (Kramar, 2014). Assim, a Gestão Sustentável de Recursos Humanos pode ser incluída num conjunto de modelos alternativos à Gestão Estratégica de Recursos Humanos, nos quais se inclui a Gestão de Recursos Humanos Verde.

O comportamento organizacional verde tem sido um tema emergente na literatura, na medida em que os comportamentos pró-ambientais têm sido mais investigados fora do contexto de trabalho (Paillé & Boiral, 2013). No contexto de trabalho, estes podem ser conceptualizados como orientados para a tarefa (intra-papel) e proativos (extra-papel), sendo que ambos os conceitos remontam a uma iniciativa discricionária por parte dos trabalhadores em ser ambientalmente conscientes. Os comportamentos pró-ambientais orientados para a tarefa acontecem no contexto do trabalho requerido, enquanto os comportamentos pró-ambientais exibidos de forma proativa envolvem uma abordagem mais ativa e orientada para a mudança das questões ambientais no contexto de trabalho (Bissing-Olson et al., 2013).

A pesquisa comprova que tanto os comportamentos verdes intra-papel como extra-papel estão relacionados com práticas organizacionais de GRHV. Contudo esta relação ocorre através de diferentes processos sociais e psicológicos. Uma vez que os comportamentos intra-papel são oficialmente avaliados, reconhecidos e recompensados pela organização e dessa forma constituem parte do comportamento de trabalho, a sua realização é diretamente afetada pelas práticas de GRHV. Como isto não acontece no caso dos comportamentos extra-papel,

estes são principalmente influenciados pelas percepções individuais de clima organizacional verde resultantes da adoção das práticas de GRHV, e não influenciados diretamente por estas (Dumont et al., 2017).

A Teoria da Identidade Social sugere que a GRHV (que encoraja os trabalhadores a evidenciar comportamentos verdes e reconhece, acede e recompensa essas mesmas contribuições) pode ser positivamente relacionada com a identificação organizacional e, por sua vez, com resultados positivos dos trabalhadores no local de trabalho (Shen et al., 2018).

Os trabalhadores valorizam práticas socialmente responsáveis e orgulham-se dos esforços das suas organizações neste sentido, o que assume particular relevância na sociedade atual, em que uma variedade de *stakeholders* exigem este tipo de iniciativa. Quando uma organização é socialmente responsável, tomando em conta as preocupações de todos os *stakeholders* com quem interage, os trabalhadores percebem uma maior congruência entre os seus valores e os da organização, o que leva a um maior ajustamento no que concerne à orientação ambiental (Cheema et al., 2020).

Assim, quando os membros da comunidade profissional de Recursos Humanos são envolvidos na Gestão Sustentável de Recursos Humanos, entendem o seu trabalho como mais significativo, na medida em que tem um contexto mais amplo que vai além da performance económica (Guerci et al., 2019).

Ainda, num estudo aplicado a 298 trabalhadores de diversos setores, provou-se que a responsabilidade social corporativa tem um impacto direto e indireto nos comportamentos pró-ambientais, i.e., amigos do ambiente. Assim, se as organizações querem encorajar os comportamentos verdes individualmente, devem implementar práticas de responsabilidade social corporativa, como parte da estratégia de Recursos Humanos (Afsar et al., 2018).

Desta forma, e segundo Afsar et al. (2018), será pertinente estudar o impacto da Gestão de Recursos Humanos Verde tanto nos comportamentos pró-ambientais no contexto de trabalho como na identificação organizacional, como foi provado com a responsabilidade social corporativa.

A Gestão de Recursos Humanos Verde, sendo um conceito emergente, ainda não recebeu a atenção devida (Shen et al., 2018). No entanto, as evidências disponíveis mostram-nos que a comunidade profissional de Recursos Humanos não está ainda a desempenhar um papel de relevo no desenvolvimento da sustentabilidade corporativa, nomeadamente a partir da Gestão de Recursos Humanos Sustentável (Guerci et al., 2019). Esta resistência pode resultar do facto de seguir um quadro conceptual predominantemente orientado para a maximização da

performance económica, chamado Gestão Estratégica de Recursos Humanos (Westermann-Behaylo et al., 2014).

Sabemos que a Gestão Sustentável de Recursos Humanos está positivamente relacionada com o significado percebido atribuído ao trabalho pelos profissionais de Recursos Humanos (Guerci et al., 2019), pelo que nos faz sentido testar esta hipótese num contexto mais generalizado, i.e., contemplar outros departamentos em diversas organizações.

Os efeitos específicos do significado atribuído ao trabalho com a GRHV e com os comportamentos individuais continuam por testar (Guerci et al., 2019). Além disso, o significado atribuído ao trabalho pode interessar agora mais que nunca, num mundo em que prioridades e valores éticos estão em mudança, e que podem alterar a forma de participação e preferências dos trabalhadores e as condições de trabalho para as gerações vindouras. Assim, em qualquer sociedade em que o trabalho é inevitável e necessário, o trabalho com significado pode ser um importante catalisador na promoção de uma sociedade justa que incentiva trabalho com significado para todos (Michaelson et al., 2014).

Além disso, este é um momento crucial para a GRHV, na medida em que a pandemia COVID-19 e as suas implicações podem ser uma força ou uma ameaça, podendo por um lado, providenciar uma oportunidade para colocar a sustentabilidade em prioridade, ou numa situação de escassez de recursos (humanos, materiais ou económicos) para as tomar a cabo (Paulet et al., 2021).

Segundo Guerci et al. (2019), há uma lacuna na pesquisa que direciona para que o foco seja direcionado não só para o nível individual (i.e., atitudes e comportamentos do trabalhador), mas também com resultados organizacionais, quando se trata de determinar o impacto da Gestão Sustentável de Recursos Humanos. Contudo, sabemos que o a sustentabilidade ambiental ao nível organizacional está dependente dos comportamentos pró-ambientais ao nível individual e a importância destes em gerar resultados positivos a um nível macro (Afsar et al., 2018).

O presente trabalho cruza as ideias de Shen et al. (2018), Guerci et al. (2019) e Dumont et al. (2017). O objetivo desta pesquisa é preencher as lacunas enunciadas, examinando o efeito das várias práticas de GRHV nos comportamentos verdes dos trabalhadores.

Para responder ao problema: “como e quando a GRHV influencia os comportamentos verdes no trabalho” irá ser investigado o efeito direto da GRHV nos comportamentos pró-ambientais, moderado pelos valores individuais verdes dos trabalhadores. Ainda, será analisado o efeito indireto, testando o papel mediador exercido pela identificação organizacional e pelo significado atribuído ao trabalho nesta relação, também com moderação

dos valores individuais verdes, operacionalizados através de uma medida de normas pessoais que resulta da internalização de valores biosféricos.

Assim, irá começar-se por uma contextualização teórica das variáveis do modelo e respetivas relações, com base na revisão da literatura existente, justificando e enquadrando as hipóteses de investigação. Depois, será caracterizado o método adotado para a realização da pesquisa empírica, tendo em conta a amostra, o procedimento e a operacionalização das diferentes variáveis. Posteriormente, irá passar-se à análise dos resultados, a partir da estatística descritiva, associações entre as variáveis do modelo e o teste às hipóteses de investigação. Por fim, segue-se a discussão dos resultados, contemplando não só as limitações do presente estudo e indicações para estudos futuros, mas também implicações práticas e conclusões finais.

## CAPÍTULO 1

# Revisão de Literatura

### 1.1. Gestão de Recursos Humanos Verde

A literatura acerca da Gestão de Recursos Humanos Verde (GRHV), conceptualizada como os aspetos de Gestão de Recursos Humanos (GRH) inerentes à Gestão Ambiental, é relativamente diversa e fragmentada (Renwick et al., 2013). É a partir de 2011 que aparece como um campo de pesquisa independente, definido por Wagner (2011) como as componentes da Gestão Sustentável que lidam com as necessidades de sustentabilidade ambiental. Esta interpretação colocou a GRHV dentro do conceito mais amplo da Gestão Sustentável de Recursos Humanos, com a pesquisa a desenvolver-se simultaneamente nos dois campos (Paulet et al., 2021).

A GRHV e a responsabilidade social corporativa (RSC) produzem efeitos sinérgicos no que toca aos comportamentos verdes. Dado que a RSC não ocorre num vácuo, os efeitos das suas iniciativas precisam do suporte de outras práticas de gestão, nas quais se inclui a GRHV (He et al., 2021).

Esta refere-se a um conjunto de práticas adotadas pelas organizações para melhorar a performance ambiental dos trabalhadores no local de trabalho (Shen et al., 2018), que podem ser analisadas à luz da teoria AMO (Ability-Motivation-Opportunity). Assim, e de acordo com esta teoria, a GRH pode ter um impacto na *performance* ambiental, na medida em que atua na atração e desenvolvimento de competências verdes, através do recrutamento e seleção e formação em Gestão Ambiental; na motivação para evidenciar comportamentos amigos do ambiente, pela gestão e avaliação de desempenho, e gestão de recompensas e remunerações; e, por fim, providenciando oportunidades para os trabalhadores se envolverem em iniciativas verdes através de uma cultura de partilha de conhecimento, capacitação e envolvimento (Renwick et al., 2013).

A GRHV utiliza os recursos humanos no processo de inovação para atingir os objetivos de desempenho ambiental, redução do desperdício, responsabilidade social e uma vantagem competitiva, a partir da melhoria contínua e do compromisso com objetivos e estratégias verdes, totalmente integradas nos objetivos e estratégias organizacionais (Renwick et al., 2013).

A GRHV pressupõe a aplicação dos princípios de Gestão Ambiental em diferentes funções centrais da GRH, começando no recrutamento, passando pela gestão e avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, relações de emprego, sistema de recompensas e *offboarding* (Saeed et al., 2019). A sua implementação deverá, desta forma, ter em conta o carácter multidimensional deste conceito (Renwick et al., 2013), conforme se descreve nos parágrafos seguintes.

### **1.1.1. Recrutamento e Seleção Verde**

Na base da pesquisa de Renwick et al. (2013), é possível sumarizar o recrutamento e seleção verde em três aspetos: consciência verde dos candidatos, marca verde do empregador e critérios verdes de atração.

As organizações devem atrair e selecionar candidatos com consciência verde, i.e., cujos fatores de personalidade permitam que os objetivos ambientais sejam alcançados, fazendo uso de testes para o efeito e assegurando que todos os trabalhadores possuem valores individuais verdes (Saeed et al., 2019).

A marca verde do empregador diz respeito à imagem e reputação relativa à Gestão Ambiental, que pode ser formada através de práticas de GRHV (Jackson et al., 2011). Quando as preocupações ambientais fazem parte dos valores individuais dos candidatos, estes procuram saber informação sobre a performance ambiental da organização, bem como sobre a dimensão social, i.e., a forma como esta trata os seus trabalhadores. A marca verde do empregador facilita o ajustamento entre as duas partes quando os valores são congruentes, e faz com que os trabalhadores sintam orgulho em trabalhar para uma organização conhecida por ser ambiental e socialmente responsável (Saeed et al., 2019).

Por fim, os candidatos devem ser avaliados e selecionados segundo critérios verdes clarificados nos descritivos funcionais e nos requisitos do trabalho. Na seleção podem ser contempladas perguntas acerca do conhecimento, valores e crenças ambientais dos candidatos, sendo selecionados aqueles que melhor responderem (Renwick et al., 2013).

### **1.1.2. Formação e Desenvolvimento Verde**

Segundo Jabbour (2011), formação e desenvolvimento verde consagra-se como um sistema de atividades que visam motivar os trabalhadores a aprender e a despertar a sua atenção para as questões ambientais, fator-chave no alcance da performance ambiental.

Através desta prática que deve ser aplicada a todos os trabalhadores e não apenas aqueles com ligações à Gestão Ambiental (Kjaerheim, 2005), as organizações podem aumentar a consciência, conhecimento e competências dos trabalhadores nas iniciativas verdes (Sammalisto & Brorson, 2008) e ajudá-los a adotar uma postura socialmente responsável, sob a forma de comportamentos pró-ambientais (Baumgartner & Winter, 2014). A formação direcionada a quem ocupa cargos de gestão e liderança assume também particular relevância neste contexto (Renwick et al., 2013).

A formação verde contribui para a criação de um clima organizacional que incentiva todos os trabalhadores a envolverem-se nas iniciativas ambientais (Kjaerheim, 2005), sendo que esta prática, integrada com o sistema avaliação de desempenho, bem como com o de remuneração e recompensas, permitirá que os trabalhadores estejam motivados para estes comportamentos como consequência de um clima de trabalho orientado para o ambiente (Renwick et al., 2013).

