



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Clarificar os papéis dos colaboradores facilita líderes humildes a alcançar uma organização ambientalmente responsável? Um modelo de mediação-moderada

Diogo Alexandre Agostinho Madureira Nunes

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Professor Aristides Isidoro Ferreira, Professor Associado do Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2022

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Clarificar os papéis dos colaboradores facilita líderes humildes a alcançar uma organização ambientalmente responsável? Um modelo de mediação-moderada

Diogo Alexandre Agostinho Madureira Nunes

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Professor Aristides Isidoro Ferreira, Professor Associado do Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2022

**Clarificar os papéis dos colaboradores facilita líderes humildes a alcançar uma
organização ambientalmente responsável? Um modelo de mediação-moderada**

Diogo Alexandre Agostinho Madureira Nunes

Clarificar os papéis facilita líderes humildes a alcançar a RAC

Agradecimentos

Ao professor doutor Aristides Ferreira,

Por me ter aceitado e embarcado comigo nesta última aventura académica. Por estar sempre à distância de uma chamada, email ou mensagem. Por me fazer superar a mim mesmo dia após dia. Por me ajudar sempre a traçar o rumo certo.

À professora Helena Carvalho,

Por no meio de tanto dado e joio estatístico, ter assumido o leme da análise dos dados que pareciam não quererem ajudar a que esta tese tivesse novos desenvolvimentos científicos a reportar. Confesso que a certa altura achei que os questionários desenvolvidos teriam sido má ideia. A si um grande obrigado, estarei sempre em dívida por esta ajuda que me deu.

À minha mãe,

Desde o dia em que foste a pessoa que mais depositou fé em mim e nas minhas capacidades, se estou aqui hoje é devido a ti, obrigado por não me teres deixado nunca desistir. Moveste mundos e fundos, para que chegasse a este ponto, não é uma vitória minha, mas sim nossa. Obrigado.

Às minhas irmãs,

Por mesmo não tendo estado sempre em casa e ter sido o irmão mais presente em todos os momentos, sempre apoiaram que o mano seguisse o seu sonho, tal como o mano irá estar aqui sempre para que vocês sigam os vossos.

Ao Avô e à Linita,

Por me terem acolhido em vossa casa durante os 3 anos de licenciatura, por me terem alimentado, cuidado e apoiado ao longo deste percurso. Por vibrarem com as minhas conquistas como se fossem vossas. Um enorme obrigado.

À Mariana,

Por seres uma das pessoas mais importantes que entrou na minha vida, por desde que fazes parte dela me teres apoiado e encorajado a ir e conseguir, mesmo longe nunca desististe de mim nem de nós. Por crescermos juntos e nos incentivarmos um ao outro a sermos as nossas melhores versões. Agora é a tua vez “doutora Mariana” e serei o primeiro da fila a estar lá a aplaudir.

À minha família,

Ao pai, que ajudou a permitir que isto fosse possível, que mesmo longe esteve lá, obrigado pelas chamadas que me distraíam por vezes, mas que me ajudavam a lembrar o

porquê de estar longe, por te preocupares e me incentivares para que eu fosse uma pessoa e um aluno melhor. Aos avós, por todo o carinho e apoio, por todas as chamadas a meio do estudo ou da farra, a perguntar como estava e se já era o melhor aluno.

A todos os professores e colegas com que me cruzei,

Por me passarem conhecimentos importantes, por me fazerem descobrir este amor pela Psicologia. Por algumas amizades que levo para a vida. Por me tornarem num ser melhor, num futuro profissional melhor.

Clarificar os papéis facilita líderes humildes a alcançar a RAC

Resumo

No presente ano de 2022, é impossível ignorar a importância que têm as alterações climáticas e que caminhamos para um ponto sem retorno face a como vivemos no mundo até hoje. As Nações Unidas foi a identidade responsável por alavancar o início destas mudanças ao estabelecer os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, a atingir até 2030, e afirmando que as organizações têm um papel chave para cumprir esse prazo. O objetivo central deste estudo é analisar de uma perspetiva interna como a organização pode melhorar o seu impacto no meio ambiente, ao investigar a relação entre líderes humildes na elevação da organização a um estatuto de ambientalmente responsável, o possível papel facilitador da clarificação de papéis dos colaboradores nesse processo bem como a diminuição da dificuldade de atingir esse estatuto através de práticas de gestão de recursos humanos verde (GRHV). O estudo foi realizado com 101 participantes de diferentes setores de atividade, divididos em 30 equipas e dois níveis (chefia e colaboradores). Foram utilizados dois questionários, um para cada nível. Os dados foram analisados segundo um modelo de mediação-moderada com multinível, testado através do MLMED. Os resultados obtidos vão de encontro ao teorizado no modelo comprovando que as práticas de GRHV das organizações moderam a relação indireta entre a liderança humilde e a responsabilidade ambiental das organizações através da clarificação de papéis dos colaboradores. Em conclusão, é importante continuar a acrescentar conhecimento científico na emergente área da GRHV e lembrar as organizações da importância de ser “verde”.

Palavras-chave: Responsabilidade Ambiental Corporativa, Clarificação de Papéis, Liderança Humilde, Práticas de GRHV.

Códigos de Classificação APA: 2220 Tests & Testing; 3620 Personnel Management & Selection & Training

Clarificar os papéis facilita líderes humildes a alcançar a RAC

Abstract

In the present year 2022 it is impossible to ignore the importance of climate change and that we are moving towards a point of no return from how we have lived in the world until today. The United Nations was the identity responsible for leveraging the beginning of these changes by establishing the Sustainable Development Goals, to be achieved by 2030, and stating that organizations have a key role in meeting this deadline. The central aim of this study is to analyse from an internal perspective how the organisation can improve its impact on the environment, by investigating the relationship between humble leaders in elevating the organisation to an environmentally responsible status, the possible facilitating role of employee role clarification in this process, as well as decreasing the difficulty of achieving this status through green human resource management (GRHV) practices. The study was carried out with 101 participants from different sectors of activity, divided into 30 teams and two levels (Management and employees). Two questionnaires were used, one for each level. Data were analysed according to a multilevel moderated mediation model, tested through MLMED. The results obtained meet the theorised model proving that organisations' HRM practices moderate the indirect relationship between humble leadership and organisations' environmental responsibility through employees' role clarification. In conclusion, it is important to continue to add scientific knowledge in the emerging area of GRHV and to remind organizations of the importance of being "green".

Keywords: Corporate Environmental Responsibility, Role Clarity, Humble Leadership, Green HRM Practices

APA Classification Codes: 2220 Tests & Testing; 3620 Personnel Management & Selection & Training

Índice Geral

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
1.1 TEORIA SOCIAL COGNITIVA.....	5
1.1.1 Modelação.....	6
1.2 LIDERANÇA HUMILDE.....	7
1.2.1 Humildade.....	8
1.2.2 Liderança.....	8
1.2.3 Origens do conceito.....	9
1.2.4 Definição.....	9
1.2.5 Líderes Humildes.....	10
1.2.6 Vantagens.....	10
1.3 CLARIFICAÇÃO DE PAPÉIS.....	10
1.3.1 Papel.....	11
1.3.2 Definição.....	11
1.3.3 Clarificação de Papéis vs. Ambiguidade de Papéis.....	11
1.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	12
1.4.1 Definição.....	12
1.4.2 Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa.....	13
1.5 Vantagens.....	15
1.6 RESPONSABILIDADE AMBIENTAL CORPORATIVA.....	15
1.6.1 Definição.....	15
1.7 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS VERDE.....	16
1.7.1 Da Gestão de Recursos Humanos à GRHV.....	16
1.7.2 Definição.....	16
1.7.3 Práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde.....	17
1.7.4 Dimensões.....	17
1.7.5 Vantagens.....	19
1.8 RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS E CONCEPTUALIZAÇÃO DE HIPÓTESES.....	19
1.8.1 Liderança Humilde e Responsabilidade Ambiental Corporativa.....	19
1.8.2 O Papel Mediador da Clarificação de Papéis.....	20
1.8.3 O Papel Moderador das Práticas de Gestão de Recursos Humanos Verdes.....	22
1.9 OBJETIVO DO ESTUDO E MODELO TEÓRICO.....	24
CAPÍTULO II - MÉTODO	25
2.1 PARTICIPANTES.....	25
2.2 PROCEDIMENTO.....	25
2.3 INSTRUMENTOS.....	26
2.3.1 Questionário Chefia (nível 2).....	27
2.3.2 Questionário Colaborador (nível 1).....	27
CAPÍTULO III - RESULTADOS.....	29
CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO.....	33
4.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS.....	33
4.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS.....	35
4.3 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS.....	37
CONCLUSÕES.....	39

REFERÊNCIAS	41
ANEXOS.....	47
ANEXO A	47
ANEXO B	48
ANEXO C	49
ANEXO D.....	50
ANEXO E	51

Clarificar os papéis facilita líderes humildes a alcançar a RAC

Índice Tabelas

Tabela 3.1: Estatísticas descritivas e correlações das variáveis.....	29
Tabela 3.2: Estimativas de Efeitos Fixos.....	29
Tabela 3.3: Resultados da mediação-moderada.....	30

Índice Figuras

Figura 1.1: Modelo Teórico.....	24
Figura 3.1: Moderação das práticas de GRHV na relação entre clarificação de papéis dos colaboradores e a responsabilidade ambiental.....	31

Introdução

No presente ano de 2022, é impossível ignorar a importância que têm as alterações climáticas e o impacto que têm para a continuidade da vida humana no planeta terra. É do conhecimento de todos que o maior responsável pelas alterações climáticas é o ser humano, apesar de todas elas terem vindo a ser pouco notórias e graduais, desde o final do século XX que essas alterações têm sido notadas de forma abrupta (IPCC, 2021). Uma das alterações mais alarmantes é sem indubitavelmente o aumento da temperatura da terra que aumentou no decorrer do século passado em quase 1°C devido aos gases de efeito de estufa produzidos pelo homem (IPCC, 2021; Ruedert et al., 2017). Desde 2007 foi declarado como inequívoco o aquecimento global do clima (IPCC, 2021; Ruedert et al., 2017).

Para além das alterações climáticas referidas encontramos-nos numa fase da história na qual a base que sustenta a vida humana, os recursos naturais, encontra-se num estado de escassez rumo à sua extinção (George et al., 2018). O excesso de capitalismo criado antes de 2000 pelos países desenvolvidos, levou a uma procura insaciável de recursos naturais, nomeadamente não-renováveis, como o petróleo, diminuindo drasticamente o tempo de espera para a sua extinção (IPCC, 2021).

Em pleno século XXI, todos os temas referidos continuam a ser investigados por parte da comunidade científica (Ahmad, 2015). Para que se possa pensar em reverter os danos causados ao nosso planeta há que começar onde existe maior culpa para a atual situação em que o mundo se encontra. Uma vez que, grande parte da poluição que origina as alterações climáticas e a escassez de recursos é causada por organizações um pouco por todo o mundo (Ahmad, 2015) e com o aumento da pressão social e dos media para que mudanças sejam feitas (Bush, 2020; Navarrete et al., 2020; Wei et al., 2021) é do interesse das organizações procurarem a redução de impacto no ambiente e posicionarem-se no mercado como ambientalmente responsáveis (Ruedert et al., 2017).

Também as Nações Unidas demonstraram-se preocupadas com estas alterações ao longo dos últimos anos e deram o exemplo ao tomarem uma posição acerca do assunto. A assembleia das Nações Unidas em 2015 reuniu-se para discutir um conjunto de medidas a surtir efeito reversivo às alterações no clima até 2030, a que deu o nome de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS's) (ElAlfy et al., 2020; Navarrete et al., 2020). Os ODS's são 17 objetivos (Lee et al., 2020) criados pela colaboração entre governos de todo o mundo (ElAlfy et al., 2020) com o propósito de combater a insustentabilidade e promover o desenvolvimento ecológico e sustentável em todo o mundo (ex: Consumo e produção responsáveis, Educação de Qualidade,

etc...) (ElAlfy et al, 2020; Lee et al., 2020). Um dos pontos assentes durante a conferência em que se anunciou ao público os ODS's até 2030, é que a importância das organizações neste processo é inegável (ElAlfy et al., 2020). As ODS's vieram forçar as organizações a passar de uma posição reativa a uma posição proativa no que diz respeito a tornarem-se socialmente responsável (Lee et al., 2020).

Para perceber como as organizações chegarão a obter o estatuto de ambientalmente responsáveis, é necessário compreender quais os principais intervenientes nesse processo, o que nos leva ao departamento de recursos humanos, departamento que ao longo dos anos originou mais mudanças, inicialmente mais viradas para as pessoas (Almeida, 2019; Carvalho 2015) e que apenas recentemente começou a explorar a importância da sustentabilidade ambiental (Ahmad, 2015).

A gestão de recursos humanos (GRH) começou com Elton Mayo em meados de 1930, numa fase gerada por este, na qual procurou fazer a ponte entre a lógica humana e a lógica da eficiência económica, denominada de fase das Relações humanas, (Almeida, 2019). Até ao presente momento é consensual afirmar-se que existiram 4 fases de evolução da GRH (1ª 1960 - Administração de Pessoal; 2ª de 1960 a 1980 - Gestão de Pessoal; 3ª de 1980 a 1990 – GRH e 4ª após 1990 - Gestão Estratégica de Recursos Humanos) (Almeida, 2019; Carvalho 2015).