### **1.1.3. Gestão e Avaliação de Desempenho Verde**

Este conceito compreende o sistema de avaliação de desempenho no processo de Gestão Ambiental. Gerir o desempenho em Gestão Ambiental tem como particularidade o desafio de estabelecer metas de performance ambiental transversais a diferentes departamentos, e recolher dados do desempenho de todos os seus membros (Renwick et al., 2013). Assim, a Gestão Ambiental deve criar indicadores de performance que estabeleçam um conjunto de critérios verdes para todos os trabalhadores na avaliação de desempenho, em temas como acidentes ambientais, responsabilidades ambientais, redução das emissões de carbono e comunicação das políticas e preocupações ambientais (Saeed et al., 2019).

No que remete à avaliação do desempenho, há, contudo, algumas questões: 1) além dos objetivos de desempenho gerais, os gestores devem ser responsabilizados pelo desempenho ambiental; 2) os reforços negativos (como os avisos) podem ser necessários na gestão de desempenho para que os trabalhadores melhorem, mas não educam necessariamente para as boas práticas ambientais e podem resultar em comportamentos defensivos por parte dos trabalhadores (Renwick et al., 2013).

### **1.1.4. Remuneração e Recompensas Verdes**

De acordo com (Jabbour et al., 2013), o sistema de remuneração e recompensas verdes engloba recompensas financeiras e não financeiras que visam atrair, reter e motivar os trabalhadores a contribuir para os objetivos ambientais.

Os incentivos e recompensas são uma ferramenta importante no alinhamento do desempenho dos trabalhadores com os objetivos da organização, sendo que as recompensas não monetárias (benefícios de viagem e transporte ecológico, apoios fiscais e reconhecimento) devem ser oferecidas juntamente com as monetárias (Saeed et al., 2019).

Ainda, podem funcionar como geradores de iniciativas pró-ambientais, e de um estilo de comunicação que encoraje os trabalhadores a discutir estas questões de forma aberta (Ramus, 2001).

### **1.1.5. *Empowerment Verde***

Segundo Renwick et al. (2013), os trabalhadores devem ser envolvidos na Gestão Ambiental, sendo que este envolvimento pode ser explicado numa perspetiva integrada de cinco aspetos, a saber: visão verde, clima de aprendizagem verde, canais de comunicação, práticas verdes e incentivo à participação verde.

A visão verde refere-se ao sistema de valores e símbolos que serve de base à Gestão Ambiental e orientam os trabalhadores neste envolvimento (Renwick et al., 2013). Um clima de aprendizagem verde irá criar uma atmosfera de supervisão entre os trabalhadores e realçar a sua consciência ambiental. Os diversos canais de comunicação (formais e informais) são uma ferramenta para difundir a cultura e facilitam um contexto em que os trabalhadores podem desenvolver a sua consciência e comportamentos verdes. Encorajar o envolvimento verde oferece aos trabalhadores as oportunidades para fazerem parte do desenvolvimento nas questões ambientais (Saeed et al., 2019).

Contudo, a natureza específica deste envolvimento verde, i.e., que tipo de comportamentos podem os trabalhadores adotar nas organizações e a que nível devem ser encorajados ainda se encontra pouco clara. À luz da Teoria da Troca Social, Paillé e Boiral (2013) acrescentam que os trabalhadores envolvem-se em comportamentos pró-ambientais no trabalho se tiverem a perceção de que a sua organização valoriza a sustentabilidade ambiental e sentirem o suporte organizacional necessário.

Dada a importância da dimensão ambiental da sustentabilidade, as organizações devem assegurar um ambiente de trabalho que promova a vontade dos trabalhadores se envolverem em comportamentos amigos do ambiente. De forma consistente com a premissa da Teoria da Troca Social, pode assumir-se que se uma organização demonstrar suporte e tomar ações concretas relativamente ao bem-estar dos trabalhadores, em troca estes, mais satisfeitos e comprometidos, estarão mais dispostos a ajudar a organização a tornar-se mais verde (Paillé & Boiral, 2013).

## 1.2. Comportamento Verde

A literatura divide o comportamento organizacional em funcional e disfuncional, sendo os comportamentos disfuncionais aqueles que dificultam o desempenho individual ou de grupo. Já os comportamentos funcionais, neste contexto os pró-sociais, visam a promoção do bem-estar individual, grupal, ou organizacional, como por exemplo ajudar os colegas em tarefas de trabalho, fornecer um serviço superior ao cliente ou cumprir os valores e normas da organização (Ramus & Killmer, 2007).

Assim, podemos afirmar que os comportamentos verdes no trabalho são um comportamento funcional pró-social, na medida em que visam a mudança das práticas organizacionais numa lógica mais sustentável, com forte potencial de criação de valor e ímpeto para a ação, dentro e fora dos limites da organização (Ramus & Killmer, 2007).

Outra distinção importante da literatura é entre os comportamentos intra-papel e extra-papel. Os comportamentos intra-papel aqueles que são esperados do trabalhador como parte dos seus deveres formais de trabalho, e os comportamentos verdes extra-papel aqueles que consistem em ações voluntárias por parte do trabalhador (Dumont et al., 2017), como por exemplo reciclar papel, poupar energia e água, ou sugerir soluções de transporte partilhado (Paillé et al., 2013).

Esta distinção também pode ser conceptualizada como comportamentos relacionados com a tarefa e comportamentos proativos. Comportamentos verdes relacionados com a tarefa são todos os comportamentos pró-ambientais exibidos no contexto das tarefas requeridas pelo trabalho. Por sua vez, os comportamentos verdes proativos são aqueles que pressupõem iniciativa pessoal e ultrapassam os requisitos e expectativas no âmbito da sustentabilidade ambiental (Norton et al., 2014). Além de serem conceptualmente distintos, têm diferentes antecedentes, que podem ser explicados, segundo os mesmos autores, à luz da Teoria da Conduta Normativa. Assim, partindo do pressuposto de que os comportamentos são atribuídos a normas sociais, as normas injuntivas – que representam o que é esperado – estão positivamente relacionadas com os comportamentos pró-ambientais orientados para a tarefa. Por sua vez, as normas descritivas – o que é tipicamente observado – estão positivamente associadas com os comportamentos pró-ambientais proativos (Norton et al., 2014).

Segundo (Mouro & Duarte, 2021), as políticas verdes, nas quais se inclui a GRHV, enquanto normas injuntivas ou de clima organizacional verde reforçam as normas pessoais dos trabalhadores, o que se traduz no compromisso pessoal dos trabalhadores em demonstrar comportamentos pró-ambientais no contexto de trabalho.

Desta forma, as percepções de clima organizacional verde da organização (normas injuntivas), estão relacionadas com os comportamentos pró-ambientais relacionados com a tarefa, enquanto as percepções de clima organizacional verde dos colegas (normas descritivas) estão associadas a comportamentos discricionários, não prescritos pela organização (Norton et al., 2014).

Para a maioria dos trabalhadores os comportamentos verdes são extra-papel, uma vez que não são parte central dos comportamentos inerentes ao seu trabalho nem recompensados como tal (Ramus & Killmer, 2007). Quando falamos em comportamentos extra papel, somos remetidos aos comportamentos de cidadania organizacional. Como sugerido por vários autores, os comportamentos voluntários pró-ambientais podem ser considerados como comportamentos de cidadania organizacional aplicados às questões ambientais, dado que consistem em comportamentos individuais discricionários que complementam as práticas formais, oferecendo uma visão mais global das ações verdes tendo em atenção as suas duas dimensões, ou seja, intra-papel e extra-papel (Paillé et al., 2013).

Ainda, por estarem diretamente ligados à dimensão proativa, demonstram a vontade dos trabalhadores em cooperar com a sua organização, exibindo comportamentos no contexto de trabalho que beneficiam o ambiente. De acordo com Paillé e Boiral (2013), estes podem encaixar-se em três dimensões: eco-ajuda, envolvimento cívico e ecológico e iniciativas ecológicas. Eco-ajuda reflete uma pré-disposição voluntária de ajuda mútua entre os colegas para a consciencialização para questões ambientais no contexto de trabalho. Por exemplo, explicar procedimentos ambientais a novos trabalhadores ou ajudar os colegas a desenvolver o seu conhecimento e/ou competências nesta matéria. Envolvimento cívico e ecológico agrega os comportamentos de participação voluntária em programas e atividades ambientais promovidas pela organização, acompanhando o compromisso da organização em tornar-se mais ecológica. Por fim, os trabalhadores podem tomar iniciativas pessoais ecológicas, que são outra forma de comportamento voluntário, como por exemplo sugestões para melhorar as práticas e desempenho ambiental da organização (Paillé & Boiral, 2013).

Segundo Ansari et al. (2021), aquando da percepção de práticas de GRHV, os trabalhadores costumam demonstrar comportamentos verdes alinhados com as políticas verdes da organização, sentindo-se motivados quando são recompensados pelas suas iniciativas e performance verdes. Desta forma, o efeito positivo da GRHV nos comportamentos verdes no trabalho tem sido sugerido na literatura, contudo, os mecanismos adjacentes sobre os quais essa relação ocorre permanecem por estudar (Dumont et al., 2017).

### **1.3. Identificação Organizacional**

A literatura sugere que a GRH pode não influenciar diretamente os resultados dos trabalhadores no local de trabalho, mas que essa influência ocorre por via de certos processos sociais e psicológicos (Guest, 2011). Um desses processos psicológicos é relativo à identificação do trabalhador com a organização.

A identificação organizacional pode ser definida como a “percepção de unidade ou pertença a uma organização, onde o indivíduo se define a si próprio nos termos da organização da qual é membro” (Mael & Ashforth, 1992, p. 104).

A identificação organizacional baseia-se na Teoria da Identidade Social, que afirma que existem dois motivos para alguém se identificar com um grupo, nomeadamente a necessidade de auto-categorização e a necessidade de autoestima. Os indivíduos tendem a classificar-se a si próprios e aos outros de acordo com variados grupos sociais, como uma forma de ordenar o ambiente social que os rodeia e reduzir a incerteza, processo que se conceptualiza como identificação social. Dentro desta perspetiva, a identificação organizacional assume uma forma específica de identificação social em que o indivíduo se define e se comporta (em maior ou menor grau) de acordo com a sua pertença em determinada organização (Mael & Ashforth, 1992; Tajfel & Turner, 1979).

De acordo com a Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1979), quando as organizações têm uma identidade social positiva, como uma boa reputação ambiental, os trabalhadores tendem a sentir-se orgulhosos e identificam-se com a empresa (Maxwell & Knox, 2009). Ainda, Benkhoff (1997) sugere que a identidade social de um indivíduo assume uma parte importante do seu autoconceito, que motiva nele a necessidade inata de pertencer a grupos (neste caso, a organizações) socialmente responsáveis, bem como com boa reputação.

Com cada vez mais organizações a focarem-se no desenvolvimento sustentável, a proteção do ambiente tem ocupado um lugar central na identidade organizacional. A GRHV, ao permitir aos trabalhadores formar/aumentar uma cognição ambiental consistente com a da organização, pela transferência de normas e valores ambientais, aumenta a identidade organizacional verde. Primeiro, através do recrutamento, ao procurar trabalhadores com valores verdes semelhantes aos da organização. Depois, através da formação e cultura verdes publicitada pela organização, que permite um sentido de identificação com a gestão ambiental da organização. Por fim, pela avaliação de desempenho e gestão de recompensas, a GRHV pode premiar os trabalhadores que demonstraram querer cumprir os objetivos ambientais (Zhu et al., 2021).

Desta forma, ao adotar práticas de GRHV a organização transmite uma mensagem clara aos trabalhadores de que está comprometida com a performance social e ambiental, além dos benefícios financeiros (Renwick et al., 2013), o que leva a uma identidade social positiva e resulta em identificação organizacional por parte dos trabalhadores.

Vários estudos indicam uma associação positiva entre a identificação organizacional e os comportamentos verdes (Shah et al., 2020). No entanto, se um trabalhador não encarar as preocupações ambientais como parte dos seus valores e crenças, não estará intrinsecamente predisposto a demonstrar comportamentos verdes. Assim, quando os valores são congruentes com os da organização, os trabalhadores sentem um maior propósito, pertença, satisfação e realização ao evidenciar comportamentos amigos do ambiente (Cheema et al., 2020).

Quando os trabalhadores têm elevados níveis de identificação organizacional, aceitam os valores e objetivos da organização como seus, i.e., como parte do seu autoconceito e, em troca, têm comportamentos que irão ajudar a organização a atingir essas metas (Afsar et al., 2018).

Assim, à luz da Teoria da Identidade Social é provável que a percepção do envolvimento da organização em práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde esteja positivamente relacionada com a identificação organizacional e, conseqüentemente, com comportamentos pró-ambientais por parte dos trabalhadores.

**Hipótese 1:** A percepção de envolvimento da organização em práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde está positivamente associada com a realização de Comportamentos Verdes pelos trabalhadores.

**Hipótese 2:** A percepção de envolvimento da organização em práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde está positivamente associada com a identificação organizacional dos trabalhadores.

**Hipótese 3:** A identificação organizacional está positivamente associada com a realização de Comportamentos Verdes pelos trabalhadores.

**Hipótese 4:** A identificação organizacional medeia a relação entre a percepção de envolvimento da organização em práticas de Gestão de Recursos Humanos Verdes e a realização de comportamentos verdes pelos trabalhadores.

## **1.4. Significado Atribuído ao Trabalho**

Segundo Pratt e Ashforth (2003), o significado do trabalho é o resultado da interpretação do indivíduo do que significa o seu trabalho ou o papel que o mesmo desempenha no contexto mais amplo da sua vida, seja um salário, uma vocação, uma obrigação ou exploração.

O significado pode ser construído individualmente (a partir das percepções do indivíduo), socialmente (a partir de normas ou percepções partilhadas), ou ambos. Contudo, a maior parte da literatura relativa ao significado do trabalho no contexto organizacional é centrada na dimensão individual, i.e., nas experiências, cognições e sentimentos do indivíduo (Pratt & Ashforth, 2003).

O termo “significado” implica usualmente um sentido positivo, provavelmente pelo equívoco com o termo “significância”. Contudo, o facto do trabalho ter um certo significado não implica necessariamente que tenha significância, que remete à importância que o trabalho representa para o indivíduo (Pratt & Ashforth, 2003). Trabalho com significado é o trabalho experienciado como com significância e um significado positivo para os indivíduos, ainda que a significância experienciada num determinado trabalho possa variar de pessoa para pessoa (Rosso et al., 2010).

Importa assim diferenciar estes dois termos, pelo que quando está implícito que o trabalho tem significado, deve ser usado o termo “significativo”, o que reserva o termo “significado” para o tipo de significado que o trabalho tem, ao invés da “significância” que lhe é associada. Contudo, e de acordo com a literatura “significado do trabalho” será usado como o termo geral que representa significado e significância (Rosso et al., 2010).

O interesse da literatura nas características do trabalho como forças morais e motivacionais para um trabalho significativo tem sido cada vez maior. Assim, há um interesse crescente no sujeito da relação de trabalho e na sua percepção do trabalho como um elemento de identidade e autoestima, reconhecendo ao mesmo tempo o potencial do valor do trabalho no que concerne ao bem-estar (Michaelson et al., 2014).

À luz dos seus benefícios para os trabalhadores e para as organizações, p.e., comportamentos de cidadania organizacional, envolvimento e aumento do desempenho, o significado atribuído ao trabalho tem emergido na literatura, tendo-se procurado perceber quais os fatores que contribuem para o trabalho com significado, como o desenho do trabalho, relações interpessoais e missão e cultura organizacional (Michaelson et al., 2014).

Considerando a pesquisa em redesenho do trabalho e análise do trabalho, um estudo de Aguinis e Glavas (2019) teve como base o Modelo das Características do Trabalho, que sugere que o significado do trabalho assenta em três dimensões: variedade de competências, identidade da tarefa e significância da tarefa (Hackman & Oldham, 1975), mas centrou-se nos indivíduos como sujeitos ativos na procura de significado através do trabalho.

Tendo por base Modelo das Características do Trabalho, o significado atribuído ao trabalho leva primeiramente a uma mudança de atitude quando o trabalhador percebe o seu trabalho como valorativo, o que por consequência pode conduzir a uma mudança de atitude que inicia comportamentos de cidadania organizacional (Allan et al., 2019), onde incluímos os comportamentos pró-ambientais.

Assim, Aguinis e Glavas (2019) apresentam um novo quadro conceptual que alimenta a ideia de que a responsabilidade social corporativa pode ser bastante benéfica quando usada como um meio de criação de propósito para os trabalhadores e que uma abordagem *bottom-up*, de dentro para fora, começa por perceber como os trabalhadores entendem a RSC, o seu trabalho, e o que é importante para eles. Desta forma, é provável que a GRHV ajude os trabalhadores a atribuir e encontrar um trabalho com significado.

Pratt e Ashforth (2003) argumentam ainda que as organizações podem influenciar o significado atribuído ao trabalho envolvendo os trabalhadores em práticas que mudem o que os estes realmente fazem e naquelas que mudam o contexto em que o trabalho é desenvolvido, como é o caso da Gestão de Recursos Humanos Verde.

Em suma, é possível entender que a pesquisa mais recente se tem focado num nível individual de análise, em paralelo à pesquisa de nível macro, i.e., nível organizacional (maioritariamente *top-down*). Esta tem enfatizado os resultados individuais, incluindo atitudes, percepções e comportamentos como o compromisso organizacional, comportamentos de cidadania organizacional, satisfação no trabalho, entre outros (Aguinis & Glavas, 2019).

Desta forma, espera-se que a Gestão de Recursos Humanos Verde aumente o significado atribuído ao trabalho e, conseqüentemente, resulte na realização de comportamentos verdes por parte dos trabalhadores.

**Hipótese 5:** A percepção de envolvimento da organização em práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde está positivamente associada com o significado atribuído ao trabalho.

**Hipótese 6:** O significado atribuído ao trabalho está positivamente associado com a realização de comportamentos verdes pelos trabalhadores.

**Hipótese 7:** O significado atribuído ao trabalho medeia a relação entre a percepção de envolvimento da organização em práticas de Gestão de Recursos Humanos Verdes e a realização de comportamentos verdes pelos trabalhadores.

### **1.5. Valores Individuais Verdes**

O comportamento do indivíduo é multideterminado, sendo afetado por variáveis relacionadas com o contexto em que se move, mas também por características pessoais, como sejam os valores individuais. A literatura aponta para uma relação direta entre os valores pessoais verdes e os comportamentos verdes do trabalhador (Dumont et al., 2017). Conforme a evidência, os valores pré-existentes, as crenças e hábitos de uma pessoa têm um papel determinante na realização de comportamentos pró-sociais, nos quais se incluem os comportamentos verdes (Ramus & Killmer, 2007). Na presente dissertação, os valores individuais verdes irão ser trabalhados a partir de uma medida de normas pessoais que indica a internalização dos valores.

Contudo, a compreensão dos comportamentos pró-ambientais a um nível de interação (ao invés de individual) apresenta uma nova perspectiva ao caminho de desenvolvimento verde das organizações. Neste sentido, Mi et al (2020) abordaram o papel do ajustamento pessoa-organização, i.e., a compatibilidade entre os indivíduos e as suas organizações, na promoção de comportamentos verdes pelos trabalhadores.

Este mecanismo de ajustamento é explicado por Schneider (1987) através do modelo ASA (Atração-Seleção-Atrito). Segundo o mesmo autor, as pessoas são atraídas para organizações cujas características são semelhantes às suas; entram nas organizações por uma seleção própria e da organização; e decidem sair ou ficar durante o processo de socialização consoante o maior ou menor ajustamento às características, valores e objetivos da organização.

De acordo com Chatman (1989), o ajustamento de valores é o elemento mais importante do ajustamento pessoa-organização e aquele que mais afeta os comportamentos verdes dos trabalhadores, promovendo de forma significativa a participação dos mesmos (Mi et al., 2020). Quanto mais o trabalhador se conectar com a organização, a partir de identificação e valores alinhados, maior a probabilidade de se comprometer em atingir os objetivos. Assim, se os valores verdes do trabalhador forem congruentes com os promovidos pela organização, será esperado que exista identificação organizacional e por essa via sejam evidenciadas atitudes e comportamentos favoráveis, nos quais se incluem os comportamentos verdes no trabalho (Dumont et al., 2017). Além disso, integrar os valores dos colegas de trabalho dentro da organização irá promover relações entre os mesmos, pelo que estarão mais disponíveis para ajudar ou lembrar os colegas a ter comportamentos mais amigos do ambiente (Mi et al., 2020).

Então, se houver uma congruência entre os valores, é provável que a percepção de práticas de GRHV se reflita nos comportamentos dos trabalhadores, no contexto das organizações que investem na proteção do ambiente e encorajam os trabalhadores a ser agentes ativos de mudança perante a destruição ambiental (Cheema et al., 2020).

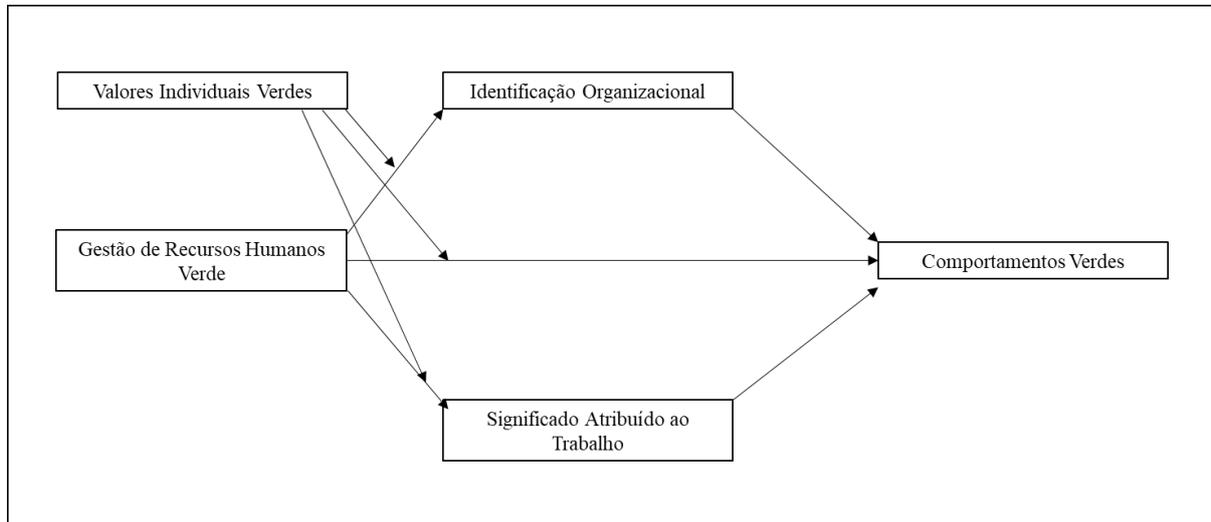
Assim propõe-se que:

**Hipótese 8:** Os valores individuais verdes moderam a relação entre a percepção de envolvimento da organização em práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde e os comportamentos verdes, esperando-se mais comportamentos verdes quando os valores individuais verdes forem altos do que quando forem baixos.

**Hipótese 9:** Os valores individuais verdes moderam a relação entre a percepção de envolvimento da organização em práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde e identificação organizacional, esperando-se maior identificação organizacional quando os valores individuais verdes forem altos do que quando forem baixos.

**Hipótese 10:** Os valores individuais verdes moderam a relação entre a percepção de envolvimento da organização em práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde e o significado atribuído ao trabalho, esperando-se a atribuição de maior significado ao trabalho quando os valores individuais verdes forem altos do que quando forem baixos.

A Figura 1.1. sistematiza o modelo conceptual proposto para o presente estudo de acordo com a revisão de literatura apresentada. No capítulo seguinte descreve-se o método adotado para examinar empiricamente o mesmo.



**Figura 1.1.** – *Modelo conceptual de investigação*



## CAPÍTULO 2

# Método

### 2.1. Participantes

O presente estudo utilizou uma amostra de 217 participantes, a trabalhar para a mesma entidade patronal há pelo menos três meses aquando da participação no estudo. Dos inquiridos, cerca de três quartos são mulheres (79.3%), apresentando uma média de idades de 31.88 anos, tendo o respondente mais novo 18 anos e o mais velho 63 anos ( $DP= 10.11$ ). No que se refere às habilitações académicas, 21.7% concluíram entre o 10.º e o 12.º ano de escolaridade, e os restantes concluíram o ensino superior (licenciatura, pós-graduação, mestrado ou doutoramento). Relativamente à antiguidade, a média situa-se nos 5 anos (5.03), num intervalo de três meses a 39 anos de permanência na mesma organização ( $DP= 6.76$ ). Apenas 18% detêm um cargo de chefia, e a maioria dos trabalhadores (68.7%) são efetivos, variando os outros regimes entre contrato de trabalho a termo (15.2%), trabalho temporário (1.4%), contrato de estágio (9.7%) e contrato de prestação de serviços (4.6%). A maioria das organizações onde os participantes trabalham são de grande dimensão (mais de 250 trabalhadores) (57.1%), pertencem ao setor terciário de atividade (93.5%), de propriedade privada (75.1%) e com fins lucrativos (76.0%).