Uma nova vaga de estudos vem propor a transição da GRH para uma nova fase, fase esta que se destaca das anteriores pela descentralização do recurso humano em si como razão da alteração, emergindo a necessidade da preocupação com a sustentabilidade ambiental do planeta, motivando mudanças ao nível interno das organizações, criando assim a GRHV (Ahmad, 2015; Renwick et al., 2008 citado por Haddad, 2019; Hameed et al., 2020; Tang et al., 2018; Yong et al., 2020). Com a alteração da GRH para GRHV, também as suas práticas foram adaptadas para terem enfoque na sustentabilidade (Dumont et al., 2017).

Contudo, é importante clarificar que práticas de GRHV e práticas de responsabilidade ambiental corporativa (RAC) são diferentes e têm propósitos diferentes. As práticas de GRHV são normas desenvolvidas para que os colaboradores adotem uma postura mais ecológica no local de trabalho (ex: recrutar de forma verde ou recompensar os colaboradores com benefícios verdes), (Alzgoool, 2019; Dumont et al., 2017; Hameed et al., 2020), por outro lado as práticas de RAC pretendem que a organização através de atividades desenvolvidas interna e externamente desenvolva a sua influência sustentável no ambiente (ex: redução do uso do papel no dia-a-dia ou desligar as luzes quando não se está nessa divisão) (Haddad, 2019).

O presente trabalho, considerando que as organizações são um dos principais pontos de possível viragem na alterações ocorridas no mundo, tem como principal propósito perceber de

uma perspectiva interna das organizações se através de uma liderança influenciável pelo exterior e por fazer o que está correto é capaz de impactar de forma positiva na responsabilidade ambiental da sua organização. Esses líderes através da clarificação das funções desempenhadas pelos colaboradores e com a atribuição de incentivos pretendem motivar comportamentos a favor do ambiente e associar a imagem da sua organização à responsabilidade ambiental (Haddad, 2019; Zhang et al., 2018) . Este estudo surge dentro da temática de GRHV e a sua relevância depende-se com a colmatação de falta de estudos que forneçam mais informações e conclusões acerca da relação entre uma liderança humilde e a RAC e se essa relação pode ser facilitada através de um modelo de mediação-moderada, mediada pela clarificação de papéis dos colaboradores e moderada pelas práticas de GRHV.

Para uma melhor compreensão dos conceitos envolvidos no modelo de mediação-moderada será apresentada no capítulo 1 uma revisão de literatura acerca das variáveis que compõe o modelo de investigação que serve de base a todo o estudo (Responsabilidade Ambiental Corporativa, Clarificação de Papéis, Liderança Humilde e Práticas de GRHV) e a relação entre as mesmas. Seguidamente serão descritos os objetivos e hipóteses do estudo. No capítulo 2 será feita a caracterização da amostra, bem como a exposição dos instrumentos de medição utilizados e o procedimento escolhido. No capítulo seguinte proceder-se-á à apresentação e análise dos resultados obtidos. Por fim, no capítulo final discutir-se-ão os resultados, retirando as principais conclusões, mas também as principais limitações, finalizando com algumas sugestões para futuros estudos.

Capítulo I - Fundamentação Teórica

1.1 Teoria Social Cognitiva

A Teoria Social Cognitiva (TSC) é um modelo que através de uma relação de causalidade triádica fornece uma explicação do funcionamento psicossocial humano (Bandura, 1988). A reciprocidade triádica embarga: os comportamentos, os fatores cognitivos, afetivos e de personalidade; e as variáveis ambientais (Bandura, 1988, 2001). Os três determinantes encontram-se em constante interação e exercem mutuamente uma influência bidirecional (Bandura, 1988). Sendo assim, não só o ambiente tem influência na pessoa e no seu comportamento, como a pessoa influencia, de igual modo, o ambiente que o rodeia através dos seus comportamentos.

Esta teoria posiciona-se num ponto de vista agêntico do desenvolvimento, adaptação e mudança, no qual coloca o indivíduo como o responsável pelo exercício de influenciar arbitrariamente o seu próprio funcionamento e as decisões relativas à sua vida (Bandura, 2001, 2005). A pessoa, enquanto agente da sua própria vida, tem controlo sob o seu autodesenvolvimento, adaptação e reestruturação face à mudança (Bandura, 2001). A pessoa não se limita a assistir aos acontecimentos na sua vida, faz parte da sua realização enquanto agente (Bandura, 2001), é capaz de estabelecer objetivos e prever as possíveis repercussões das ações que pretende aplicar de forma a alocar os seus esforços e motivação à priori (Bandura, 2005).

A TSC distingue três modos de agência humana, pessoal, delegada e coletiva (Bandura, 2001, 2005, 2009), que se encontram interligados e se afetam bidireccionalmente (Bandura, 1988).

Na agência pessoal a pessoa centra-se nos seus próprios processos cognitivos, afetivos, motivacionais e de escolha, processos estes que utiliza para que sejam produzidos os efeitos que pretende. Neste modo de agência a pessoa tem controlo direto nos resultados que se propõe a alcançar, sendo o único interveniente em todo o processo, contudo na maioria das situações o controlo não é direto e é necessário o envolvimento de terceiros (Bandura, 2001, 2007, 2009).

A agência de delegação evidencia-se quando a pessoa não é capaz por si só de ter o controlo sobre as condições sociais e ambientais que o rodeiam que têm impacto na sua vida. Nesta forma de agência, a pessoa procura outras pessoas com conhecimentos e *skills* que não possui e exerce pressão para que estas influenciem em seu benefício e a façam alcançar os resultados pretendidos. Por outras palavras, conseguem obter os resultados sem necessitarem de

desenvolver as competências que seriam necessárias para a sua resolução, nem as responsabilidades ou problemas que a atividade de controle acarreta (Bandura, 1988, 2001, 2009).

A agência coletiva advém da crença que as pessoas depositam no poder coletivo para criar os resultados desejados. Tudo o que é alcançado pelo grupo é fruto não só da partilha de saberes e *skills* dos seus membros, como também da performance interativa e coordenada dessas trocas (Bandura, 2001, 2009), em que o todo vale mais que a parte e a pessoa vê o coletivo como uma oportunidade para observar o comportamento dos que estão à sua volta, aprendê-lo e aplicá-lo se estiverem motivados para tal, processo ao qual se dá o nome de modelagem (Bandura, 2005, 2009).

1.1.1 Modelação

A modelação é o processo pelo qual a pessoa replica comportamentos, atitudes, pensamentos e/ou ações após observação de outros. Modelação é uma habilidade comum a todos os seres humanos não dependendo de fatores sociais, linguísticos ou culturais (Bandura, 2005, 2009).

A Modelação é um processo que produz resultados no desenvolvimento de competências quer sejam elas cognitivas, sociais ou comportamentais (Bandura, 1988, 2005, 2009). A pessoa adquire sub-competências que podem ser combinadas em técnicas complexas para aplicar em diferentes situações. A modelação é considerada eficaz quando usada para transmitir soluções gerais a diferentes problemas ao invés de dar apenas uma solução específica para um dado problema (Bandura, 1988, 2005, 2009).

A modelação, como percebido anteriormente é um processo social que depende da interação em grupo para que ocorra, no entanto é necessário que a modelação não só atue como um fornecedor de competências e estratégias que resultam na vida quotidiana, como também é preciso que através deste processo se estimule a motivação e a autoeficácia para em situações futuras poder ter autonomamente forma de agir (Bandura, 1988, 2005, 2009).

A aprendizagem de competências e estratégias através da modelação para lidar com as mais diversas situações não é suficiente por si só, uma vez que, contrariamente existe uma máquina que reage devido a um estímulo, a pessoa só realiza algo se estiver motivada para tal. A motivação é gerada, muitas vezes, por incentivos materiais, contudo por vezes as pessoas preferem incentivos de índole pessoal ou social (Bandura, 1988, 2005, 2009).

Segundo a TSC, a pessoa motiva-se para aprender uma competência, uma estratégia ou outra coisa qualquer com base no estabelecimento de metas internas que formam um caminho

até à sua total aquisição, para que a aprendizagem seja efetivamente alcançada a pessoa aloca os esforços e recursos que estimou como necessários anteriormente com base nas metas traçadas. Para aumentar o efeito motivacional, a pessoa deve manter-se fiel às metas que traçou, ter confiança em si mesmo de que possui as ferramentas necessárias para as cumprir e se as metas que está a usar irão produzir os resultados esperados, através de feedback informativo por parte dos seus pares (Bandura, 1988, 2005, 2009).

Recapitulando, a TSC apresenta um modelo segundo o qual a pessoa pode realizar aprendizagens para lidar com o seu próprio funcionamento devido à constante interação com os outros e através da observação e retenção das suas competências, estratégias e/ou comportamentos. Neste sentido, é importante salientar que só existe uma aprendizagem se as diferentes dimensões pessoal, comportamental e ambiental estiverem em interação (Bandura, 1988, 2005, 2009).

Um fator determinante para que a aprendizagem seja adquirida é a motivação, uma vez que, é esta que move a pessoa para realizar essa aprendizagem. O indivíduo estabelece metas para se motivar ao longo do processo de aprendizagem, e disponibiliza esforços e recursos com base nessas metas pré concebidas para o alcance dos resultados pretendidos.

1.2 Liderança Humilde

Com o sucessivo aumento de escândalos em organizações devido ao ego e à arrogância dos líderes, a necessidade de apelar à humildade dos líderes tornou-se prioridade. No seguimento, a comunidade científica ligada ao estudo da liderança moveu o seu foco para a importância da humildade na liderança (Owens & Hekman, 2012) por outro lado, os líderes e colaboradores começam a aperceber-se da necessidade de introduzir a humildade como um traço benéfico ao exercício da sua atividade (Peng et al., 2020). Com todas estas alterações registadas, várias formas de liderança humilde têm sido documentadas até então (Schein & Schein, 2018).

Liderança humilde é um conceito composto, isto porque, humildade advém da junção dos conceitos de liderança e de humildade. A liderança humilde emerge da interação social que ocorre entre os líderes e os seus subordinados, na qual os subordinados através da observação do comportamento dos líderes são capazes de os replicar (Peng et al., 2020). Os líderes são pessoas mais compreensivas, abertas a diferentes opiniões e a uma satisfação coletiva (Oc et al., 2015; Peng et al., 2020). Este tipo de liderança e de líderes são importantes para as organizações no sentido em que permitem que os colaboradores se sintam mais à vontade para crescer e se desenvolverem profissionalmente no local de trabalho, aumentam a sua satisfação

e envolvimento para com os objetivos e missão da organização e fortalecem o clima dentro da equipa (Ding et al., 2020; Maldonado et al., 2022). Todos estes fatores fazem com que a organização se torne mais eficaz e bem sucedida naquilo a que se propõe (Schein & Schein, 2018).

Para uma melhor compreensão deste conceito será de seguida enquadrado de seguida enquadrar os conceitos que o compõem, dar a definição do conceito de liderança humilde e de outras dimensões relacionadas de relevância.

1.2.1 Humildade

Humildade provém da palavra latina “humilitas”, sinónimo de a partir da terra (Kelemen et al., 2019). Outros sinónimos de humildade são, honestidade, modéstia, empatia, integridade e baixa-autoestima (Oc et al., 2015).

A humildade recentemente passou de ser vista como uma falha a algo desejável, ou seja, uma pessoa humilde não é desvalorizar e desacreditar as próprias forças e feitos mas reconhecer as suas forças e realizações bem como as dos outros. Uma pessoa humilde é então, alguém mais aberto a novas ideias/críticas, que respeita opiniões diversas, capaz de trabalhar em equipa, autoconsciente, disposto a assumir quando erra e a aprender com esses erros (Maldonado et al., 2022; Oc et al., 2015; Owens & Hekman, 2012).

Em termos organizacionais, a humildade é caracterizada como inata, vista como o principal propulsor da base da ação moral no local de trabalho e incentiva comportamentos positivamente desviantes (Owens & Hekman et al., 2012). Os colaboradores que apresentam a característica humildade são mais objetivos, são mais autoconscientes e vêm algo mais para além de eles próprios e valorizam o outro e as suas opiniões (Maldonado et al., 2022).

Todavia, apesar de ser um campo já estudado, a análise da humildade em relação aos líderes é relativamente recente (Oc et al., 2015).

1.2.2 Liderança

Com base nos trabalhos desenvolvidos por Stogdill, chegou-se à conclusão de que liderança era ,não só, um dos temas mais procurados quando nos referimos à área comportamental, como também, devido a essa exaustiva pesquisa era possível de se concluir que existe tantas definições de liderança como pessoas que a tentaram definir (Sikorsky, 2018). Define-se, deste modo, liderança segundo um conjunto de diferentes perspetivas para uma mais ampla e

completa explicação do conceito.

Liderança é um processo através do qual uma pessoa é capaz de persuadir um colaborador abaixo hierarquicamente a realizar atividades estabelecidas como objetivos, influencia através dessa persuasão o comportamento do colaborador para o efetivo cumprimento da atividade (Mihelič et al., 2010; Sikorsky, 2018). Contudo esta influência visa, ainda, a manutenção da identidade de grupo e interiorização da cultura organizacional (Sikorsky, 2018).

Outra vertente da literatura acadêmica explorada no trabalho de Schein & Schein (2018), afirma que liderança é refazer algo, mas melhor e ao mesmo tempo fazer com que os restantes colaboradores o sigam em frente. Nesta visão, a liderança é referida como as tarefas que podem ser sempre melhoradas e parte do grupo o trabalho para que ocorra tal melhoramento (Schein & Schein, 2018).

1.2.3 Origens do conceito

De acordo com os estudos desenvolvidos por Bandura segundo a TSC, é proposto que os colaboradores têm maior facilidade em replicar comportamentos dos seus líderes quando demonstram atitudes e comportamentos humildes (Bandura, 1988, 2005, 2009). Este fenómeno é conhecido com efeito cascata da liderança e beneficia o desempenho da equipa (Peng et al., 2020).