### 2.2. Procedimento

Para testar o modelo de investigação foi desenvolvido um estudo quantitativo, correlacional e de corte transversal (i.e., dados recolhidos ao mesmo tempo, aplicação única), com base na aplicação de um questionário a trabalhadores de diferentes organizações. A recolha de dados teve lugar entre os meses de fevereiro e abril de 2021, sendo que os critérios para o seu preenchimento eram ter mais de 18 anos e estar a trabalhar há, pelo menos, três meses para a mesma entidade patronal.

O questionário foi dividido em três partes, nomeadamente “A sua organização”, “A sua situação no trabalho” e “Dados sociodemográficos”, tendo sido realizado integralmente na língua portuguesa, dada ser a língua oficial no país de recolha, sendo que a tradução das escalas utilizadas foi concretizada pela autora, com a respetiva verificação por parte da orientadora.

A divulgação do inquérito teve lugar *online* via redes sociais, e os participantes foram informados de que o preenchimento do questionário era voluntário, sendo garantido o anonimato dos participantes e a inteira confidencialidade dos dados, utilizados meramente para fins académicos (Anexo A).

Após a recolha de dados, e por forma a analisar os resultados, foram realizadas as análises estatísticas, tendo para esse efeito sido usado o SPSS e a macro PROCESS para testar as hipóteses de investigação.

## **2.3. Operacionalização das Variáveis**

### **2.3.1. Gestão de Recursos Humanos Verde (variável preditora)**

A variável preditora GRHV foi avaliada a partir de uma escala de seis itens desenvolvida por Dumont et al. (2017). Os respondentes indicaram, numa escala de Likert de 5 pontos (1= Discordo totalmente; 5= Concordo totalmente), o seu grau de concordância com os itens apresentados, conforme os exemplos “A minha organização define objetivos verdes para os seus trabalhadores” e “A minha organização providencia aos seus trabalhadores formação ambiental para promover valores verdes” (Anexo B). A escala apresentou uma forte consistência interna na presente amostra (alfa de *Cronbach* = .91).

### **2.3.2. Comportamento Verde (variável critério)**

Os comportamentos verdes no trabalho foram avaliados mediante a escala de comportamento pró-ambiental desenvolvida por Robertson e Barling (2013) com 16 itens, por exemplo, “Num esforço para aumentar a *performance* ambiental da minha organização, faço sugestões e trago ideias novas sobre práticas ambientalmente responsáveis” e “No trabalho, envolvo-me em iniciativas ambientalmente responsáveis” (Anexo C). O grau de concordância dos participantes com cada item foi medido numa escala de Likert de cinco pontos (1=Nunca; 5= Sempre ou quase sempre). A escala apresentou uma forte consistência interna (alfa de *Cronbach* = .87).

### **2.3.3. Identificação Organizacional (variável mediadora)**

A variável identificação organizacional foi avaliada através de uma escala de seis itens desenvolvida por Mael e Ashforth (1992). Cada participante indicou o seu grau de concordância com os itens, por exemplo, “Quando alguém critica a minha organização, sinto-o como um insulto pessoal” e “Estou bastante interessado naquilo que os outros pensam sobre

a minha organização” (Anexo D) com base numa escala de Likert de 5 pontos (1= Discordo totalmente a 5= Concordo totalmente). A escala apresentou uma forte consistência interna (alfa de *Cronbach* = .79).

#### **2.3.4. Significado Atribuído ao Trabalho (variável mediadora)**

Para medir o Significado Atribuído ao Trabalho foi utilizado o Inventário de Trabalho e Significado de 10 itens (Steger et al., 2012). A escala usada inclui três dimensões específicas, que são: (i) experienciar um significado positivo no trabalho, sendo exemplos de itens “Encontrei uma carreira com significado” e “Entendo como o meu trabalho contribuiu para o meu propósito de vida”; (ii) noção de que o trabalho é um elemento-chave na construção de um significado, sendo exemplos de itens “Vejo o meu trabalho como um contributo para o meu crescimento pessoal” e “O meu trabalho ajuda-me a entender-me melhor; e (iii) compreender o trabalho em benefício de um bem maior, sendo exemplos de itens “O meu trabalho não faz realmente a diferença no mundo (recodificado)” e “Eu sei que o meu trabalho faz uma diferença positiva no mundo” (Anexo E). Todos os itens foram medidos numa escala de Likert de 7 pontos (1= Absolutamente falso; 7= Absolutamente verdadeiro). A escala apresentou uma forte consistência interna (alfa de *Cronbach* = .90).

#### **2.3.5. Valores Individuais Verdes (variável moderadora)**

Os participantes avaliaram os seus valores verdes com base na escala de normas pessoais ambientais de Chou (2014), como já havia sido feito por Dumont et al. (2017). A escala é composta por cinco itens, por exemplo: “Sinto uma obrigação pessoal de fazer tudo o que possa para prevenir a degradação ambiental” e “Sinto-me obrigado a salvar o ambiente da degradação, independentemente do que os outros fazem” (Anexo F). Todos os itens foram avaliados com base numa escala de Likert de 5 pontos (1= Discordo totalmente a 5= Concordo totalmente). A escala apresentou uma forte consistência interna (alfa de *Cronbach* = .88).

#### **2.3.6. Atitude perante o Uso de Redes Sociais (variável marcadora)**

Para controlar possíveis enviesamentos de método comum, visto que os dados foram recolhidos junto de uma única fonte e período temporal (Podsakoff et al., 2003), considerou-se como variável marcadora (*marker*) uma variável usada por Luu (2018) que não se encontrava relacionada teoricamente com as restantes variáveis incluídas no questionário. Esta variável é a atitude perante o uso de redes sociais, que foi medida numa escala de Likert

de 5 pontos (1= Discordo totalmente; 5= Concordo totalmente) adaptada de Rauniar et al. (2014). Dos cinco itens que integram a escala são exemplo “Considero as redes sociais úteis na minha vida pessoal” e “Usar redes sociais permite-me reconectar com pessoas importantes para mim” (Anexo G). A escala apresentou uma forte consistência interna (alfa de *Cronbach* = 0.89).

A análise de correlações revelou que a variável marcadora Atitude perante o uso de redes sociais não se encontrava significativamente associada à variável critério ( $r_s = .08$ , *n.s.*), como se pode verificar no Quadro 3.1. Tal sugere que o enviesamento do método comum na recolha dos dados foi inexistente ou pouco significativo, reforçando a robustez dos dados e a confiança na validade dos resultados apurados (Podsakoff et al., 2003).

## CAPÍTULO 3

# Resultados

### 3.1. Estatística descritiva e correlações

No Quadro 3.1. apresentam-se as estatísticas descritivas e correlações das variáveis em análise, sendo possível observar a média, desvio-padrão e coeficientes de correlação relativos a todas as variáveis em estudo.

**Quadro 3.1.** – *Estatísticas descritivas, correlações das variáveis em análise e consistências internas*

	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
1. Sexo	-	-								
2. Exerce um cargo de chefia	-	-	-.001							
3. Atitude perante o uso de redes sociais	4.00	0.68	.09	.21**	(.89)					
4. Gestão de Recursos Humanos Verde	2.39	0.95	-.22**	-.06	-.03	(.91)				
5. Identificação Organizacional	3.57	0.69	.01	-.16*	.15*	.24**	(.79)			
6. Valores Individuais Verdes	4.24	0.64	.20**	-.09	.18**	-.02	.13*	(.88)		
7. Significado Atribuído ao Trabalho	4.96	1.15	-.09	-.03	.18**	.26**	.46**	.11	(.90)	
8. Comportamentos Verdes	3.57	0.63	.17*	-.15*	.08	.06	.20**	.40**	.19	(.87)

Notas: \*\*. A correlação é significativa no nível .01 (2 extremidades).

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

Coefficientes de Alfa de Cronbach entre parêntesis.

O Sexo foi codificado em variável *dummy* (0= Masculino; 1= Feminino). Exerce um cargo de chefia foi codificado em variável *dummy* (0= Sim; 1= Não).

Analisando as médias das variáveis presentes no modelo, podemos concluir que a variável GRHV é a que apresenta uma média mais baixa (2.39), o que nos indica que, consoante os dados recolhidos, haverá poucas organizações a implementar este tipo de práticas. A identificação organizacional e os comportamentos verdes apresentam médias iguais (3.57), sendo possível aferir que, em média, os trabalhadores desta amostra se sentem identificados com a sua organização e realizam já alguns comportamentos pró-ambientais no contexto de trabalho. A variável valores individuais verdes apresenta uma média elevada (4.24) o que pressupõe uma elevada consciencialização por parte dos respondentes. O significado atribuído ao trabalho é a variável que apresenta uma média mais alta (4.96), no entanto a escala é também mais dispersa (Likert de 7 pontos e não de 5 como as restantes). Ainda assim, podemos aferir que, em média, os respondentes desta amostra atribuem significado ao trabalho desempenhado.

Ao analisar as correlações de Spearman apresentadas no Quadro 3.1., é possível concluir que, como seria de esperar, a GRHV encontra-se positiva e significativamente associada com a identificação organizacional ( $r_s = .24, p < .01$ ) e com o significado atribuído ao trabalho ( $r_s = .26, p < .01$ ), as duas variáveis mediadoras. Assim, podemos aferir que o aumento da perceção de práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde co-ocorre tanto com o aumento dos níveis de identificação organizacional como de significado que se atribui ao trabalho desempenhado.

A variável identificação organizacional apresenta uma correlação positiva e significativa com os comportamentos verdes ( $r_s = .20, p < .01$ ), com os valores individuais verdes ( $r_s = .13, p < .05$ ) e ainda com o significado atribuído ao trabalho ( $r_s = .46, p < .01$ ).

Por fim, a variável critério comportamentos verdes apresenta-se positiva e significativamente relacionada com a variável moderadora valores individuais verdes ( $r_s = .40, p < .01$ ) e com o significado atribuído ao trabalho ( $r_s = .19, p < .01$ ), contudo, não apresenta uma correlação significativa com aquela que é a variável preditora do modelo, isto é, com a gestão de recursos humanos verde ( $r_s = .06, p > .05$ ).

Quanto às variáveis sociodemográficas, destaca-se o sexo e o cargo de chefia como significativamente associadas a variáveis do modelo, incluindo a realização de comportamentos verdes no trabalho. A variável sexo correlaciona-se positiva e significativamente com a variável critério comportamentos verdes ( $r_s = .17, p < .05$ ) e com a variável moderadora valores individuais verdes ( $r_s = .20, p < .01$ ). Tal sugere que as mulheres evidenciam mais comportamentos verdes, e mais valores verdes em comparação com os homens (categoria de referência).

Ainda, o sexo está negativa e significativamente correlacionado com a Gestão de Recursos Humanos Verde ( $r_s = -.22, p < .01$ ), o que nos indica que no caso dos homens desta amostra, há ainda uma menor percepção destas práticas nas respetivas organizações. Consoante os dados recolhidos, haverá poucas empresas a implementar este tipo de práticas em geral, uma vez que, como visto anteriormente, a média da Gestão de Recursos Humanos Verde é baixa (2.39).

Ter um cargo de chefia encontra-se negativa e significativamente associado com a identificação organizacional ( $r_s = -.16, p < .05$ ), tal como acontece com os comportamentos verdes ( $r_s = -.15, p < .05$ ), o que significa que quem tem cargos de chefia reporta mais identificação organizacional e mais comportamentos verdes comparativamente com quem não tem tal responsabilidade.

O nível de escolaridade, a antiguidade, o tipo de contrato e outras variáveis de caracterização da organização como os seus fins e a dimensão também foram analisadas, mas não evidenciaram correlações significativas com a variável critério. De referir que as variáveis sexo e exercício de cargo de chefia foram consideradas como covariadas nas análises posteriores.

## **3.2. Resultados referentes ao teste das Hipóteses**

### **3.2.1. Efeito principal da variável preditora na variável critério**

A Hipótese 1 do modelo conceptual prevê que a percepção de envolvimento da organização em práticas de GRHV está positivamente associada com a realização de comportamentos verdes pelos trabalhadores. Como se verificou através da análise de correlações (Quadro 3.1.), a GRHV não tem uma associação significativa com os comportamentos verdes, o que faz antever que a hipótese não se confirma.

Ainda assim, testou-se a mesma recorrendo à análise de regressão linear e especificamente ao modelo 4 da Macro PROCESS (Hayes, 2017) e obteve-se um modelo de efeito total estatisticamente significativo ( $F(3,213) = 4.80; p < .01$ ), que explica 6% da variância dos comportamentos verdes ( $R-sq = .06$ ). Analisando os coeficientes de regressão (Quadro 3.2), verificamos que H1 não é apoiada porque o coeficiente de regressão não estandardizado  $B$  é 0.07 e, embora esteja na direção esperada, o seu nível de grandeza não é significativo ( $p = .12$ ). Assim não se apoia a relação principal (H1).

**Quadro 3.2.** – *Efeitos total, diretos e indiretos sobre a variável Comportamentos Verdes*

<b>Comportamentos Verdes (CV)</b>				
<b>Efeito total</b>	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
GRHV	0.07	0.05	1.57	.12
<b>Sexo</b>	0.27	0.11	2.58	.01
<b>Chefia</b>	-0.27	0.11	-2.46	.01
<i>R-sq= .06; F (3, 213) = 4.80, p= .001</i>				
<b>Efeitos diretos</b>	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
GRHV	0.03	0.05	.55	.58
Identificação Organizacional (IO)	0.09	0.06	1.46	.15
Significado Atribuído ao Trabalho (SAT)	0.07	0.04	1.85	.07
Interação (GRVH*VIV)	-0.13	0.07	-1.95	.05
Valores Individuais Verdes	0.35	0.06	5.71	.001
Sexo	0.15	0.10	1.48	.14
Chefia	-0.20	0.10	-1.98	.05
<b>Efeitos diretos condicionais</b>	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Valores Baixo	0.12	0.06	1.80	.07
Valores Médio	0.03	0.04	.72	.47
Valores Alto	-0.05	0.06	-.92	.36
<i>R-sq= .24; F (7, 209) = 9.46, p= .001</i>				
<b>Efeitos indiretos</b>	<b>B</b>	<b>BootSE</b>	<b>BootLLCI</b>	<b>BootULCI</b>
Total	0.05	0.02	0.01	0.09
GRHV>IO>CV	0.02	0.01	-0.01	0.05
GRHV>SAT>CV	0.03	0.02	0.001	0.06

### 3.2.2. Efeitos de mediação

Para testar a Hipótese 2, prosseguiu-se com a análise do modelo 8 da Macro PROCESS (Hayes, 2017). Considerando os efeitos diretos sobre a identificação organizacional (Quadro 3.3.), o modelo obtido é significativo ( $F(5, 211) = 6.41; p < .01$ ), explicando 13% da variação da variável ( $R-sq = .13$ ). Neste, é possível verificar que a percepção de envolvimento da organização em práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde está positivamente associada com a identificação organizacional dos trabalhadores ( $B = 0.15, p < .01$ ), logo aceita-se a H2.

Por sua vez, a identificação organizacional não está significativamente associada com a realização de comportamentos verdes pelos trabalhadores ( $B = 0.09; p = .15$ ), como se pode verificar no Quadro 3.2., pelo que rejeitamos a H3, não existindo um efeito direto entre as duas variáveis.

Analisando o efeito indireto, no modelo 4 (Quadro 3.2), concluímos que a identificação organizacional não medeia a relação entre a percepção de envolvimento da organização em práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde e a realização de comportamentos verdes pelos trabalhadores, pelo que se rejeita a H4 ( $B = 0.02; 95\% \text{ IC} = -0.01; 0.05$ ).

**Quadro 3.3.** – *Efeitos na variável Identificação Organizacional*

		Identificação Organizacional		
Efeitos diretos	B	SE	t	p
GRHV	0.15	0.05	3.09	.001
Valores Individuais Verdes	0.13	0.07	1.75	.08
Interação (GRHV*VIV)	0.22	0.08	2.88	.001
Sexo	0.06	0.11	.56	.57
Chefia	-0.22	0.12	-1.89	.06
Efeitos diretos condicionais	B	SE	t	p
Valores Baixo	0.01	0.07	0.11	0.91
Valores Médio	0.15	0.05	3.09	0.001
Valores Alto	0.29	0.06	4.61	0.001
$R-sq = .13; F(5, 211) = 6.41, p = .00$				

No que se refere aos efeitos diretos no significado atribuído ao trabalho (Quadro 3.4), o modelo obtido é significativo ( $F(5, 211) = 5.20; p < .01$ ), explicando 11% da variação da variável ( $R-sq = .11$ ). Podemos concluir que a percepção de envolvimento da organização em práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde está positivamente associada com o significado atribuído ao trabalho ( $B = 0.28; p < .01$ ), logo apoiamos a H5.

Já a H6, que testa os efeitos diretos do significado atribuído ao trabalho nos comportamentos verdes realizados pelos trabalhadores, é rejeitada. Apesar de se encontrar no sentido esperado ( $B = 0.07$ ) e a associação ser tendencialmente significativa, o seu nível de significância é superior ao erro tolerado ( $p = .07$ ), como se pode ver no Quadro 3.2.

**Quadro 3.4.** – *Efeitos na variável Significado Atribuído ao Trabalho*

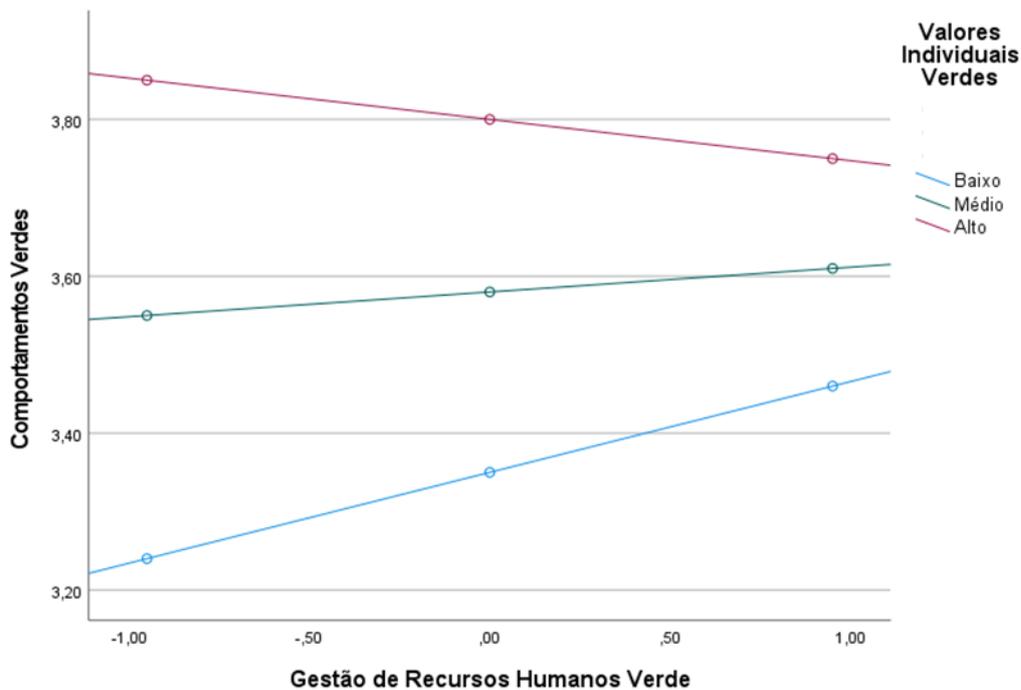
Significado Atribuído ao Trabalho				
Efeito direto	B	SE	t	p
Gestão de Recursos Humanos Verde	0.28	0.08	3.39	.001
Valores Individuais Verdes	0.22	0.08	1.83	.07
Interação (GRHV*VIV)	0.28	0.13	2.14	.03
Sexo	-0.20	0.19	-1.05	.29
Chefia	0.04	0.19	.19	.85
Efeitos diretos condicionais	B	SE	t	p
Valores Baixo	0.10	0.12	.79	.43
Valores Médio	0.28	0.08	3.39	.001
Valores Alto	0.45	0.11	4.26	.001
$R-sq = .11; F(5, 211) = 5.20, p = .00$				

Apesar de não existir um efeito direto, este efeito acontece de forma indireta, como podemos confirmar no modelo 4 ( $B= 0.03$ ; 95% IC= 0.001; 0.06), podendo concluir que o significado atribuído ao trabalho medeia a relação entre a percepção de envolvimento da organização em práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde e a realização de comportamentos verdes pelos trabalhadores (H7). Assim, podemos concluir que o efeito da GRHV nos comportamentos verdes é totalmente indireto, via incremento do significado atribuído ao trabalho.

### **3.2.2. Efeitos de moderação**

No que se refere à moderação da relação entre a Gestão de Recursos Humanos Verde e os comportamentos verdes pelos valores individuais verdes, o efeito de interação (GRHV\*VIV) é significativo ( $B= -0.13$ ;  $p= .05$ ), como se observa no Quadro 3.2. Assim, conclui-se que os valores individuais verdes moderam a relação entre a percepção de envolvimento da organização em práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde e os comportamentos verdes, esperando-se mais comportamentos verdes quando os valores individuais verdes forem altos do que quando forem baixos (H8).

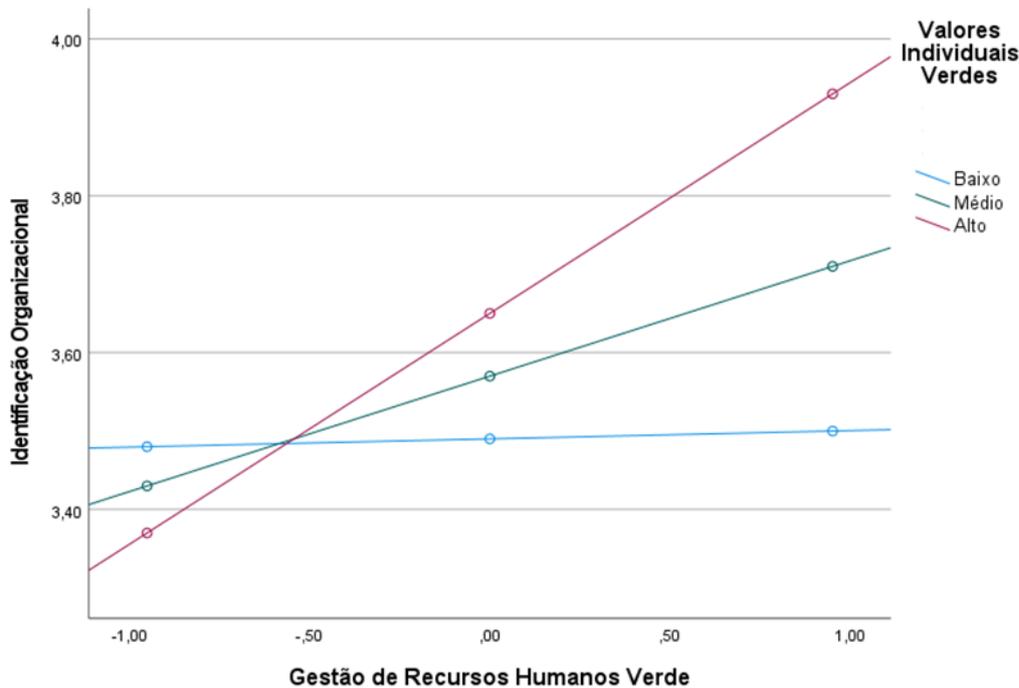
Analisando os efeitos condicionais diretos (Quadro 3.2), é possível concluir que as pessoas com valores verdes abaixo da média podem ser positivamente influenciadas pela GRHV a ter comportamentos verdes, dado o efeito ser tendencialmente significativo ( $B= 0.12$ ;  $p= .07$ ). Já nos trabalhadores que apresentem níveis de valores verdes mais elevados – médio ( $B= 0.03$ ;  $p= .47$ ) e alto ( $B= -0.05$ ,  $p= .36$ ) – esse efeito já não é significativo. A Figura 3.1. ilustra este efeito.



**Figura 3.1.** – Efeito moderador dos valores individuais verdes na relação entre a Gestão de Recursos Humanos Verde e os comportamentos verdes

Em termos da moderação da relação entre a GRHV e a identificação organizacional (Quadro 3.3.), concluímos que existe um efeito de interação significativo entre os valores individuais verdes e a GRHV ( $B= 0.22$ ;  $p < .01$ ), pelo que se apoia H9. Desta forma, haverá maior identificação organizacional quando os valores individuais verdes forem altos do que quando forem baixos.