1.2.4 Definição

Como já referido anteriormente, humildade provém da palavra em latim humus que significa “terra”, posto isto, liderança humilde é descrita como “liderança a partir da terra” ou “liderança de baixo para cima” (Owens & Hekman, 2012).

Owens & Hekman (2012) foram os primeiros teóricos a conceptualizar uma definição de liderança humilde reconhecida pelos seus pares (Oc et al., 2015). Nessa definição, um líder humilde possui três principais fatores (Ding et al., 2020; Oc et al., 2015; Owens & Hekman, 2012; Peng et al, 2020) : (1) admitir erros pessoais e limitações; (2) ter consciência das forças e contribuições dadas pelos seus colaboradores; (3) abertura a novas ideias e a feedback positivo ou negativo.

Em acréscimo aos principais fatores definidos em 2012, Ou e colaboradores nos seus trabalhos, através de uma abordagem dedutiva/indutiva adicionou 3 novos fatores inerentes ao que é ser um líder humilde (Oc et al., 2015) : (1) baixa auto-focalização; (2) procura ser

autotranscendente; (3) procura que os que o rodeiam se transcendam.

1.2.5 Líderes Humildes

Um líder humilde é alguém que emerge a partir das interações sociais (Peng et al., 2020). A humildade apesar de uma característica inata, pode e deve ser praticada, os comportamentos podem ser incentivados, promovidos e recompensados (Maldonado et al., 2022).

Líder humilde é um líder que se percebe de forma objetiva, que acredita nos colaboradores que o rodeiam, reconhece os seus pontos fortes e fracos, procura um plano superior ao seu próprio (Maldonado et al., 2022), incentiva a partilha de opiniões divergentes da sua (Peng et al., 2020), são mais francos com os seus colaboradores e aceitam críticas acerca das suas decisões e ideias (Oc et al., 2015).

1.2.6 Vantagens

Como descrito na introdução do conceito, a liderança humilde tornou-se cada vez mais necessária nas organizações para beneficiar o seu desempenho (Peng et al., 2020). Contudo, apesar de já se saber no que consiste e como funciona para que seja eficaz (Oc et al., 2015), é ainda de relevância enumerar as vantagens que tem para as organizações incluírem nos seus quadros líderes humildes.

Liderança humildes promove o desempenho da equipa, promove a confiança dos colaboradores, aumenta a satisfação no local de trabalho (Peng et al., 2020), aumenta o envolvimento dos colaboradores nos interesses organizacionais, facilita a integração das equipas e dos membros dentro das mesmas e permite um aumento de liberdade psicológica dos colaboradores (Maldonado et al., 2022).

1.3 Clarificação de Papéis

No panorama atual de funcionamento das organizações, os colaboradores trabalham em várias equipas e reportam a diferentes líderes e as tarefas que desenvolvem são cada vez mais complexas e abstratas, o que dificulta que cada colaborador saiba de forma clara o que esperam dele e o que tem de fazer (Kauppila, 2014).

É através da gestão que se assegura que todos os elementos da organização compreendem claramente os seus papéis (Kauppila, 2014), os líderes são uma peça importante para que os

colaboradores sejam influenciados na forma como percebem os seus papéis, pois são estes que os definem e monitorizam (Flatau-Harrison et al., 2020).

1.3.1 Papel

Um papel é um conjunto de atividades, normas ou comportamentos esperados por parte dos intervenientes relevantes da organização nas pessoas que nela ocupam alguma posição (Hassan, 2013; Kaupilla, 2014; Whitaker et al., 2007). Os papéis dos colaboradores incluem tarefas complexas e especializadas, a especificação formal dos requisitos da função permite ao colaborador sentir-se orientado para realizar as atividades que fazem parte do seu trabalho (Hassan, 2013).

1.3.2 Definição

Clarificação de papéis é um processo que ocorre entre o colaborador e a sua chefia, define-se como a medida em que o colaborador adquire e compreende de forma clara, transparente e precisa que responsabilidades, tarefas, comportamentos, objetivos e expectativas são esperadas ocorrer na sua função laboral e como alcançá-los. Para que haja sucesso neste processo é necessário que a chefia forneça feedback para que seja reforçado ou modificado (Cäker & Siverbo, 2018; Frögéli et al., 2019; Hall, 2008; Hassan, 2013; Kauppila, 2014; Orgambídez & Almeida, 2020; Townsen et al., 2020; Zhou et al., 2016).

Ivancevich (1974) concluiu, através do seu estudo, que colaboradores tendem a ter diferentes necessidades de clareza, já Posner e Butterfield (1978) acrescenta que a clarificação de papéis diminui em níveis elevados da organização. A clarificação de papéis opõe-se à ambiguidade de papéis e aumenta a eficácia dos colaboradores no seu trabalho (Kauppila, 2014).

1.3.3 Clarificação de Papéis vs. Ambiguidade de Papéis

Ao rever literatura acerca da clarificação de papéis é incontornável encontrar a si relacionado, com uma conotação inversa o conceito de ambiguidade de papéis (Flatau-Harrison et al., 2020; Kauppila, 2014). Autores ao longo dos anos elaboram estudos para clarificar que as dimensões (clarificação de papéis e ambiguidade de papéis) são separadas e exatamente opostas uma da outra (Ivancevich et al., 1974).

A ambiguidade de papéis define-se, como referido anteriormente, como o contrário da clarificação de papéis. É o processo que ocorre quando o colaborador devido à falta de comunicação entre si e a chefia não obtém as informações suficientes e necessárias para compreender em que consiste a função para que foi contratado. Por outras palavras, o colaborador não sabe que comportamentos, atividades ou normas adotar devido a uma incerteza acerca do que é esperado de si por parte do seu superior hierárquico (Hassan, 2013; Posner & Butterfield, 1978).

Tendo em consideração o que significa a ambiguidade de papéis dos colaboradores por parte dos líderes é necessário referir alguns dos efeitos negativos documentados e estudados: falta de clareza nos objetivos da organização (Hassan, 2013); aumento do stress e frustração nos colaboradores e potencialização de turnover (Hassan, 2013); diminuição da noção do colaborador no impacto do seu trabalho na organização (Hall, 2008); diminuição do espírito cooperativo dos colaboradores nos interesses organizacionais e falta de empenho no seu alcance (Hassan, 2013).

Os líderes têm um papel fulcral no combate à ambiguidade de papéis ao fomentarem uma relação (colaborador-chefia) com base na comunicação e feedback (Kauppila, 2014).

1.4 Responsabilidade Social Corporativa

Os líderes são os intervenientes chave entre o que compete em termos de funções aos colaboradores fazerem e os comportamentos ambientais que realizam com base nas suas funções no local de trabalho (Saleem et al., 2020).

A responsabilidade social corporativa (RSC) é o produto dos comportamentos ambientais de cada colaborador visível pelo exterior em relação à organização (Arsić et al., 2017; Duker & Olugunna, 2014; Holtbrügge & Dögl, 2012; Kanji & Chopra, 2010; Ruepert et al., 2017).

Posto isto é necessário definir no que realmente consiste a responsabilidade social corporativa (RSC).

1.4.1 Definição

A RSC é um construto que foi descrito por Bowen em 1953 como sendo “obrigação dos empresários de prosseguir essas políticas, de tomar essas decisões, ou de seguir as linhas de ação desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade” (p. 6) (Bowen, 1953 citado por Turker, 2009). Bowen foi um dos primeiros teóricos a estudar e a conceptualizar a

RSC, porém, com o avançar dos anos e dos estudos realizados em torno do conceito, este foi modificado e aperfeiçoado.

Nos últimos anos entre os teóricos, apesar de, segundo Dahlsrud existirem pelo menos 37 definições diferentes, a maioria dos teóricos demonstram concordar nas suas bases. Hoje em dia, o conceito de RSC pode ser circunscrito como um conjunto de atos e de posições tomadas pelas organizações que integram preocupações sociais e ambientais nas suas atividades internas e externas, algo que é alcançado através da fomentação de um sentido de responsabilidade nos seus colaboradores inerente aos seus comportamentos, sempre com o cuidado de respeitar as questões éticas e de segurança de todos os envolvidos. A RSC traduzem-se em atos e posições em que a organização deve participar de forma extraordinária face às suas obrigações jurídicas segundo uma base voluntária e com envolvimento da sociedade circundante (Auld et al., 2008; Bénabou & Tirole, 2010; Dummett, 2008; Haddad, 2019; Lee et al., 2018; Suganthi, 2019; Turker, 2009; Weber, 2008).

1.4.2 Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa

Num espetro mais amplo da análise de literatura acerca da RSC foram encontrados autores que defendem a existência de 3 dimensões afetas ao que significa ser socialmente responsável para uma organização (dimensão social, económica e ambiental), contudo, ao realizar uma análise à literatura mais recente encontra-se documentada a existência de 5 dimensões, adicionando a dimensão dos Stakeholders e do voluntariado. A última teoria é a mais aceite no que diz respeito aos teóricos que exploram e definem a RSC (Arsić et al., 2017; Haddad, 2019; Kanji & Chopra, 2010).

Para este trabalho serão consideradas 5 dimensões constituintes parte do conceito de RSC, dimensões estas que irão ser descritas nos parágrafos seguintes.

1.4.2.1 Dimensão Económica. A dimensão económica pressupõe que as organizações devem adotar modos de trabalho altruístas de forma a serem capazes de trabalhar com todas as outras partes interessadas em que alcance lucro. De forma sucinta, a responsabilidade económica de uma organização passa por cumprir os seus deveres de devolver o dinheiro aos investidores, obter o máximo de lucro possível, garantir que os seus clientes estão satisfeito e os seus empregados são remunerados justamente. A organização deve, ainda, assumir a responsabilidade de lutar por negócios sustentáveis a longo prazo, não descorando os sacrifícios feitos a curto prazo para gerar efeitos positivos na sociedade em que se encontra inserida e no

seu ambiente circundante (Arsić et al., 2017; Kanji & Chopra, 2010).

1.4.2.2 Dimensão Social. A organização é socialmente responsável quando tem em atenção os efeitos sociais que provoca nas pessoas, mesmo que indiretamente. A organização deve então reunir esforços para gerar operações comerciais considerando as questões sociais e todos os impactos que daí ocorram (Arsić et al., 2017; Kanji & Chopra, 2010).

1.4.2.3 Dimensão dos Stakeholders. A dimensão dos Stakeholders foi uma das dimensões adicionadas mais recentemente, mas que se apoia no tradicional pressuposto de que o negócio é parte integrante da sociedade e não algo isolado para apenas os acionistas obterem lucro (Arsić et al., 2017).

Esta dimensão tem como peça chave os Stakeholders, indivíduo ou coletivo que aumentam a capacidade de criar riqueza numa organização, que têm um papel determinante nas decisões tomadas pela organização, uma vez que, estabelecem o equilíbrio entre todos os lados de negócio ao satisfazer as necessidades sem prejuízos. Estes Stakeholders podem ser colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas, entre outros (Arsić et al., 2017).

1.4.2.4 Dimensão do Voluntariado. Assim como a dimensão dos Stakeholders, também a do voluntariado foi definida mais tarde, com a continua exploração do conceito de RSC.

Quando uma determinada organização realiza mais funções ou toma decisões para além daquelas que lhe estavam incumbidas por regras ou normas estabelecidas, diz-se que esta possui responsabilidade voluntária. Todavia as organizações têm, também, em termos éticos a obrigação de não tomar más decisões, bem como de não serem irresponsáveis socialmente (Arsić et al., 2017).

1.4.2.5 Dimensão Ambiental. A responsabilidade ambiental nas organizações origina-se da necessidade das organizações em combater as alterações climáticas e a poluição, bem como de um reposicionamento dentro do mercado de trabalho para que seja possível proteger o meio ambiente e/ou o usá-lo de forma sustentável (Arsić et al., 2017). Devido ao facto de a RAC ser uma variável imprescindível para a análise das organizações que participarão neste trabalho, esta será definida individualmente numa fase posterior.

1.5 Vantagens

Organizações que tomam decisões com base na RSC melhoram a sua imagem de mercado, tornando-a mais competitiva (Weber, 2008), os seus colaboradores sentem-se mais orgulhosos em fazerem parte de organizações amigas do ambiente e aumentam o nível de compromisso com a mesma (Lee et al., 2018).

1.6 Responsabilidade Ambiental Corporativa

1.6.1 Definição

A RAC, como foi passível de perceber anteriormente é um subconjunto do conceito de RSC (Karassin & Bar-Haim, 2016; Kovács, 2008; Vincent, 2012). Esta forma de responsabilidade por parte das organizações corresponde à dimensão ambiental referida anteriormente (Kovács, 2008), na definição de RSC é através da RAC que as organizações demonstram as suas preocupações com o ambiente e as estratégias que tomam de forma a protegê-lo (Arsić et al., 2017).

Posto isto, antes de definir a RAC, é indispensável que nas organizações sejam exploradas todas as questões ambientais afetas diretamente às decisões tomadas dentro e fora da mesma e que esta seja capaz de criar influência nas questões de foro legal e estrutural da organização de forma a alterar a sua base de funcionamento (Arsić et al., 2017; DesJardins, 1998; Duker & Olugunna, 2014).

RAC é o conjunto de práticas adotadas por uma organização que promovem a diminuição do impacto negativo sobre o meio ambiente. Isto ocorre através de objetivos e estratégias pré-estabelecidas pela organização na sua missão e de atividades desenvolvidas e executadas pelos seus colaboradores de forma a atingir tais objetivos (Arsić et al., 2017; Duker & Olugunna, 2014; Holtbrügge & Dögl, 2012; Kanji & Chopra, 2010; Ruepert et al., 2017). A RAC é cada vez mais, com o progresso dos estudos desenvolvidos na área referida, como um conceito separado da RSC e designado como complexo e multidimensional (Dummett, 2008).

Para que ocorra uma correta utilização da RAC, os colaboradores devem ser motivados a criar e executar atividades com vista na redução da sua pegada ecológica no local de trabalho, que podem acarretar custos que não dará retorno em lucros a curto mas a longo prazo (Arsić et al., 2017; Silva et al., 2020; Vincent, 2012). De referir, que para o mundo laboral exterior uma organização que toma uma posição de alterar a sua contribuição para o esgotamento de recursos

do planeta e a diminuição da poluição é vista como mais “apetecível” e a sua utilização descrita como um mecanismo imprescindível para ganhar vantagem competitiva (Arsić et al., 2017; Holtbrügge & Dögl, 2012; Kanji & Chopra, 2010; Kovács, 2008; Lee et al., 2018; Wahba, 2008).

1.7 Gestão de Recursos Humanos Verde

1.7.1 Da Gestão de Recursos Humanos à GRHV

Se se pensar na origem da GRH será quase unânime que todos os teóricos mencionem os nomes e os trabalhos desenvolvidos por Frederick Taylor e /ou Elton Mayo, o propulsor do desenvolvimento desta área foi a necessidade de consideração do ser humano trabalhador (colaborador), como mais que uma ferramenta de trabalho, como um ser que possui necessidades, valores e competências que devem ser satisfeitas e recompensadas (Almeida, 2019; Carvalho, 2015).

Avançando agora para o panorama atual é perceptível, cada vez mais, que está eminente uma alteração da forma de olhar para a GRH e do que esta daqui para a frente deve implicar.

Esta alteração deve-se maioritariamente à consciencialização por parte das organizações, um pouco por todos os setores de atividade, da necessidade de reduzir o impacto ambiental e de aumentar a responsabilização das organizações que não adotam este tipo de medidas (Aboramadan et al., 2021; Hameed et al., 2020). A realização da GRH de um modo verde, sustentável, passa a ser uma das principais preocupações das organizações que pensam no futuro (Tariq et al., 2016).

Uma das estratégias adotadas por estas organizações conscientes foi olhar para dentro e perceber, a partir de dentro, o que podia ser mudado para que se começasse um desenvolvimento mais sustentável e menos nocivo ao ambiente (Yong et al., 2020). Nasce assim a necessidade de tornar as práticas que caracterizam a GRH, desde o recrutamento à remuneração, “verdes” (sustentáveis), o qual aos olhos de todos os stakeholders e do próprio mercado de trabalho e económico é visto como uma enorme vantagem competitiva face a organizações que adiam a transição ou preferem ignorá-la (Aboramadan et al., 2021).

1.7.2 Definição

Ainda antes de conceptualizar num conjunto de palavras a GRHV, é importante explicar o que

significa o termo verde. Este termo que todos nós usamos para definir a cor, vê-se associado a um contexto organizacional segundo uma outra definição, sendo que neste novo contexto verde significa: amigo da natureza, preservação e prevenção do meio ambiente (Alzgoool, 2019). No seguimento da introdução do conceito verde, no mundo organizacional foi criado o termo gestão verde, termo que se refere a preservar e proteger a sociedade bem como o conhecimento tendo como base as preocupações ambientais (Tariq et al., 2016).

O conceito de GRHV foi definido por Renwick e Colaboradores em 2008, como a utilização de políticas e práticas de GRH, com o objetivo de utilizar de forma responsável e sustentável os recursos pelas organizações, inclui ainda a preocupação de influenciar de forma positiva os comportamentos dos colaboradores no local de trabalho (Ahmad, 2015; Renwick et al., 2008 citado por Haddad, 2019; Hameed et al., 2020; Tang et al., 2018; Yong et al., 2020).

1.7.3 Práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde

As práticas de GRHV são leis, políticas e procedimentos criados para que os colaboradores adotem uma postura mais ecológica, os quais permitem à organização conservar e utilizar de forma mais responsável os recursos naturais (Alzgoool, 2019; Dumont et al., 2017; Hameed et al., 2020).

O agente responsável pela implementação das práticas de GRHV nas organizações são os colaboradores (Ahmad, 2015; Dumont et al., 2017). Tendo esse facto em consideração é necessário que num momento inicial a organização altere ou reforce o comportamento dos colaboradores, para que este se encontre sempre alinhado com a identidade e os objetivos verdes delineados (Dumont et al., 2017).

1.7.4 Dimensões

Apesar de no seio da comunidade científica não ser unânime, a consideração da existência de apenas 5 dimensões, por Tang e Colaboradores (2018), no que diz respeito às práticas de GRHV é a mais aceite e estudada (Yong et al., 2020).

Neste trabalho são aceites as conclusões retiradas por Tang e Colaboradores e considerada a existência de 5 dimensões quando nos referimos a práticas de GRHV. Sendo assim, existe a prática de Recrutamento e Seleção Verde, prática de Formação Verde, prática de Gestão de Desempenho Verde, prática de Recompensas Verde e prática de Envolvimento Verde (Aboramadan et al., 2021; Ahmad, 2015; Alzgoool, 2019; Dumont et al., 2017; Hameed et al.,

2020; Tang et al., 2018; Yong et al., 2020). As práticas acima enumeradas serão definidas e caracterizadas individualmente nos próximos parágrafos para uma melhor compreensão das suas diferenças comparativamente às utilizadas quando nos referimos à tradicional GRH.

1.7.4.1 Recrutamento e Seleção Verde. A prática de recrutamento verde em adição à prática de recrutamento anteriormente praticada nas organizações direciona o seu foco para a procura de candidatos que demonstrem preocupação com as questões ambientais e uma consciência verde no que diz respeito ao meio ambiente (Aboramadan et al., 2021; Ahmad, 2015; Haddad, 2019; Tang et al., 2018). Esta é uma ferramenta cada vez mais usada para as organizações para atrair este tipo de candidatos que são mais valorizados que os demais e permitem à organização ser mais atrativa para os seus clientes (Tang et al., 2018).

Já, por sua vez, a seleção verde é uma prática utilizada em conjunto com o recrutamento verde, tal como acontece entre as práticas de GRH, com o acréscimo de não só selecionar o candidato mais competente mas também aquele que apresenta uma personalidade, valores e crenças mais próximas das defendidas pela organização, método que origina rapidamente mão-de-obra orientada para as questões ambientais (Haddad, 2019; Tang et al., 2018).

1.7.4.2 Formação Verde. A prática formação verde difere da prática de formação da GRH, uma vez que, esta se direciona exclusivamente para assuntos relacionados com o ambiente. O seu principal propósito reside em aumentar a consciência para a proteção do meio ambiente, de competências e de conhecimentos dos colaboradores (Aboramadan et al., 2021; Ahmad, 2015; Haddad, 2019; Tang et al., 2018). A formação verde, em suma, visa educar os colaboradores em assuntos ambientais de modo a que estes sejam capazes de realizar atividades ambientais alinhadas com os objetivos e valores da organização (Ahmad, 2015; Tang et al., 2018).

1.7.4.3 Gestão de Desempenho Verde. A prática de gestão de desempenho verde em comparação com a prática de gestão de desempenho tradicional envolve-se unicamente no domínio da gestão ambiental. Esta prática descreve-se como um processo no qual os colaboradores de uma dada organização são incentivados de forma constante a melhorarem as suas competências profissionais que contribuem para alcançar as metas e objetivos traçados pela organização relativamente ao meio ambiente. A gestão desse seu desempenho é feita através de avaliação que tem por base as atividades realizadas para atingir as metas e objetivos (Aboramadan et al., 2021; Ahmad, 2015; Haddad, 2019; Tang et al., 2018).

1.7.4.4 Recompensas Verdes. A prática recompensas verdes distingue-se da definida e utilizada até então pois atribui compensações financeiras e não financeiras aos colaboradores, com o propósito de os recompensar, reter e motivar a empenharem-se em atingir os objetivos ambientais delineados pela organização (Aboramadan et al., 2021; Haddad, 2019; Tang et al., 2018). As recompensas verdes podem passar por bens materiais como bicicletas grátis (Ahmad, 2015), automóveis de trabalho menos poluentes, viagens verdes, transporte públicos (verdes) (Tang et al., 2018).

1.7.4.5 Envolvimento Verde. Ao passo das anteriores 4 práticas referidas, também o envolvimento verde se destaca da anterior prática de GRH envolvimento por atuar ao nível das questões ambientais. A prática de Envolvimento Verde permite aos colaboradores ter um papel ativo e participativo nas questões ambientais e na sua gestão dentro da organização (Aboramadan et al., 2021; Tang et al., 2018). Esta prática tem dado provas de que a envolvimento dos colaboradores no processo diminui a poluição no local de trabalho (Tang et al., 2018).

1.7.5 Vantagens

Ao longo dos últimos anos e com o progresso das investigações relacionadas com a utilização das práticas de recursos humanos verdes nas organizações, os teóricos começaram a identificar benefícios inerentes à utilização de tais práticas nas organizações. As mais consensuais e documentadas são vantagem competitiva e de sustentabilidade face às suas principais rivais (Hameed et al., 2020; Tariq et al., 2016; Yong et al., 2020), escolha de parcerias por entidades mais verdes (Alzgoool, 2109), maior eficiência, redução de custos, retenção e atração de colaboradores verdes e melhorar a produtividade (Ahmad, 2015).

1.8 Relação Entre Variáveis e Conceptualização de Hipóteses

1.8.1 Liderança Humilde e Responsabilidade Ambiental Corporativa

As organizações um pouco por todo o mundo são incentivadas, sem fronteiras ou distinções a incluir as preocupações ambientais no seu ADN (Navarrete et al., 2020). O principal motor de mudança das organizações são os seus colaboradores (Dumont et al., 2017; Hameed et al., 2020; Tariq et al., 2016).

Tendo em conta que a mudança da mentalidade das organizações no que diz respeito ao seu

impacto ambiental provém dos seus intervenientes, de destacar o papel importante desempenhado pelos líderes enquanto principais influenciadores dos colaboradores no que diz respeito aos seus comportamentos ambientais (Saleem et al., 2020).

Dentre os diversos tipos de liderança, a liderança humilde ganha destaque nesta procura pela consciência ambiental das organizações, uma vez que, se caracteriza por líderes que são abertos a novas ideias, dão importância à opinião dos outros (Peng et al., 2020) e aceitam críticas com bons olhos (Oc et al., 2015).

A RAC é a forma palpável pela qual é visível a preocupação das organizações face ao ambiente, é um conjunto de práticas para diminuir o impacto ambiental negativo da organização para com o meio envolvente (Arsić et al., 2017; Duker & Olugunna, 2014; Holtbrügge & Dögl, 2012; Kanji & Chopra, 2010; Ruepert et al., 2017).

A RAC, como tantas outras práticas só surtem o efeito desejado se os colaboradores forem motivados ou incentivados (Arsić et al., 2017; Silva et al., 2020; Vincent, 2012). A TSC, através do conhecido processo de modelação em que os comportamentos são repetidos após a sua observação (Bandura 2005, 2009), permite aos colaboradores, observarem os comportamentos adotados pelos seus líderes e através da influência positiva percebida associada a esse comportamento, os colaboradores modelam o seu próprio comportamento, pode, por exemplo, ser em tornarem-se mais humildes (Peng et al., 2020) ou até mesmo reduzirem o seu impacto direto no meio ambiente (Arsić et al., 2017; Silva et al., 2020; Vincent, 2012).

Hong (2020) no seu trabalho estudou a relação de liderança humilde entre CEO's e líderes hierarquicamente abaixo na obtenção do estatuto ambientalmente responsável, na qual obteve uma relação positiva significativa, resultado reconfirmado por Kelemen e colaboradores (2022) no trabalho de revisão sistemática relativo à liderança humilde.

Considerando a revisão de literatura e os resultados acima referidos, propõe-se a seguinte hipótese:

H1. A Liderança humilde está positivamente relacionada com a Responsabilidade Ambiental Corporativa das organizações.

1.8.2 O Papel Mediador da Clarificação de Papéis

As organizações um pouco por toda a parte, bem como os membros que dela fazem parte encontram-se cada vez mais sob uma enorme pressão exercida pelo meio social e pelos media

com o propósito de forçar uma mudança face às pegadas ambientais produzidas (Bush, 2020; Navarrete et al., 2020; Wei et al., 2021). Dentro destas organizações os principais influenciados por esta pressão são os líderes a quem são exigidos resultados (Navarrete et al., 2020) e dos diferentes tipos de líder, são os líderes humildes, caracterizados por uma abertura a diferentes opiniões (Peng et al. 2020), aceitação de críticas e preocupação em fazer o melhor (Oc et al., 2015).

As mudanças a um nível ambiental dentro das organizações não são fáceis de realizar devido a estas serem organismos complexos regidos por normas e regulamentos que dificultam tais mudanças. Líderes humildes devido às suas características permitem que a pressão exercida pelo exterior influenciem as suas decisões de modo a contribuir para alterar as questões legais e estruturais que impedem o progresso nas mudanças ambientais (Arsić et al., 2017; DesJardins, 1998; Duker & Olugunna, 2014), no entanto, uma liderança humilde não é um factor suficiente para a ocorrência de tal mudança.

Para que a mudança ambiental em cada organização seja feita e que as barreiras sejam ultrapassadas, uma forma fácil e com probabilidade de eficácia, é começar por realizar a mudança por baixo, ou seja, começar por mudar os comportamentos e atitudes dos intervenientes diretos (colaboradores) (Wesselink et al., 2017; Wu et al., 2021).