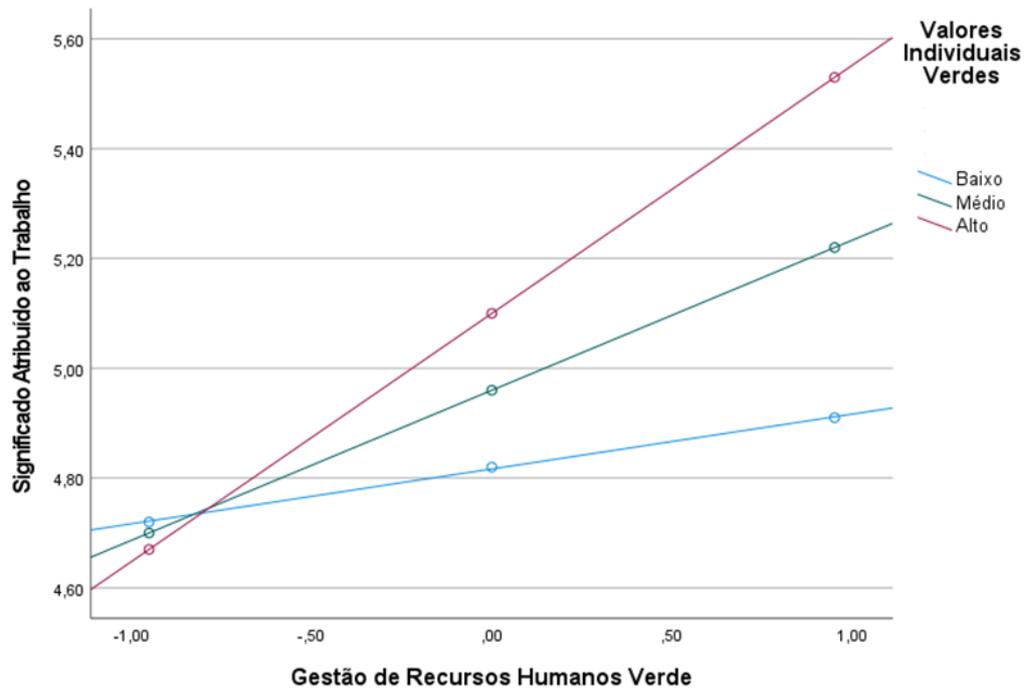
Além disso, de acordo com os efeitos diretos condicionais, para aqueles que apresentam valores verdes na média ou acima da média o efeito das práticas de GRHV é progressivamente maior na identificação organizacional: nível médio:  $B= 0.15$ ;  $p < .01$ ; nível alto  $B= 0.29$ ;  $p < .01$ . Já para quem tem baixos valores verdes, o facto de a organização adotar práticas de GRHV não afeta a identificação organizacional ( $B= 0.01$ ;  $p = .91$ ), como se ilustra na Figura 3.2.



**Figura 3.2.** – Efeito moderador dos valores individuais verdes na relação entre a Gestão de Recursos Humanos Verde e a identificação organizacional

Por fim, no que se refere à moderação entre GRHV e o significado atribuído ao trabalho (Quadro 3.4.), conclui-se que existe efeito de interação significativo entre a GRHV e os valores individuais verdes ( $B= 0.28$ ;  $p= .03$ ), pelo que se aceita H10. Assim, existe uma atribuição de maior significado ao trabalho quando os valores individuais verdes são altos do que quando são baixos.

Esta conclusão é complementada com os efeitos condicionais diretos no significado atribuído ao trabalho, que explicam que para quem já apresenta valores individuais verdes, a percepção de práticas de GRHV influencia ainda mais o significado que se atribui ao próprio trabalho (nível médio:  $B= 0.28$ ,  $p< .001$ ); nível alto ( $B= 0.45$ ;  $p< .001$ ), sendo o efeito progressivamente maior. No caso de quem não apresenta valores individuais verdes ou que apresenta um nível baixo, este efeito já não é significativo ( $B= 0.10$ ;  $p= .43$ ), como se observa na Figura 3.3.



**Figura 3.3.** – *Efeito moderador dos valores individuais verdes na relação entre a Gestão de Recursos Humanos Verde e o significado atribuído ao trabalho*

O Quadro 3.5. sintetiza os resultados encontrados na presente pesquisa.

**Quadro 3.5.** – *Síntese dos resultados*

<b>Hipótese</b>	<b>Conclusão</b>
H1: A percepção de envolvimento da organização em práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde está positivamente associada com a realização de Comportamentos Verdes pelos trabalhadores.	Não suportada
H2: A percepção de envolvimento da organização em práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde está positivamente associada com a identificação organizacional dos trabalhadores.	Suportada
H3: A identificação organizacional está positivamente associada com a realização de Comportamentos Verdes pelos trabalhadores.	Não suportada
H4: A identificação organizacional medeia a relação entre a percepção de envolvimento da organização em práticas de Gestão de Recursos Humanos Verdes e a realização de comportamentos verdes pelos trabalhadores.	Não suportada
H5: A percepção de envolvimento da organização em práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde está positivamente associada com o significado atribuído ao trabalho.	Suportada
H6: O significado atribuído ao trabalho está positivamente associado com a realização de comportamentos verdes pelos trabalhadores.	Não suportada
H7: O significado atribuído ao trabalho medeia a relação entre a percepção de envolvimento da organização em práticas de Gestão de Recursos Humanos Verdes e a realização de comportamentos verdes pelos trabalhadores.	Suportada
H8: Os valores individuais verdes moderam a relação entre a percepção de envolvimento da organização em práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde e os comportamentos verdes, esperando-se mais comportamentos verdes quando os valores individuais verdes forem altos do que quando forem baixos.	Suportada
H9: Os valores individuais verdes moderam a relação entre a percepção de envolvimento da organização em práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde e identificação organizacional, esperando-se maior identificação organizacional quando os valores individuais verdes forem altos do que quando forem baixos.	Suportada
H10: Os valores individuais verdes moderam a relação entre a percepção de envolvimento da organização em práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde e o significado atribuído ao trabalho, esperando-se a atribuição de maior significado ao trabalho quando os valores individuais verdes forem altos do que quando forem baixos.	Suportada



## CAPÍTULO 4

### **Discussão**

O presente estudo debruçou-se sobre o tema emergente da Gestão de Recursos Humanos Verde, em termos da relação com variáveis associadas aos comportamentos verdes, i.e., isto é, comportamentos pró-ambientais no contexto de trabalho. Na última década, o interesse da GRH para a Gestão Ambiental tem crescido no campo académico (Renwick et al., 2016) e, procurando contribuir para essa literatura, procurou-se neste estudo entender de que modo a perceção de envolvimento da organização em práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde está associada com a realização de comportamentos verdes pelos trabalhadores. Procurou-se também compreender se a identificação organizacional e o significado atribuído ao trabalho contribuem para a explicação desta relação. Também se considerou o papel moderador dos valores individuais verdes dos trabalhadores, de forma a compreender se potenciam a relação entre a Gestão de Recursos Humanos Verde e as restantes variáveis.

Os resultados obtidos não suportam integralmente as hipóteses assumidas ao longo da dissertação. A começar pela hipótese principal, “A perceção de envolvimento da organização em práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde está positivamente associada com a realização de Comportamentos Verdes pelos trabalhadores.”, que foi rejeitada.

De todo o modo, torna-se relevante destacar o papel das iniciativas organizacionais verdes em particular, onde incluímos a GRHV, e do clima organizacional verde em geral, como promotores da mudança nos comportamentos individuais dos trabalhadores, materializadas em comportamentos pró-ambientais exibidos no contexto de trabalho. Além disso, destacam-se as consequências positivas da adoção deste tipo de comportamentos, ainda que no plano individual, no processo de transição para ambientes de trabalho mais verdes, em alinhamento com as preocupações crescentes de sustentabilidade no campo organizacional (Mouro & Duarte, 2021)

De acordo com Dumont et al. (2017), as práticas de GRHV de uma organização afetam os comportamentos pró-ambientais no trabalho. Contudo, como este tipo de comportamentos não é, de uma forma geral, reconhecido oficialmente, tratando-se de comportamentos pró-ativos, estes são principalmente influenciados pelas perceções de cada um do clima organizacional verde resultante da adoção de práticas GRHV, ao invés de diretamente influenciado por práticas de GRHV (Saeed et al., 2019).

Os resultados mostraram uma relação totalmente indireta entre a GRHV e os comportamentos verdes, através do significado atribuído ao trabalho. Apesar das ligações no quadro conceptual entre a GRHV e os comportamentos pró-ambientais, não existem dados empíricos suficientes que suportem esta associação (Saeed et al., 2019). Contudo, há que considerar que, consoante a amostra recolhida, existem ainda poucas organizações a implementar práticas de GRHV, o que nos leva a concluir que, como constatado por Guerci et al. (2019), a GRH não está ainda a desempenhar um papel de relevo no desenvolvimento da sustentabilidade corporativa. Desta forma, e à luz dos seus benefícios, a pesquisa faz prever que a GRHV tem ainda um longo caminho de desenvolvimento pela frente.

Por outro lado, aferiu-se uma associação positiva e significativa da Gestão de Recursos Humanos Verde com as duas variáveis mediadoras: a identificação organizacional e significado atribuído ao trabalho. A Teoria da Identidade Social já sugeria que a perceção de práticas de GRHV estivesse positivamente associada com a identificação organizacional, como comprovado por Shen et al. (2018). Isto porque as organizações que têm uma identidade social positiva, como uma boa reputação no que toca à sustentabilidade ambiental, tendem a ter os seus trabalhadores a sentir-se orgulhosos por pertencerem e a identificar-se com a organização (Maxwell & Knox, 2009).

No caso do significado atribuído ao trabalho, a literatura já indicava uma relação positiva com a Gestão Sustentável de Recursos Humanos, no caso dos profissionais da área de Recursos Humanos (Guerci et al., 2019). Com o presente trabalho, acrescenta-se a contribuição teórica de que a GRHV pode ser particularmente benéfica quando usada como meio para os trabalhadores atribuírem um maior propósito ao seu trabalho, como acontece com a responsabilidade social corporativa (Aguinis & Glavas, 2019). De acordo com Rosso et al. (2010), isto acontece porque se providencia ao trabalhador, independentemente da sua área profissional, a oportunidade de perceber o impacto positivo que pode ter na sociedade e no mundo.

Apesar da identificação organizacional e o significado atribuído ao trabalho se encontrarem preliminarmente associadas com os comportamentos verdes, estas correlações não se mostraram significativas quando foram estudadas essas relações de forma mais profunda, considerando outras variáveis externas ao modelo também associadas com os comportamentos verdes (sexo, chefia). Contudo, é importante destacar que, à data de recolha dos dados, estávamos perante o segundo confinamento, pelo que esse fator poderá ter condicionado as respostas obtidas.

Ao analisar o efeito indireto destas variáveis na relação entre a GRHV e os comportamentos verdes, apenas o significado atribuído ao trabalho demonstrou ter um papel mediador, algo que também acresce ao corpo teórico. Já a hipótese que testava o papel mediador da identificação organizacional na relação entre a GRHV e os comportamentos verdes não foi suportada, como faziam indicar alguns estudos (Dumont et al., 2017; Saeed et al., 2019).

Assim, esta conclusão suporta a ideia de que as pessoas que atribuem significado ao seu trabalho sentem-se melhor e trabalham melhor (Allan et al., 2019), evidenciando ainda o papel do trabalho com significado em promover resultados organizacionais positivos, como os comportamentos pró-ambientais, deixando margem para desenvolvimento teórico nesta matéria.

No que concerne aos valores individuais verdes, conclui-se que, em termos de efeitos diretos, é a variável com maior associação com os comportamentos verdes. Apesar de ser um valor meramente informativo, quando se testou o papel moderador na relação principal, aferiu-se uma interação negativa e significativa. A interpretação destes dados leva-nos a concluir que, à medida que as pessoas desenvolvem uma maior consciência ambiental, o efeito da GRHV na realização de comportamentos verdes diminui, uma vez que as pessoas já evidenciam esse tipo de comportamentos por iniciativa própria.