A clarificação de papéis como já mencionado anteriormente é um processo que advém da relação entre o colaborador e o líder de forma a que obtenha de forma clara conhecimento acerca do que é esperado em relação ao seu trabalho e de como deve ser realizado (Cäker & Siverbo, 2018; Frögéli et al., 2019; Hall, 2008; Hassan, 2013; Kauppila, 2014; Orgambidez & Almeida, 2020; Townsen et al., 2020; Zhou et al., 2016), a principal fonte de toda essa informação é o próprio líder (Zhou et al., 2016). Segundo Brandmo e colaboradores (2019) a clarificação de papéis pode promover mudanças nos comportamentos dos colaboradores.

Trabalhos desenvolvidos por Tubre & Collins (2000) postulam que quanto menor o nível de complexidade do trabalho mais claramente são definidos pela organização. Já Zhou e colaboradores (2016) acrescentam que o líder ajuda nessa clarificação diariamente ao fornecer orientações e instruções mais específicas, também neste estudo chegou-se à conclusão de que quando o nível de ambiguidade (contrário de clarificação de papéis) é baixa, os colaboradores tendem a ter uma noção mais clara do que é esperado de si e quanto ao trabalho a desenvolver. Consequentemente estão mais propensos a focalizar as suas capacidades nas tarefas que é esperado que realizem por parte dos líderes (e.x. tarefas ambientais) (Zhou et al., 2016).

Com a compreensão do esperado a desempenhar pelos colaboradores, através da clarificação do seu papel por parte do líder, a nível ambiental aumentam os comportamentos

ecológicos fruto dessas tarefas e num plano geral aumenta-se, em consequência, a imagem de ambientalmente responsável da corporação (Haddad, 2019).

Com base na revisão de literatura e nos resultados encontrados, propõe-se a seguinte hipótese:

H2. A Clarificação de Papéis dos colaboradores medeia a relação entre a Liderança humilde e a Responsabilidade Ambiental Corporativa das organizações.

1.8.3 O Papel Moderador das Práticas de Gestão de Recursos Humanos Verdes

Segundo os trabalhos desenvolvidos por Tubre & Collins (2000) e Zhou e colaboradores (2016) é seguro afirmar que a clarificação de papéis feita pelo líder em relação ao expetado dos colaboradores, permite que estes realizem com maior facilidade tarefas ambientais. O envolvimento de colaboradores nessas tarefas ambientais fornece uma imagem de responsabilidade ambiental à organização em que se insere, por parte dos Stakeholders e partes interessadas (Haddad, 2019).

Apesar de ao clarificar os papéis, os colaboradores percebam melhor o que é esperado de si quanto à sua função na diminuição do impacto ambiental da organização da qual fazem parte, esta mudança e adaptação para comportamentos protetores do ambiente encontra diversos obstáculos. Um dos obstáculos é a não uniformização destas mudanças a outras equipas ou departamentos, uma vez que essas mudanças dependem do que o líder de cada equipa pretende (Bush, 2020). Outro obstáculo a essa mudança por parte dos colaboradores é a dificuldade devido a regulamentos encontrados no seio da organização para realizar tais tarefas (Wright & Millesen, 2008). Por fim, talvez o obstáculo mais difícil de ultrapassar face à pressão de resultados a que as organizações estão de forma constante, é que a RAC é um investimento de recursos a longo prazo (Bénabou & Tirole, 2010; Zhang et al., 2018).

Tendo em consideração a legitimidade destes obstáculos encontrados pelos colaboradores que são postos nesta posição de, por um lado, ter uma organização com regulamentos e normas que por si só dificultam a transição para comportamentos ambientalmente responsáveis (Arsić et al., 2017; DesJardins, 1998; Duker & Olugunna, 2014) e de, por outro lado, os líderes que devido à pressão do exterior para mudança (Navarrete et al., 2020) e às suas características que os impelem a agir (Oc et al., 2015; Peng et al., 2020) e que transmitem informações acerca dos seus papéis que os direcionam a comportamentos ambientalmente responsáveis (Haddad, 2019; Peng et al., 2020). Devido a este dilema em que se encontram os colaboradores, é necessário

que os líderes dentro das organizações, se for realmente do seu interesse mudar para uma forma de estar “amiga do ambiente”, introduzam um fator que motive os únicos intervenientes capazes de realizar a mudança a empenharem-se e a excederem-se na energia depositada no processo (Haddad, 2019). Visto que o que aqui se põe em causa é uma mudança do comportamento dos colaboradores para que adotem uma postura mais pró-ambiental, a variável mais indicada a introduzir para obter o resultado desejado são as práticas de GRHV, pois quando se encontra elevada a perceção de tais práticas beneficiam a clarificação de papéis dos colaboradores quanto ao impacto das suas ações em prol do ambiente. É, deste modo, a forma mais fácil, direta e com resultados mais rápidos de acontecer a motivação extrinsecamente dos colaboradores, por exemplo através de práticas de GRHV (Gilal et al., 2019; Haddad, 2019).

As práticas de GRHV são procedimentos com o objetivo de tornar o comportamento e as atitudes dos colaboradores mais protetores do ambiente (Alzgoool, 2019; Dumont et al., 2017; Hameed et al., 2020), o que seria uma excelente decisão por parte dos líderes, pois, estariam a motivá-los diretamente com os benefícios que os próprios colaboradores podem proporcionar ao meio ambiente circundante (Gilal et al., 2019; Haddad, 2019). As organizações podem motivar os comportamentos dos colaboradores em troca de benefícios como recompensas verdes (ex: pagamento de transportes verdes de deslocação para o local de trabalho ou férias verdes) (Tang et al., 2018).

Alguns teóricos têm investido tempo em explorar a influência das práticas de GRHV na adoção de comportamentos verdes pelos colaboradores. Gilal e seus afiliados (2019) postulam que as práticas de GRH aumentam a participação dos colaboradores em iniciativas que reduzam o desperdício ambiental, inferências confirmadas por Haddad (2019) no estudo realizado de análise do papel das práticas de GRHV nos comportamentos pró-ambientais dos empregados na indústria vinícola da Nova Zelândia, acrescenta ainda que vários autores apoiam a ideia de a GRHV e as suas práticas (ex: desempenho verde e recompensas verdes) terem impacto nos resultados dos colaboradores no local de trabalho. Mais recentemente, as práticas de GRHV foram estudadas e analisadas quanto ao seu impacto na RAC, tendo sido obtido um impacto positivo (Sabokro et al., 2021).

Partindo desta revisão de literatura e resultados, propõe-se a seguinte hipótese:

H3. A relação indireta entre a liderança humilde e a responsabilidade ambiental corporativa é explicada pela interação existente entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde e a clarificação de papéis dos colaboradores.

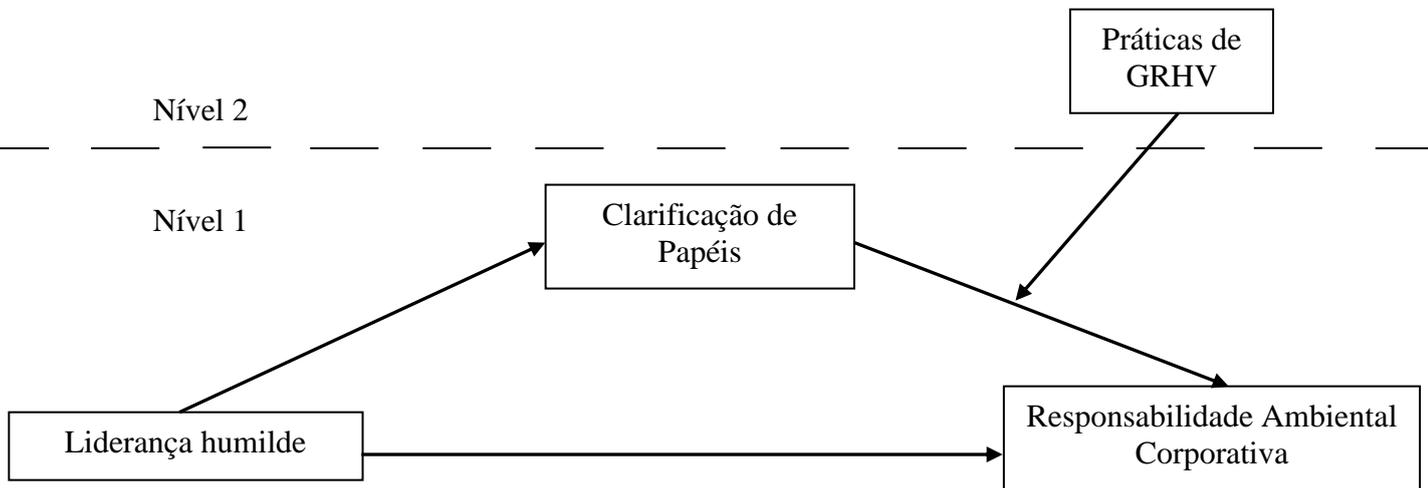
1.9 Objetivo do Estudo e Modelo Teórico

O objetivo deste estudo reside em investigar a relação entre líderes humildes na elevação da organização a um estatuto de ambientalmente responsável, o possível papel facilitador da clarificação de papéis dos colaboradores nesse processo bem como a diminuição da dificuldade de atingir esse estatuto através de práticas de GRHV.

Como forma de testar as 3 hipóteses antes mencionados, foi desenvolvido o modelo teórico apresentado em seguida.

Figura 1.1

Modelo Teórico



Capítulo II - Método

2.1 Participantes

A amostra do estudo classifica-se como não probabilística por conveniência, contudo consideram-se dois critérios específicos à amostra: as pessoas tinham de se encontrar a trabalhar ou a estagiar numa equipa e cada equipa tinha de ter no mínimo 2 colaboradores para além do chefe. A amostra do estudo contou com 30 equipas (compostas em média por dois colaboradores e 1 chefia) totalizando 101 participantes, 71 colaboradores e 30 chefias. Este estudo pretende com este tipo de recolha de dados, realizar uma análise multinível (sendo o primeiro nível os colaboradores e o segundo nível as chefias diretas desses colaboradores).

De um modo mais descritivo, dos 101 participantes, 2% (2) identificaram-se com “prefiro não dizer” e 28.7% (29) são homens e 69.3% (70) são mulheres, dentre as quais 63.3% (19) ocupam uma posição de chefia. As suas idades encontram-se compreendidas entre os 20 e os 66 anos de idade ($M=39.8$; $DP=0.5$).

Quanto à experiência profissional, varia entre os 1 e os 38 anos ($M=16.2$; $DP=10.9$) para os 30 participantes da chefia e varia entre os 0 e os 34 anos ($M=7.2$; $DP=8.3$) para os 69 colaboradores, tendo sido 2 excluídos por falta de resposta.

Em relação à antiguidade na organização varia entre os 0 e os 38 anos ($M=10.8$; $DP=10.2$) para os 30 participantes da chefia e varia entre os 0 e os 34 anos ($M=4.3$; $DP=6.8$) para os 71 colaboradores.

Já, por sua vez, quanto ao setor da organização encontrou-se uma variedade considerável, numa amostra que foi de conveniência. Posto isto, foram identificados 9 setores diferentes como área de trabalho dos 101 participantes (os quais serão identificados a seguir, juntamente com o número de participantes e a equivalente percentagem): Recursos Humanos 28.7% (29), Comercial 37.6% (38), Educação 4% (4), Consultoria 6.9% (7), Tecnológico 1% (1), Serviços Administrativos 12.9% (13), Farmacêutico 3% (3), Banca 3% (3) e Indústria 3% (3).

2.2 Procedimento

A investigação realizada utilizou uma abordagem quantitativa por via de um estudo correlacional transversal, o qual teve como objetivo estabelecer e analisar relações entre as variáveis do modelo de investigação.

Os questionários aplicados foram elaborados eletronicamente através da plataforma

Qualtrics com recurso maioritário a escalas já validadas noutros estudos, garantindo a sua adaptabilidade para a população portuguesa, quanto às escalas não validadas para a população portuguesa, foram traduzidas e adaptadas pelo investigador do estudo, validado e revisto pelo orientador. De referir que para evitar problemas de variância do método comum, o presente estudo inclui como instrumento de medida dois questionários (1 para colaboradores e 1 para chefias), que apesar de possuírem um conjunto de escalas em comum, divergem noutras consoante a sua relevância para a posição hierárquica de cada questionário.

A recolha dos dados dos questionários foi realizada por diferentes vias eletrónicas, utilizando fontes profissionais de contato com colaboradores (e.g. LinkedIn e e-mail) e fontes informais (e.g. WhatsApp e Messenger).

A recolha de dados teve a duração aproximada de 7 meses, entre 6 de Janeiro e 26 de Julho de 2022, período no qual se obteve 101 respostas.

Tanto os colaboradores, quanto a sua chefia responderam a um questionário onde lhes era pedido a sua opinião sobre o impacto de problemas de saúde no trabalho, aspetos éticos bem como as características e organização do trabalho uma duração máxima de 5 minutos (chefia) e de 7 minutos (colaboradores). Os questionários foram distribuídos através de cada chefia, a qual fez a redistribuição dos respetivos questionários pelos colaboradores. Para que os dados não ficassem perdidos após o preenchimento dos questionários, cada equipa possuía um conjunto de 2 questionários (1 para a chefia, 1 para os colaboradores) emparelhados numericamente com o número dado na investigação a cada equipa (variando de 1 a 30).

Foi assegurada, no início dos questionários, a confidencialidade e anonimato das respostas, garantindo que serviriam apenas para fins de investigação.

2.3 Instrumentos

Os dois questionários utilizados como medida na presente investigação incluíam um consentimento informado (Anexo A). Incluí, ainda, um conjunto de questões sociodemográfica para a caracterização dos participantes, nomeadamente: sexo, idade, setor da organização, anos de experiência (total), antiguidade na organização, função e número de dias que faltou ao trabalho no último ano. Por fim, apresenta seis medidas de avaliação dos constructos em análise, no caso do Questionário Chefia, e sete medidas de avaliação dos constructos em análise, no caso do Questionário Colaborador, as quais se encontram descritas abaixo.

2.3.1 *Questionário Chefia (nível 2)*

2.3.1.1 Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde. Adaptação e tradução da escala original proposta por Tang et al. (2018) incluindo os mesmos 19 itens selecionados por Tang e colaboradores. Esta é uma escala do tipo Likert de 5 pontos (1- “Discordo totalmente” a 5- “Concordo totalmente”) que propõe avaliar a percepção da chefia em relação ao envolvimento da organização nas 5 práticas de GRHV: A) três itens sobre recrutamento e seleção verde (e.g. “Recruta funcionários com consciência ecológica.”); B) três itens sobre a formação verde (e.g. “Desenvolve programas de formação ... competências e perícia dos funcionários.”); C) quatro itens sobre gestão de desempenho verde (e.g. “Os gestores têm objetivos definidos ... incluídos nas avaliações.”); D) três itens sobre recompensas verde (e.g. “Disponibiliza benefícios verdes ... a compra de produtos verdes.”); e E) seis itens sobre o envolvimento verde (e.g., “Aposta numa cultura de proteção ambiental”). A sua cotação é feita com base na média do somatório dos resultados obtidos em cada grupo de itens (Anexo B).

A escala foi utilizada na sua íntegra, incluindo os 19 itens, para a realização da análise estatística aferente aos dados coletados. Contudo, contrariamente ao esperado, ao realizar a análise fatorial dos 19 itens estes não se agruparam em 5 fatores como previsto pelo trabalho de Tang et al. (2018), devido ao baixo rácio na relação item e número de participantes a matrix de componentes não rodou, levando a optar por utilizar a escala como um todo. Com o intuito de avaliar a consistência interna do instrumento foi calculado o alpha de Cronbach de ($\alpha=.95$), considerada excelente (Clark & Watson, 1995). Por fim, através do *compute variable* foi criada uma nova variável (PraGRHV) para poder ser utilizada estatisticamente.

2.3.2 *Questionário Colaborador (nível 1)*

2.3.2.1 Escala Clarificação de Papéis. Escala composta por 6 itens (e.g., “Sei quais são as minhas responsabilidades.”). Desenvolvida por Rizzo et al. (1970), a escala de Clarificação de Papéis evidencia uma escala de resposta do tipo Likert de 7 pontos (1- “Discordo Totalmente” a 7- “Concordo Totalmente”) com o objetivo de medir a percepção dos colaboradores no que diz respeito à ambiguidade do seu trabalho. A sua cotação é feita com base na média do somatório dos resultados obtidos em cada item (Anexo C).

Os itens da escala no que concerne à análise estatística foram todos utilizados, foi realizada a análise fatorial dos mesmos tendo sido retirado apenas 1 fator. Em conseguinte para avaliar a consistência interna do instrumento foi calculado o alpha de Cronbach tendo sido obtido um

valor de ($\alpha=.82$), considerada muito boa (Clark & Watson, 1995). Por fim, através do *compute variable* foi criada uma nova variável (ClarPap) para poder ser utilizada estatisticamente.

2.3.2.2 Liderança. Criada por (Owens et al., 2013), a escala de Liderança tem como propósito avaliar a percepção dos colaboradores em relação aos comportamentos adotados e demonstrados pelo seu líder/chefia direta. Ainda que, com 12 itens (e.g. “Admite quando não sabe algo.”), é uma escala do tipo Likert de 5 pontos (1- “Discordo totalmente” a 5- “Concordo totalmente”). A sua cotação é feita com base na média do somatório dos resultados obtidos em cada item (Anexo D).

De forma a atingir o propósito de ser realizada a análise estatística dos dados recolhidos, os 12 itens da escala foram sujeitos a uma análise fatorial o que gerou a existência de uma tentativa de explicação de 2 fatores diferentes. Para que se obtivesse apenas um fator explicado foi excluído o item 9, consecutivamente para avaliar a consistência interna do instrumento procedeu-se ao cálculo do alpha de Cronbach ($\alpha=.94$), considerada “excelente” (Clark & Watson, 1995). Por fim, através do *compute variable* foi criada uma nova variável (Lideran) para poder ser utilizada estatisticamente.

2.3.2.3 Escala de Responsabilidade Ambiental Corporativa. Adaptação e tradução proposta da escala original criada por Turker (2009) com base em 5 dos seus itens originais (Ver anexo B) (e.g., “Faz investimentos para criar uma vida melhor para as gerações futuras.”) é uma escala do tipo Likert de 7 pontos (1- “Discordo totalmente” a 7- “Concordo totalmente”) que propõe avaliar a percepção do colaborador em relação à responsabilidade ambiental da organização. A sua cotação é feita com base na média do somatório dos resultados obtidos em cada item (Anexo E).

Para a realização da análise estatística, os itens da escala foram analisados fatorialmente, tendo sido retirado apenas 1 único fator explicado pelos itens em conjunto. Com a finalidade de avaliar a consistência interna do instrumento, calculou-se o alpha de Cronbach, obtendo ($\alpha=.92$), considerada “excelente” (Clark & Watson, 1995). Por fim, através do *compute variable* foi criada uma nova variável (ResAmbCo) para poder ser utilizada estatisticamente.

Capítulo III - Resultados

Numa primeira instância, após a análise fatorial e consequente criação das escalas com base nos itens dos questionários, foi realizada uma análise descritiva e correlacional entre todas as variáveis (Tabela 3.1).

Tabela 3.1

Estatísticas descritivas e correlações das variáveis

	Nível	Média	DP	1	2	3
1. Liderança Humilde	1	4.02	.86			
2. Responsabilidade Ambiental Corporativa	1	4.84	.15	.48*		
3. Clarificação de Papéis	1	5.67	.10	.60*	.49*	
4. Práticas de GRHV	2	3.21	.09	-.11	.08	-.05

Nota. Nível 1 – Colaboradores; Nível 2 –Chefia. EP – Erro-padrão. Liderança – Variável Independente. Responsabilidade Ambiental Corporativa – Variável Dependente. Clarificação de Papéis – Mediadora. Práticas GRHV – moderadora.

* $p < .01$

Tabela 3.2

Estimativas de Efeitos Fixos^a

Parâmetro	Coef.	EP	t	Sig.	IC (95%)	
					LI	LS
Interceção	1.76	.73	2.41	.019	.30	3.23
Liderança	.76	.18	4.28	.000	.41	1.12

a. Variável Dependente : Responsabilidade Ambiental Corporativa

Para testar as hipóteses foi utilizado o MLMED desenvolvido por Rockwood (2017, versão BETA 2 de 2019). A liderança humilde apresentou efeito positivo e significativo na RAC das organizações, ($B = 0.76$, $t = 4.28$, $p < .001$) (Tabela 3.2), suportando a hipótese 1 relativa ao efeito total. A liderança humilde teve um efeito significativo na RAC das organizações,

mediado pela clarificação de papéis dos colaboradores (efeito indireto = 2.13), e o intervalo confiança a 95% para o efeito indireto não incluía o 0 (0.65, 4.10). Estes resultados suportam a hipótese 2 de que a liderança humilde tem efeito na RAC através do aumento da clarificação de papéis dos colaboradores. Isto significa que o efeito da liderança humilde na RAC é explicado pela clarificação de papéis dos colaboradores (Tabela 3.3).

Tabela 3.3

Resultados da mediação-moderada

variável mediadora no modelo	Outcome: Clarificação de Papéis						
	Coef.	EP	<i>t</i>	<i>p</i>	IC (95%)		
					LI	LS	
Liderança	.59	.16	3.74	.001	.27	.90	
variável outcome no modelo	Outcome: Responsabilidade Ambiental						
	Coef.	EP	<i>t</i>	<i>p</i>	IC (95%)		
					LI	LS	
Liderança	.60	.31	1.96	.058	-.02	1.23	
Clarificação de Papéis	3.63	1.11	3.27	.002	1.38	5.88	
Práticas GRHV	1.66	1.35	1.24	.228	-1.11	4.43	
Práticas GRHV x Clarificação Papéis	-.87	.31	-2.79	.008	-1.51	-.24	
<i>Efeito indireto (via Clarificação de Papéis)</i>							
	Efeito	EP	<i>Z</i>	<i>p</i>	MCLI	MCLS	
	2.13	.88	2.42	.016	.65	4.10	
	Estimativa					MCLI	MCLS
Índice de mediação moderada	-.51					-1.04	-1.13

EP – Erro-padrão. MC – Monte Carlo. LI – Limite inferior. LS – Limite superior. Práticas GRHV – moderadora. IC – Intervalo de Confiança.

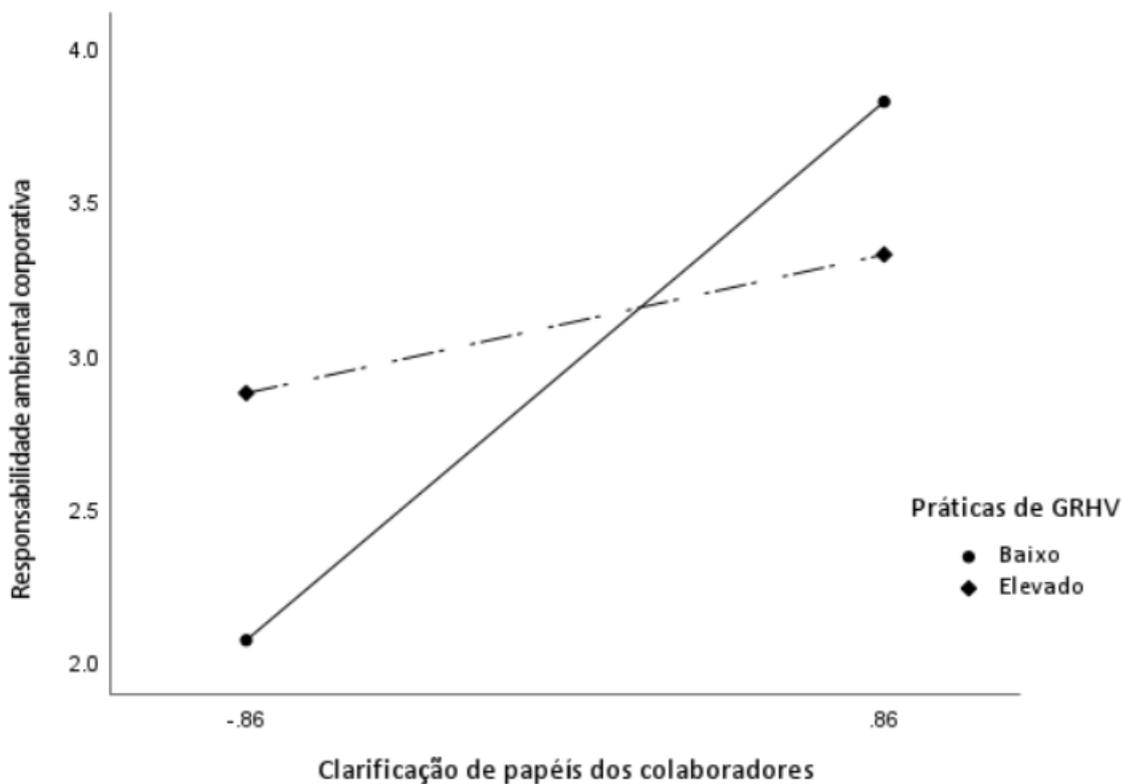
A hipótese 3 previa que as práticas de GRHV das organizações moderam a relação indireta entre a liderança humilde e a responsabilidade ambiental das organizações através da clarificação de papéis dos colaboradores. O índice de moderação mediado (-.51) é significativo (-1.04, -1.13) (Tabela 3.3). Os resultados obtidos evidenciaram que o efeito indireto foi moderado pelas práticas de GRHV, corroborando a hipótese 3.

Verifica-se, ainda, que as práticas de GRHV moderam significativamente a relação entre a clarificação de papéis dos colaboradores e a RAC ($B = -.87, t = -2.79, p = .008$) (Tabela 3.2).

Num nível baixo de práticas de GRHV, o efeito da clarificação de papéis dos colaboradores na RAC é positivo e significativo ($B = 1.02, Z = 3.86, p < .001$). Num nível elevado de práticas de GRHV, o efeito principal permanece positivo, mas menos intenso e não se apresentou significativo ($B = .26, Z = 1.35, p > .05$) (Figura 3.1).

Figura 3.1

Moderação das práticas de GRHV na relação entre clarificação de papéis dos colaboradores e a responsabilidade ambiental



Capítulo IV – Discussão

Este estudo, como mencionado de início, teve como propósito compreender melhor o funcionamento interno das organizações. Nesta visão interna o pretendido era analisar se um líder humilde, com preocupações para com a imagem que passa das suas ações e que se preocupa em fazer o correto, poderá ter impacto na aquisição do estatuto de ambientalmente responsável para a sua organização. Para analisar esta questão, foi estabelecido como objetivo investigar a relação entre líderes humildes na elevação da empresa a um estatuto de ambientalmente responsável, o possível papel facilitador da clarificação de papéis dos colaboradores nesse processo, bem como a diminuição da dificuldade de atingir esse estatuto através de práticas de GRHV.