A literatura já indicava a congruência de valores como o tipo de ajustamento mais importante para a promoção de comportamentos pró-ambientais (Mi et al., 2020). Ora, no âmbito das práticas de RH deve ser dada prioridade à compatibilidade de valores individuais e da organização, procurando selecionar trabalhadores com valores verdes. Adicionalmente, os resultados da pesquisa acrescentam que é nos trabalhadores com baixa consciencialização ambiental que o efeito da perceção de práticas de GRHV pode ser mais benéfico, contribuindo para o desenvolvimento do tema no campo da teoria e oferecendo fortes implicações práticas no campo da gestão.

Na relação entre os valores individuais verdes e a identificação organizacional, também existe um efeito de moderação dos valores individuais verdes, contudo a sua interpretação diverge: é em quem tem já uma consciência pró-ambiental (na média ou elevada), que a percepção de práticas de GRHV influencia a identificação organizacional. Sendo a identificação organizacional baseada na Teoria da Identidade Social, os indivíduos com valores individuais verdes desenvolvidos, ao verem a sua organização a ter práticas de GRHV, tendem a identificar-se. Por outro lado, para quem não tem uma consciência ambiental desenvolvida, o facto de a organização adotar práticas pró-ambientais não afeta a identificação organizacional, pois a preocupação com a degradação ambiental não constitui uma parte importante do seu autoconceito.

Por fim, um efeito semelhante acontece com o significado atribuído ao trabalho. No caso de quem tem valores individuais verdes, a percepção de práticas de GRHV influencia de forma progressiva o significado atribuído ao trabalho (quanto mais elevados os valores, maior o efeito no significado atribuído ao trabalho). Esta conclusão vem também acrescentar ao corpo teórico, na medida em que quanto mais elevados forem os valores individuais verdes, maior o propósito atribuído ao trabalho aquando da percepção de práticas de GRHV na organização e, por consequência, maior envolvimento em comportamentos verdes. Assim, os valores individuais verdes demonstraram ser uma importante variável moderadora em todas as relações contempladas no modelo de investigação.

#### **4.1. Limitações e estudos futuros**

Este estudo tem algumas limitações que passarão a ser enunciadas e deverão ser tidas em consideração na interpretação dos resultados apurados. Relativamente à amostra, esta foi obtida por conveniência, não se podendo assim generalizar os resultados para a população em geral. Além disso, a dimensão e disparidade da amostra no que toca ao sexo dos respondentes (cerca de 80% do sexo feminino e apenas 20% do sexo masculino) pode ter enviesado a correlação do sexo com os comportamentos verdes (variável critério).

No que concerne ao procedimento de recolha, ter-se tratado de um estudo correlacional apenas aponta para a existência de associações entre as variáveis, não podendo ser inferidas relações de causalidade (Podsakoff et al., 2003). Ainda, a metodologia utilizada, de aplicação única, não permite inferir com certeza qual a direção dessas relações, aspeto que pode ser solucionado, futuramente, com a realização de estudos longitudinais. A utilização de desenhos experimentais também seria interessante para testar um outro ponto de vista que considerasse as mudanças resultantes da adoção da GRHV nos comportamentos verdes, após a sua implementação.

Depois, a pandemia COVID-19, o estado de emergência, a crise económica e a migração para o *online*, com o trabalho remoto, tem uma série de implicações, muitas das quais continuam por aferir (Paulet et al., 2021). Além disso, no inquérito não se averiguou se os participantes estavam em teletrabalho, nem há quanto tempo, o que pode ter enviesado os dados quando falamos de comportamentos verdes. Depois, as práticas de GRHV variam consoante as organizações, indústrias e setores económicos.

Para estudos futuros, dado que a GRHV não se mostrou significativamente relacionada com os comportamentos verdes, a não ser através do significado atribuído ao trabalho, poderá ser pertinente explorar esta relação, considerando os aspetos metodológicos que podem ter enviesado os resultados (como não se ter contemplado uma questão relativamente ao teletrabalho).

Além disso, quando se provou a relação direta da GRHV com os comportamentos verdes esta restringia-se aos comportamentos intra-papel (Dumont et al., 2017) e não aos comportamentos verdes proativos, pelo que a sua distinção em estudos futuros considera-se pertinente. Contudo, para efeitos do presente trabalho e tendo em conta o panorama das organizações em Portugal, considerou-se que a distinção dos comportamentos poderia ser menos clara para os respondentes.

Apesar do interesse dos resultados em relação aos valores individuais verdes, a operacionalização dos mesmos foi feita através de uma medida de normas pessoais que resulta da internalização dos valores. Atendendo ao importante papel que estes revelam na pesquisa, seria interessante a utilização em estudos futuros de uma medida específica de valores biosféricos, à semelhança do que foi feito por outros autores (Ruepert et al., 2016).

Por fim, a literatura em GRHV continua na sua infância no que toca às inferências sobre os seus efeitos (Dumont et al., 2017), pelo que a pesquisa futura deverá olhar para outras variáveis mediadoras e moderadoras para melhor contribuir para a sua explicação, como por exemplo o bem-estar dos trabalhadores, a satisfação no trabalho e o contexto cultural das pessoas e das organizações.

O presente estudo deixa em aberto um caminho que tem sido pouco explorado, nomeadamente a ligação conceptual da GRHV com outras variáveis além dos comportamentos pró-ambientais, como é o caso do significado atribuído ao trabalho que, não sendo um resultado organizacional verde, tem um impacto tão importante nesta era.

## **4.2. Implicações práticas**

O presente trabalho contribui com relevantes implicações práticas para a gestão. Primeiramente, que a perceção de práticas de GRHV tem resultados organizacionais positivos que vão além dos comportamentos verdes (Dumont et al., 2017; Shen et al., 2018). Este estudo acrescenta a relação com um trabalho com mais significado para o trabalhador e uma associação positiva com a identificação organizacional, quando os valores individuais verdes dos trabalhadores são proeminentes.

Assim, as organizações devem adotar práticas de GRHV não só como um meio para atingir uma melhor performance ambiental, mas também como forma de potenciar outros resultados organizacionais positivos. Desta forma, e tendo em conta as dimensões da GRHV enunciadas na literatura (recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão e avaliação de desempenho, remuneração e recompensas, e *empowerment*), é recomendado que no recrutamento sejam selecionados candidatos com valores individuais verdes, pois aquando da perceção de práticas de GRHV terá um efeito positivo na identificação organizacional e no significado atribuído ao trabalho.

No caso dos trabalhadores que já estão na organização, recomenda-se a sensibilização das pessoas que têm menos preocupações ambientais, de forma a potenciar os comportamentos verdes. Ora, as práticas de GRHV tendem a aumentar a cognição pró-ambiental do trabalhador (Renwick et al., 2013), pelo que a aposta em formação e desenvolvimento, em iniciativas verdes promovendo o *empowerment*, bem como numa gestão de desempenho que monitorize os comportamentos verdes, e uma política de remunerações que os recompense tem implicações nos valores pessoais verdes para aqueles que não os apresentam em primeira instância e, de forma consequente, nos comportamentos verdes evidenciados no contexto de trabalho.

A seleção contribui para um maior ajustamento pessoa-organização no início da caminhada organizacional (Chatman, 1989) e, para os já inseridos, as organizações devem providenciar formação verde para desenvolver as competências dos trabalhadores, de forma a melhor desempenharem as atividades verdes e desenvolverem cognição ambiental. O desempenho verde deve ser reconhecido, com promoções, prémios ou recompensas (Shen et al., 2018).

Por fim, relativamente às variáveis sociodemográficas associadas com a variável critério (sexo e chefia), quando estudadas de forma mais profunda destaca-se um efeito significativo que sugere que as não chefias demonstram menos comportamentos verdes, comparativamente a quem assume este tipo de cargo. Então, recomenda-se a aposta na formação verde dos trabalhadores que não ocupem cargos de chefia e o incentivo das chefias, enquanto modelos de comportamento a seguir, a promover nos seus subordinados comportamentos amigos do ambiente.

### **4.3. Conclusão**

Este trabalho aprofunda o impacto da Gestão de Recursos Humanos Verde nos trabalhadores de diversos setores, com foco nos comportamentos pró-ambientais no trabalho. A atravessar uma pandemia mundial, com vários negócios a lutar por sobreviver às suas consequências, estamos perante um impasse cujas implicações ainda estão por estudar: a GRHV será relegada para segundo plano ou podem as consequências de uma pandemia ser um motor de arranque para esses objetivos? (Paulet et al., 2021).

A análise empírica provou uma ligação indireta entre a GRHV e os comportamentos verdes, através do significado atribuído ao trabalho. Especificamente, demonstrou-se teórica e empiricamente relações diretas entre a GRHV e a identificação organizacional e o significado atribuído ao trabalho, e uma relação com os comportamentos verdes mediada pelo significado atribuído ao trabalho. Ainda, os valores individuais verdes provaram o seu efeito moderador em todas as relações testadas.

Em suma, estes resultados vêm contribuir para o estudo da relação entre a GRHV e os comportamentos verdes, podendo ser usados para encorajar a gestão a tomar um papel ativo na implementação de práticas mais verdes, da forma a criar valor partilhado com uma multiplicidade de *stakeholders* (Shen et al., 2018). Em adição, o presente trabalho sugere que a definição de objetivos verdes não deve descurar outro tipo de resultados organizacionais, desta feita não verdes, que afetam positivamente o desempenho e bem-estar dos trabalhadores, como é o caso da identificação organizacional e de um trabalho com propósito.

## Referências Bibliográficas

- Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2018). Activating employee's pro-environmental behaviors: The role of CSR, organizational identification, and environmentally specific servant leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 904–911. <https://doi.org/10.1002/csr.1506>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the Search for Meaningfulness Through Work. *Journal of Management*, 45(3), 1057–1086. <https://doi.org/10.1177/0149206317691575>
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Ansari, N. Y., Farrukh, M., & Raza, A. (2021). Green human resource management and employees pro-environmental behaviours: Examining the underlying mechanism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 229–238. <https://doi.org/10.1002/csr.2044>
- Baumgartner, R. J., & Winter, T. (2014). The sustainability manager: A tool for education and training on sustainability management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(3), 167–174. <https://doi.org/10.1002/csr.1313>
- Benkhoff, B. (1997). A test of the HRM model: Good for employers and employees. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 44–60. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00288.x>
- Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro- environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 156–175. <https://doi.org/10.1002/job.1788>
- Chatman, J. A. (1989). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Academy of Management Proceedings*, 1989(1), 199–203. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1989.4980837>
- Cheema, S., Afsar, B., & Javed, F. (2020). Employees' corporate social responsibility perceptions and organizational citizenship behaviors for the environment: The mediating roles of organizational identification and environmental orientation fit. *Corporate Social*

- Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 9–21.  
<https://doi.org/10.1002/csr.1769>
- 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>
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: the role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Ehnert, I. (2014). *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*. Springer.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. In *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up* (pp. 1–16). <https://doi.org/10.4324/9781849773348>
- Guerci, M., Decramer, A., Van Waeyenberg, T., & Aust, I. (2019). Moving Beyond the Link Between HRM and Economic Performance: A Study on the Individual Reactions of HR Managers and Professionals to Sustainable HRM. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 783–800. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3879-1>
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13.  
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hayes, A. (2017). Integrating Mediation and Moderation Analysis: fundamentals using PROCESS. In *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis*.
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2021). Being sustainable: The three-way interactive effects of CSR, green human resource management, and responsible leadership on employee green behavior and task performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1043–1054. <https://doi.org/10.1002/csr.2104>
- Jabbour, Charbel Jose Chiappetta. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98–105. <https://doi.org/10.1108/00197851111108926>

- Jabbour, Charbel José Chiappetta, De Sousa Jabbour, A. B. L., Govindan, K., Teixeira, A. A., & De Souza Freitas, W. R. (2013). Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: The role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, *47*, 129–140. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.010>
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift F&#252;r Personalforschung*, *25*(2), 99–116. <https://doi.org/10.1177/239700221102500203>
- Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., Lacerda, T. C. de, da Silva, F. P., & Vieira, P. R. (2020). Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability. *Journal of Business Research*, *112*(December 2019), 413–421. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.036>
- Kjaerheim, G. (2005). Cleaner production and sustainability. *Journal of Cleaner Production*, *13*(4), 329–339. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(03\)00119-7](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(03)00119-7)
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 25, Issue 8, pp. 1069–1089). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Luu, T. T. (2018). Employees' green recovery performance: the roles of green HR practices and serving culture. *Journal of Sustainable Tourism*, *26*(8), 1308–1324. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1443113>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, *13*(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, *25*(9–10), 893–907. <https://doi.org/10.1362/026725709X479282>
- Mi, L., Sun, Y., Gan, X., Yang, H., Lv, T., Shang, K., & Qiao, Y. (2020). Promoting Employee Green Behavior Through the Person-Organization Fit : The Moderating Effect of Psychological Distance. *Frontiers in Psychology*, *11*, 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.568385>
- Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. (2014). Meaningful Work:

- Connecting Business Ethics and Organization Studies. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 77–90. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1675-5>
- Mouro, C., & Duarte, A. P. (2021). Organisational Climate and Pro-environmental Behaviours at Work: The Mediating Role of Personal Norms. *Frontiers in Psychology*, 12(September), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.635739>
- 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>
- Paillé, P., & Boiral, O. (2013). Pro-environmental behavior at work: Construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 118–128. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.07.014>
- Paillé, P., Boiral, O., & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behaviour for the environment: A social exchange perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3552–3575. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777934>
- Paulet, R., Holland, P., & Morgan, D. (2021). A meta-review of 10 years of green human resource management: is Green HRM headed towards a roadblock or a revitalisation? *Asia Pacific Journal of Human Resources*. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12285>
- 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*. 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering Meaningfulness in Working and at Work. In *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 309–327).
- Ramus, C. A. (2001). Organizational Support for Employees: Encouraging Creative Ideas for Environmental Sustainability. *California Management Review*, 43(3), 85–105.
- Ramus, C. A., & Killmer, A. B. C. (2007). Corporate greening through prosocial extrarole behaviours - A conceptual framework for employee motivation. *Business Strategy and the Environment*, 16(8), 554–570. <https://doi.org/10.1002/bse.504>
- Rauniar, R., Rawski, G., Yang, J., Johnson, B., & Johnson, B. (2014). *Technology acceptance model ( TAM ) and social media usage : an empirical study on Facebook*. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2012-0011>
- Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., Muller-Camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 114–128.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1105844>

- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda\*. *International Journal of Management Reviews*, *15*(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, *34*(1), 176–194. <https://doi.org/10.1002/job.1820>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, *30*(C), 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Ruepert, A., Keizer, K., Steg, L., Maricchiolo, F., Carrus, G., Dumitru, A., García Mira, R., Stancu, A., & Moza, D. (2016). Environmental considerations in the organizational context: A pathway to pro-environmental behaviour at work. *Energy Research and Social Science*, *17*, 59–70. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2016.04.004>
- Saeed, B. Bin, Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *26*(2), 424–438. <https://doi.org/10.1002/csr.1694>
- Sammalisto, K., & Brorson, T. (2008). Training and communication in the implementation of environmental management systems (ISO 14001): a case study at the University of Gävle, Sweden. *Journal of Cleaner Production*, *16*(3), 299–309. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.07.029>
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, *40*(3), 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Shah, S. H. A., Cheema, S., Al-Ghazali, B. M., Ali, M., & Rafiq, N. (2020). Perceived corporate social responsibility and pro-environmental behaviors: The role of organizational identification and coworker pro-environmental advocacy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *April*, 1–12. <https://doi.org/10.1002/csr.2054>
- Shen, J., Dumont, J., & Deng, X. (2018). Employees' Perceptions of Green HRM and Non-Green Employee Work Outcomes: The Social Identity and Stakeholder Perspectives. *Group and Organization Management*, *43*(4), 594–622. <https://doi.org/10.1177/1059601116664610>
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and

- Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337.  
<https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In *Organizational Identity: A reader* (pp. 56–65).
- Wagner, M. (2011). Environmental Management Activities and Sustainable HRM in German Manufacturing Firms - Incidence, Determinants, and Outcomes. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), 157–177. <https://doi.org/10.1177/239700221102500206>
- Westermann-Behaylo, M., Berman, S. L., & Van Buren, H. J. (2014). The Influence of Institutional Logics on Corporate Responsibility Toward Employees. *Business and Society*, 53(5), 714–746. <https://doi.org/10.1177/0007650313476934>
- Zhu, J., Tang, W., Wang, H., & Chen, Y. (2021). The influence of green human resource management on employee green behavior—a study on the mediating effect of environmental belief and green organizational identity. *Sustainability (Switzerland)*, 13(8). <https://doi.org/10.3390/su13084544>

## **Anexos**

### **Anexo A: Consentimento informado**

Caro/a participante,

Vimos solicitar a sua participação num estudo que está presentemente a ser realizado no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional da ISCTE Business School. O objetivo do estudo é compreender o papel da Gestão de Recursos Humanos na promoção de comportamentos pró-ambientais no contexto de trabalho, isto é, comportamentos verdes ou amigos do ambiente.

Para participar no estudo basta que se encontre a trabalhar há, pelo menos, três meses para a mesma entidade patronal. As suas respostas são importantes pois permitirão um aprofundamento do conhecimento sobre esta temática. Quanto mais pessoas participarem na pesquisa, mais robustos serão os resultados encontrados.

O preenchimento deste questionário demora aproximadamente 8 a 10 minutos e não acarreta qualquer risco para si. O questionário está organizado em três partes e o preenchimento é voluntário, pelo que poderá desistir a qualquer momento. Nesse caso a sua participação não será tida em consideração. Não existem respostas certas ou erradas, pois só a sua opinião pessoal e sincera interessa. Todas as respostas são anónimas, pelo que não terá de se identificar. São também confidenciais, destinando-se unicamente ao estudo em questão.

A eventual publicação dos dados recolhidos só acontecerá de forma agregada, não individualizada e em formato de trabalho académico ou publicação em revista científica.

Muito obrigada pela sua participação.

Patrícia Duarte (orientação)

Mariana Ribeiro

Para questões e/ou esclarecimentos:

[xxxx@iscte-iul.pt](mailto:xxxx@iscte-iul.pt)

Ao carregar no botão para Continuar, está a indicar que compreendeu esta informação e a concordar em participar neste estudo.

## Anexo B: Escala de Gestão de Recursos Humanos Verde (Dumont et al., 2017)

Apresentam-se abaixo várias afirmações relacionadas com a organização na qual trabalha. Indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação.

A minha organização...

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
... define objetivos verdes para os seus trabalhadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... providencia aos seus trabalhadores formação ambiental para promover valores verdes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... providencia formação ambiental aos seus trabalhadores para desenvolver o seu conhecimento e competências necessárias à gestão ambiental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... tem em conta os comportamentos verdes no trabalho nas avaliações de desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... relaciona os comportamentos verdes dos trabalhadores com prémios e recompensas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... considera os comportamentos verdes dos trabalhadores para efeitos de promoção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Anexo C: Escala de Comportamentos Verdes (Robertson & Barling, 2013)

Pense na forma como trabalha habitualmente e indique a frequência com que tem realizado os seguintes comportamentos:

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Bastantes vezes	Sempre ou quase sempre
Num esforço para aumentar a performance ambiental da minha organização, faço sugestões e trago ideias novas sobre práticas ambientalmente responsáveis.	<input type="radio"/>				
No trabalho, envolvo-me em iniciativas ambientalmente responsáveis.	<input type="radio"/>				
Partilho o meu conhecimento sobre o ambiente com os colegas de trabalho.	<input type="radio"/>				
Sugiro novas práticas que podem aumentar a performance ambiental da minha organização.	<input type="radio"/>				
No trabalho, questiono práticas que podem prejudicar o ambiente.	<input type="radio"/>				
No meu trabalho, peso as consequências das minhas ações antes de fazer algo que possa afetar o ambiente.	<input type="radio"/>				
No trabalho, desempenho tarefas ambientais que não são requeridas pela minha organização.	<input type="radio"/>				
No trabalho, evito desperdiçar recursos como eletricidade ou água.	<input type="radio"/>				
No trabalho, uso as escadas ao invés do elevador para poupar energia.	<input type="radio"/>				
No trabalho, desligo as	<input type="radio"/>				

luzes quando saio do escritório.					
Imprimo frente e verso sempre que possível.	<input type="radio"/>				
No trabalho, faço reciclagem.	<input type="radio"/>				
Cumpro adequadamente as tarefas atribuídas de maneira ambientalmente responsável.	<input type="radio"/>				
Preencho as responsabilidades especificadas na minha descrição funcional de maneira ambientalmente responsável.	<input type="radio"/>				
Desempenho tarefas que são esperadas de mim de maneira ambientalmente responsável.	<input type="radio"/>				
Comparando com outras pessoas no meu trabalho, minimizo e reciclo o lixo.	<input type="radio"/>				

## Anexo D: Escala de Identificação Organizacional (Mael & Ashforth, 1992)

Pense na sua relação com a organização na qual trabalha e indique o grau em que concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Quando alguém critica a minha organização, sinto-o como um insulto pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou bastante interessado/a naquilo que os outros pensam sobre a minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando falo sobre esta organização, habitualmente digo “nós” ao invés de “eles”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os sucessos da minha organização são os meus sucessos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando alguém elogia a minha organização, sinto-o como um elogio pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se uma notícia nos <i>media</i> criticasse a minha organização, iria sentir-me embaraçado/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Anexo E: Escala de Significado Atribuído ao Trabalho (Steger et al., 2012)

Pense no trabalho que atualmente realiza. Indique o grau de veracidade que cada uma das frases abaixo apresentadas tem para si quando considera o trabalho que realiza no seu dia-a-dia.

	Absolutamente falso					Absolutamente verdadeiro	
Encontrei uma carreira com significado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Eu entendo como o meu trabalho contribui para o sentido da minha vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Tenho noção do que faz o meu trabalho ser significativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Descobri um trabalho com um propósito satisfatório.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Vejo o meu trabalho como um contributo para o meu crescimento pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
O meu trabalho ajuda-me a entender-me melhor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
O meu trabalho ajuda-me a entender o mundo ao meu redor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
O meu trabalho não faz realmente a diferença no mundo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Eu sei que o meu trabalho faz uma diferença positiva no mundo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
O trabalho que faço serve um propósito maior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					

## Anexo F: Escala de Valores Individuais Verdes (Chou, 2014)

Pense na forma como habitualmente pensa e age na sua vida quotidiana e indique o grau de acordo com as seguintes afirmações.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Sinto uma obrigação pessoal de fazer tudo o que possa para prevenir a degradação ambiental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me obrigado/a a salvar o ambiente da degradação, independentemente do que os outros fazem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas como eu devem fazer tudo o que possam para proteger o ambiente da degradação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me culpado/a quando contribuo para a degradação ambiental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me na obrigação de ter em mente o meio ambiente e a natureza no meu comportamento diário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## **Anexo G: Item de medição de Atitude perante o Uso de Redes Sociais (Luu, 2018)**

Continuando a pensar no seu dia-a-dia e indique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Usar redes sociais permite-me reconectar com pessoas importantes para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero as redes sociais úteis na minha vida pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usar redes sociais aumenta a minha eficácia em estar em contacto com os outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usar redes sociais facilita manter o contacto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usar redes sociais facilita manter-me informado com os meus amigos e familiares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## **Anexo H: Dados sociodemográficos**

Para terminar, agradecemos que indique alguns dados pessoais que serão utilizados para fins estatísticos. Relembramos que as suas respostas são anónimas e confidenciais.

Idade (em anos):

---

Sexo:

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não responder

Escolaridade (último nível concluído):

- Até ao 9.º ano
- Entre o 10.º e 12.º ano
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Há quanto tempo trabalha na sua organização atual (se há menos de 1 ano, utilize casas decimais (ex. – 6 meses = 0.5)

---

Qual a sua situação contratual perante a sua organização atual:

- Efetivo/a
  - Contrato de trabalho a termo
  - Trabalho temporário
  - Estagiário/a
  - Outra situação. Qual?
- 

Exerce um cargo de chefia:

- Não
- Sim

Em que setor de atividade se insere a sua organização:

- Agricultura
- Alojamento, restauração e similares
- Atividades de saúde e apoio social
- Atividades imobiliárias
- Atividades financeiras e de seguros
- Comércio por grosso e a retalho
- Comunicações
- Construção civil
- Consultoria
- Educação
- Eletricidade, gás e água
- Indústria
- Obras públicas
- Pecuária
- Pescas
- Transportes
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

Qual a classificação da sua organização, em termos de propriedade?

- Privada
- Pública
- Público-privada
- Cooperativa

A sua organização

- Tem fins lucrativos
- Não tem fins lucrativos

Qual a dimensão da sua organização (número aproximado de trabalhadores)?

- Mais de 250 trabalhadores

- 50 a 249 trabalhadores
- 10 a 49 trabalhadores
- Até 9 trabalhadores

Muito obrigada pela sua colaboração!

Agradecemos a sua participação neste inquérito e o tempo despendido. A sua resposta foi registada.