4.1 Implicações Teóricas

Com base nos resultados obtidos através da análise do modelo de mediação-moderada, confirmou-se que a liderança feita de forma humilde pode, de facto, ter impacto positivo na RAC. Estes resultados vão de encontro aos trabalhos de Hong (2020) e de Kelemen e colaboradores (2022) de que uma liderança humilde influencia positivamente a obtenção de um estatuto ambientalmente responsável.

Em termos teóricos os resultados confirmam o papel importante que líderes que baseiam a sua forma de atuação na humildade, abertura a novas opiniões (Peng et al. 2020) e aceitar que a sua opinião não é a única correta (Oc et al., 2015), têm de facto impacto na mudança de mentalidade ambiental das organizações (Saleem et al., 2020). Os líderes influenciam o comportamento dos colaboradores, como descrito na literatura através do processo de modelação (Bandura 2005, 2009), colaboradores ao observar os comportamentos a favor do ambiente dos seus líderes, são capazes de os replicar (Arsić et al., 2017; Silva et al., 2020; Vincent, 2012), o que permite a empresas serem vistas como ambientalmente responsáveis.

Verificou-se que a clarificação de papéis dos colaboradores exerce, de facto, um efeito positivo enquanto facilitador/mediador da relação existente entre a liderança humilde e a RAC, tornando mais forte o seu impacto. Resultados que estão de acordo com o encontrado nos trabalhos levados a cabo por Zhou e colaboradores (2016) que defendem que baixos níveis de ambiguidade de papéis dos colaboradores, permite aos líderes transmitirem com mais precisão o que é pretendido deles e em consequência demonstrarem comportamentos a favor do ambiente, ideia que Haddad (2019), no seu estudo realizado na indústria vinícola Nova

Zelandesa, reforçou ao concluir que colaboradores que compreendem o que é esperado de si, através das informações dadas acerca das suas funções pelo seu líder direto, aumentam os comportamentos ecológicos dos colaboradores e conseqüentemente a imagem ambiental da organização.

Teoricamente, os resultados obtidos confirmam que a pressão social e dos media para ocorrer mudanças a nível ambiental tem efeito em líderes humildes, uma vez que, estes são influenciados pela opinião de outros e por fazer o que está certo (Bush, 2020; Navarrete et al., 2020; Wei et al., 2021). A clarificação de papéis ter tido um efeito significativo na mediação da relação entre liderança humilde e a RAC, está de acordo com a literatura que defende que clarificar os papéis dos colaboradores é um fator determinante para mudar os comportamentos ambientais dos colaboradores (Brandmo et al., 2019). Apesar de os colaboradores replicarem os comportamentos ambientais dos seus líderes, este processo não é totalmente eficaz na ultrapassagem das dificuldades encontradas nas organizações causadas pelas leis e normas impregnadas na organização que dificultam a mudança (Arsić et al., 2017; DesJardins, 1998; Duker & Olugunna, 2014), dificuldade ultrapassada ao clarificar o que compete a cada um fazer para que as normas sejam cumpridas mas que o objetivo de mudança ambiental não seja prejudicado (Brandmo et al., 2019; Wesselink et al., 2017; Wu et al., 2021).

Pôde-se, ainda, concluir que as práticas de GRHV possuem a capacidade de moderar positivamente a relação entre a liderança humilde e a RAC mediada pela clarificação de papéis. A influência positiva das práticas de GRHV enquanto moderador encontrada nos resultados encontram-se em concordância com a literatura encontrada, uma vez que, Haddad (2019) no seu estudo na indústria vinícola encontrou evidências de as práticas de GRHV aumentarem os resultados no local de trabalho, algo que o trabalho de Gilal e colaboradores (2019) veio completar ao apoiar que as práticas de GRHV tornam os colaboradores mais participativos em iniciativas que reduzam o impacto negativo no meio ambiente. Nos últimos anos a literatura avançou um pouco mais e Sabokro e afiliados (2021) estudaram a relação entre as práticas de GRHV e a RAC, relação que se demonstrou significativamente positiva.

De uma perspectiva teórica, considerando que as práticas de GRHV ter sido a única variável de nível 2 e ter-se demonstrado um moderador eficaz do modelo teorizado é consistente com o encontrado na literatura. Estes dados apoiam as evidências encontradas por Gilal e colaboradores (2019) e Haddad (2019) de que as práticas de GRHV são um factor capaz de superar os desafios colocados à eficiência do efeito da clarificação de papéis mencionados anteriormente, como é o caso de diferentes de forma de atuação do líder em cada equipa (Bush, 2020) e dificuldades relacionadas com o investimento das organizações em permitirem uma

preocupação com o meio ambiente vincada devido aos baixos resultados a curto prazo e a iniciativas dispendiosas (Bénabou & Tirole, 2010; Zhang et al., 2018). Os colaboradores são uma peça fundamental na mudança de uma organização, isto porque, são eles que realizam todas as pequenas ações que fazem a organização progredir em que direção for (Haddad, 2019) e como se sabe grande parte dos comportamentos e atitudes exibidos por eles é fruto do que observam do seu líder (Peng et al., 2020) e das orientações acerca do que é esperado por si (Zhou et al., 2016). Mas, uma vez que, saber o que fazer e como fazer não é suficiente para fazer os colaboradores remarem contra questões normativas e enraizadas na organização (Arsić et al., 2017; DesJardins, 1998; Duker & Olugunna, 2014). As práticas de GRHV, é uma variável de nível 2 neste modelo, o que significa que é medida ao nível da chefia (dos líderes) acerca dos seus colaboradores (Figura 1). Os resultados provenientes da medição dessa variável, ao nível dos líderes, enquanto moderadora está de acordo com a literatura que defende que as práticas de GRHV são para os líderes, um meio de contornar as questões normatizadas da organização e que impedem o avanço rumo à mudança, e “comprar” os seus colaboradores ao recompensá-los com benefícios (ex: viagens verdes, transportes verdes) (Gilal et al., 2019; Haddad, 2019). Métodos de aliciar os colaboradores a adotar comportamentos que impulsionam a mudança, sem os quais não se esforçariam para os efetuar (Tang et al., 2018).

De ressaltar ainda que os resultados distinguem a atuação das práticas de GRHV como moderador em dois níveis (alto e baixo), tendo sido denotada uma maior influência enquanto moderador para níveis altos. Estes dados confirmam o descrito nos estudos de Gilal e afiliados (2019) e de Haddad (2019) de que o impacto das práticas de GRHV na relação da liderança humilde com a RAC, via a clarificação de papéis dos colaboradores é maior para níveis elevados dessas práticas. Estes dados encontram-se, igualmente, de acordo com a forma de operacionalização da variável no modelo, ressaltando que quando os líderes (intervenientes de nível 2) investem mais na recompensa dos seus colaboradores, através das práticas de GRHV, mais fácil, direto e retributivo será o colaborador quanto ao empenho atribuído para demonstrar comportamentos a favor de tal mudança (Gilal et al., 2019; Haddad, 2019).

4.2 Implicações Práticas

Os resultados desta dissertação de mestrado, vêm acrescentar conhecimento na área da GRHV, conhecimento este que se pode aplicar nas organizações de diversos setores de ação e a todos os intervenientes que dela fazem parte, para que se tornem mais sustentáveis e ambientalmente responsáveis.

Para as organizações esta investigação vem, à luz do principal problema do século XXI, as alterações climáticas fruto da poluição, fornecer um caminho simples e eficaz no modo como é possível ir de encontro não só às necessidades do planeta, como dar resposta às diretrizes traçadas pelas nações unidas (ODS's) (ElAlfy et al., 2020; Navarrete et al., 2020) e em última análise como se tornarem impulsionadores da mudança para a preocupação com o seu impacto ecológico no planeta (Ruepert et al., 2017). Os resultados aqui conseguidos demonstram às organizações que investir em líderes humildes devido às suas características, não só promove bem-estar nas equipas, devido à consideração dada aos seus colaboradores (Peng et al., 2020) como as direciona para um posicionamento no qual reduzem o seu impacto ambiental (Arsić et al., 2017; Silva et al., 2020; Vincent, 2012). Ao dar poder a estes líderes existe uma maior abertura às opiniões dos colaboradores, uma maior tendência de estes seguirem os exemplos dos seus líderes (Peng et al., 2020) e de, conseqüentemente, se preocuparem com o futuro da sua organização e do planeta, perguntando-se o como e o que podem fazer para que ambientalmente ocorra mudanças (Haddad, 2019; Peng et al., 2020).

As organizações ao olharem para o que estes resultados representam podem compreender que apesar de certas e determinadas mudanças serem difíceis de implementar devido aos rígidos regulamentos e normas enraizados (Wright & Millesen, 2008), se o investimento for feito, emerge um leque de vantagens competitivas face aos seus principais rivais (Aboramadan et al., 2021; Verčič & Čorić, 2018). As organizações são avaliadas pelos seus parceiros, rivais, futuros colaboradores e sociedade através das atitudes que toma, das posições que toma (ex: posição ambiental) (Haddad, 2019), mas também pelo *employer branding* que pratica (Verčič & Čorić, 2018). Considerando os resultados poderá ser necessário que as organizações modifiquem a estrutura do seu *employer branding* para que inclua experiências dos seus colaboradores direcionadas à posição positiva acerca do ambiente (Verčič & Čorić, 2018). O *employer branding* pode gerar vantagens que podem ir desde atração e retenção de colaboradores que partilham os mesmos valores ambientais, a preferência por parte dos produtores e parceiros para trabalhar (Verčič & Čorić, 2018; Yasin et al., 2022).

Os resultados obtidos podem, ainda, ter diversas implicações práticas em diferentes dimensões das organizações, como o recrutamento e seleção que deve passar a incluir questões relacionadas com a preocupação com o ambiente aquando da aquisição de novos talentos, tornando o recrutamento e seleção verde (Aboramadan et al., 2021; Ahmad, 2015; Haddad, 2019; Tang et al., 2018). Já o sistema de recompensas deve passar a incluir benefícios que considerem e incentivem a proteção do ambiente (Aboramadan et al., 2021; Haddad, 2019; Tang et al., 2018).

4.3 Limitações e Estudos Futuros

O presente trabalho deparou-se com diversas limitações no decorrer da investigação, tendo-se verificado o maior número de limitações relacionadas com a amostra. Desde o fim de 2019, que tudo o que conhecemos foi afetado pelo Covid-19, este trabalho não foi exceção, devido a uma redução de pessoas presencialmente nas organizações e excesso de pessoas para as atividades laborais existentes, as organizações viram as suas equipas serem reduzidas em dimensão (Foss, 2020), o que para este trabalho se traduziu numa procura de equipas compostas por 1 líder e 2 colaboradores ao invés de equipas compostas por 1 líder e 3 colaboradores, como estabelecido inicialmente. Esta foi a primeira e principal limitação, da investigação o que contribuiu para um baixo número de participantes (total de 101 participantes). Em futuras investigações, será pertinente replicar o presente estudo com uma amostra numericamente substancial para perceber se se obtém os mesmos dados, sendo que amostras maiores produzem resultados mais confiáveis (Johanson & Brooks, 2010).

A segunda limitação deste estudo está relacionada com a recolha de dados ter sido feita por um método não-probabilístico de conveniência e não através de uma recolha probabilística com uma amostragem aleatória estratificada, como ponderado no início do estudo (Bornstein et al., 2013). Para ultrapassar esta limitação, deve ser realizado um estudo com uma amostra representativa e igualmente distribuída quanto aos setores de atuação das organizações, ao género dos colaboradores e da chefia (Boddy, 2016). Outra possível direção será reproduzir este estudo dentro de uma única organização, com participantes distribuídos por equipas dos diferentes departamentos, analisando internamente a organização de forma transversal, num único momento, (Wang & Cheng, 2020) e fornecer os resultados aos intervenientes para que possam melhorar futuramente.

A terceira limitação depreende-se com o elevado número de participantes que não completou o questionário que lhe foi atribuído, prejudicando os resultados obtidos, visto apenas ter sido aproveitado uma parte da amostra. Ponderou-se qual o motivo de tal ter acontecido e concluiu-se que poderia ser devido a 3 razões (Martins & Lavradio, 2020): (a) desinteresse para com o propósito geral da investigação e conseqüente desistência a meio; (b) falta de compreensão da forma como funciona a plataforma em que o questionário foi elaborado e ter saltado parte do questionário por engano; (c) procurar despachar com respostas aleatórias ou todas iguais. Para ultrapassar esta limitação, em futuros estudos deve ser criada uma recompensa (Yu et al., 2017) (ex: dinheiro em cartão presente numa loja com produtos

sustentáveis) à qual os participantes ficam habilitados a ganhar ao candidatarem-se no fim do preenchimento do questionário.

Por último, a novidade de algumas temáticas (ex: GRHV) e a baixa quantidade de estudos entre algumas das variáveis em estudo (ex: relação entre clarificação de papéis e RAC ou a relação entre as práticas de GRHV e a clarificação de papéis), dificultou não só a revisão de literatura e o suporte empírico das hipóteses bem como a consequente conceção da discussão dos dados com base nos resultados deste estudo, como afirma Mahwasane & Mudzielwana (2016) relativamente ao exemplo destas circunstâncias, a tecnologias de Comunicação da Informação. Para combater esta dificuldade encontrada, deve ser analisada a produção científica correspondente aos anos 2021 em diante, os quais na sua maioria não se encontravam disponíveis ao público aquando da realização desta dissertação.

Conclusões

Este trabalho produz de facto informação importante e relevante no combate ao principal problema mundial do século XXI, dentro das organizações. O principal contributo deste documento é acrescentar conhecimento científico na emergente área da GRHV e da necessidade de continuar a testar empiricamente relações com variáveis que demonstram ter tanto impacto na passagem do mundo laboral em que nos encontramos para um patamar sustentável, “verde”. Algo que contrasta com a vasta literatura encontrada entre os mesmos conceitos e a clássica GRH.

O conteúdo produzido através desta investigação vem, ainda, reforçar dois importantes pontos. Em primeiro lugar, como dito na conferência para a sustentabilidade realizada em 2015, as organizações são o ponto de alavancagem para a mudança e tentativa de reversão dos danos causados ao planeta (ElAlfy et al., 2020). E enaltece, também, o ponto de vista encontrado na literatura defendido por Wesselink e colaboradores (2017) e Wu e colaboradores (2021) de que os colaboradores de cada empresa são a força motriz capaz de realizar a mudança interna em cada organização.

Contudo, deste estudo, pode-se ainda concluir que permanece um longo caminho a percorrer pelas organizações para demonstrar as vantagens e a importância que tem esta adaptação ao contexto mundial. Isto porque, a grande conferência das Nações Unidas para a sustentabilidade foi no ano de 2015 (ElAlfy et al., 2020; Navarrete et al., 2020) e encontramos, em pleno fim de ano de 2022, com apenas 8 anos para realizar todas as mudanças propostas na conferência. Um pouco por todo o mundo a falta de provas de mudança leva a que diversos teóricos da área do ambiente a começar a desacreditar na possibilidade de uma reversão total dos danos causados ao planeta Terra, devido ao conseqüente aumento da temperatura (Matthews & Wynes, 2022). As organizações devem, mais que nunca, ter como compromisso trabalhar para preservar os recursos do planeta que ainda se encontram disponíveis (Krause et al., 2020) para que estes permitam a existência de 5, 6 ou até 10 gerações depois desta e não apenas a nossa ou a próxima (Lee et al., 2021).

Referências

- Aboramadan, M., Kundi, Y. M., & Becker, A. (2022). Green human resource management in nonprofit organizations: effects on employee green behavior and the role of perceived green organizational support. *Personnel Review*, 51(7), 1788–1806. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2021-0078>
- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business and Management*, 2(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Almeida, D. L. G. O. (2019). *As práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de caso numa empresa de metalomecânica da região de Aveiro*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Tomar]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31443>
- Alzgoool, M. R. H. (2019). Nexus between green hrm and green management towards fostering green values. *Management Science Letters*, 9(12), 2073–2082. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.6.026>
- Arsić, S., Stojanović, A., & Mihajlović, I. (2017). The Most Important Dimensions of Corporate Social Responsibility. *International May Conference on Strategic Management*, May, 318–336. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=124005884&site=ehost-live>
- Auld, G., Bernstein, S., & Cashore, B. (2008). The new corporate social responsibility. *Annual Review of Environment and Resources*, 539–561. <https://doi.org/10.4324/9781315259277-29>
- Bandura, A. (1988). Organisational Applications of Social Cognitive Theory. *Australian Journal of Management*, 13(2), 275–302. <https://doi.org/10.1177/031289628801300210>
- Bandura, A. (2001). SOCIAL COGNITIVE THEORY: An Agentic Prespective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1–26.
- Bandura, A. (2005). The Evolution of Social Cognitive Theory. In K. G. Smith & M. A. Hitts (Eds.), *Great Minds in Management* (pp. 9–35). Oxford University Press.
- Bandura, A. (2007). Impeding ecological sustainability through selective moral disengagement. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 2(1), 8–35. <https://doi.org/10.1504/IJISD.2007.016056>
- Bandura, A. (2009). Social Cognitive Theory Goes Global. *The Psychologist*, 22(6), 503–506.
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2010). Individual and corporate social responsibility. *Economica*, 77(305), 1–19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2009.00843.x>
- Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research*, 19(4), 426–432. <https://doi.org/10.1108/QMR-06-2016-0053>
- Bornstein, M. H., Jager, J., & Putnick, D. L. (2013). Sampling in developmental science: Situations, shortcomings, solutions, and standards. *Developmental Review*, 33(4), 357–370. <https://doi.org/10.1016/j.dr.2013.08.003>
- Brandmo, C., Aas, M., Colbjørnsen, T., & Olsen, R. (2019). Group Coaching that Promotes Self-Efficacy and Role Clarity among School Leaders. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 65(2), 195–211. <https://doi.org/10.1080/00313831.2019.1659406>
- Bush, J. T. (2020). Win-Win-Lose? Sustainable HRM and the promotion of unsustainable employee outcomes. *Human Resource Management Review*, 30(3), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.004>
- Cäker, M., & Siverbo, S. (2018). Effects of performance measurement system inconsistency on managers' role clarity and well-being. *Scandinavian Journal of Management*, 34(3), 256–266. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.06.005>

- Carvalho, A. F. dos S. S. de. (2015). *Gestão de Recursos Humanos: Boas práticas para as unidades hoteleiras do Norte de Portugal* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7765/1/Abel_Carvalho_MEI_2015.pdf
- Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7(3), 309–319. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.7.3.309>
- DesJardins, J. (1998). Corporate environmental responsibility. *Journal of Business Ethics*, 17, 825–838. <https://doi.org/10.4324/9781315259277>
- Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral Disengagement in Ethical Decision Making: A Study of Antecedents and Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 374–391. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.374>
- Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y., & Amin, K. (2020). Humble Leadership Affects Organizational Citizenship Behavior: The Sequential Mediating Effect of Strengths Use and Job Crafting. *Frontiers in Psychology*, 11(February), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00065>
- Duker, J., & Olugunna, M. (2014). *Corporate Environmental Responsibility (CER): A case of Logistics Companies in Sweden* [Thesis Dissertation, Uppsala University]. <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:727457>
- Dummett, K. (2008). *Corporate Environmental Responsibility (CER)*. [Thesis Dissertation, RMIT University]. https://researchrepository.rmit.edu.au/esploro/outputs/doctoral/Corporate-environmental-responsibility/9921861577801341?institution=61RMIT_INST
- 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>
- ElAlfy, A., Palaschuk, N., El-Bassiouny, D., Wilson, J., & Weber, O. (2020). Scoping the evolution of corporate social responsibility (CSR) research in the sustainable development goals (SDGS) era. *Sustainability (Switzerland)*, 12(14), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12145544>
- Flatau-Harrison, H., Griffin, M. A., & Gagné, M. (2020). Trickle down: The impact of leaders on individual role clarity through safety climate strength across time. *Safety Science*, 121(August, 2019), 485–495. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.09.009>
- Foss, N. J. (2021). The Impact of the Covid-19 Pandemic on Firms' Organizational Designs. *Journal of Management Studies*, 58(1), 268–272. <https://doi.org/10.1111/joms.12643>
- Frögéli, E., Rudman, A., & Gustavsson, P. (2019). The relationship between task mastery, role clarity, social acceptance, and stress: An intensive longitudinal study with a sample of newly registered nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 91, 60–69. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.10.007>
- George, G., Schillebeeckx, S. J. D., & Liak, T. L. (2018). The management of natural resources: An overview and research agenda. In G. George & S. J. D. Schillebeeckx (Eds.), *Managing Natural Resources* (pp. 1–32). Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4337/9781786435729.00009>
- Gilal, F. G., Ashraf, Z., Gilal, N. G., Gilal, R. G., & Channa, N. A. (2019). Promoting environmental performance through green human resource management practices in higher education institutions: A moderated mediation model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1579–1590. <https://doi.org/10.1002/csr.1835>
- Haddad, M. (2019). *How are green human resource management practices promoting employees' pro-environmental behaviour in the workplace within the New Zealand wine*

- industry?* [Thesis Dissertation, Auckland University of Technology].
<http://openrepository.aut.ac.nz/handle/10292/13032>
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2–3), 141–163. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.004>
- Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Naeem, R. M. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance? *International Journal of Manpower*, 41(7), 1061–1079. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0407>
- Hassan, S. (2013). The importance of role clarification in workgroups: Effects on perceived role clarity, work satisfaction, and turnover rates. *Public Administration Review*, 73(5), 716–725. <https://doi.org/10.1111/puar.12100>
- Holtbrügge, D., & Dögl, C. (2012). How international is corporate environmental responsibility? A literature review. *Journal of International Management*, 18(2), 180–195. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2012.02.001>
- IPCC. (2021). Climate Change 2021 The Physical Science Basis WGI. In V. Masson-Delmotte, P. Zhai, A. Pirani, S. L. Connors, C. Péan, Y. Chen, L. Goldfarb, M. I. Gomis, J. B. R. Matthews, S. Berger, M. Huang, O. Yelekçi, R. Yu, B. Zhou, E. Lonnoy, T. K. Maycock, T. Waterfield, K. Leitzell, & N. Caud (Eds.), *Bulletin of the Chinese Academy of Sciences*. Cambridge University Press.
- Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1974). A Study of Role Clarity and Need for Clarity for Three Occupational Groups. *Academy of Management Journal*, 17(1), 28–36. <https://doi.org/10.5465/254768>
- Johanson, G. A., & Brooks, G. P. (2010). Initial scale development: Sample size for pilot studies. *Educational and Psychological Measurement*, 70(3), 394–400. <https://doi.org/10.1177/0013164409355692>
- Kanji, G. K., & Chopra, P. K. (2010). Corporate social responsibility in a global economy. *Total Quality Management and Business Excellence*, 21(2), 119–143. <https://doi.org/10.1080/14783360903549808>
- Karassin, O., & Bar-Haim, A. (2016). Multilevel corporate environmental responsibility. *Journal of Environmental Management*, 8(3), 1–11.
- Kauppila, O. P. (2014). So, What am i supposed to do? A multilevel examination of role clarity. *Journal of Management Studies*, 51(5), 737–763. <https://doi.org/10.1111/joms.12042>
- Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J., & Henry, S. E. (2022). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior*, January, 1–23. <https://doi.org/10.1002/job.2608>
- Kovács, G. (2008). Corporate environmental responsibility in the supply chain. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1571–1578. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.013>
- Krause, M. S., Droste, N., & Matzdorf, B. (2021). What makes businesses commit to nature conservation? *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 741–755. <https://doi.org/10.1002/bse.2650>
- Lee, T. C., Anser, M. K., Nassani, A. A., Haffar, M., Zaman, K., & Abro, M. M. Q. (2021). Managing natural resources through sustainable environmental actions: A cross-sectional study of 138 countries. *Sustainability (Switzerland)*, 13(22), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su132212475>
- Lee, J. W., Kim, Y. M., & Kim, Y. E. (2018). Antecedents of Adopting Corporate Environmental Responsibility and Green Practices. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 397–409. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3024-y>

- Lee, K. H., Noh, J., & Khim, J. S. (2020). The Blue Economy and the United Nations' sustainable development goals: Challenges and opportunities. *Environment International*, 137(January), 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2020.105528>
- Mahwasane, N. P., & Mudzielwana, N. P. (2016). Challenges of Students in Accessing Information in the Library: A Brief Review. *Journal of Communication*, 7(2), 216–221. <https://doi.org/10.1080/0976691x.2016.11884900>
- Maldonado, T., Vera, D., & Spangler, W. D. (2022). Unpacking humility: Leader humility, leader personality, and why they matter. *Business Horizons*, 65(2), 125–137. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.032>
- Martins, J., & Lavradio, L. (2020). Rushing to the end: Participants' perceptions of demotivating aspects of online surveys. *Análise Psicológica*, 38(2), 241–256. <https://doi.org/10.14417/ap.1674>
- Matthews, H. D., & Wynes, S. (2022). Current global efforts are insufficient to limit warming to 1.5°C. *Science*, 376(6600), 1404–1409. <https://doi.org/10.1126/science.abo3378>
- Mihelič, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5), 31–42. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v14i5.11>
- Navarrete, S. D. S., Borini, F. M., & Avruchir, I. (2020). Environmental upgrading and the United Nations Sustainable Development Goals. *Journal of Cleaner Production*, 264, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121563>
- Oc, B., Bashshur, M. R., Daniels, M. A., Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2015). Leader humility in Singapore. *Leadership Quarterly*, 26(1), 68–80. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.11.005>
- Orgambidez, A., & Almeida, H. (2020). Social support, role clarity and job satisfaction: a successful combination for nurses. *International Nursing Review*, 67(3), 380–386. <https://doi.org/10.1111/inr.12591>
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- Peng, A. C., Wang, B., Schaubroeck, J. M., & Gao, R. (2020). Can Humble Leaders Get Results? The Indirect and Contextual Influences of Skip-Level Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(4), 329–339. <https://doi.org/10.1177/1548051820952402>
- Posner, B., & Butterfield, A. (1978). Role Clarity and Organizational Level. *Journal of Management*, 4(2), 81–90.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Rockwood, N. J. (2017). *Advancing the formulation and testing of multilevel mediation and moderated mediation models* [Thesis Dissertation, The Ohio State University]. http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=osu1489578419777238
- Ruepert, A. M., Keizer, K., & Steg, L. (2017). The relationship between Corporate Environmental Responsibility, employees' biospheric values and pro-environmental behaviour at work. *Journal of Environmental Psychology*, 54, 65–78. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2017.10.006>
- Sabokro, M., Masud, M. M., & Kayedian, A. (2021). The effect of green human resources management on corporate social responsibility, green psychological climate and

- employees' green behavior. *Journal of Cleaner Production*, 313(November 2020), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127963>
- Saleem, A., Aslam, S., Yin, H. B., & Rao, C. (2020). Principal leadership styles and teacher job performance: Viewpoint of middle management. *Sustainability (Switzerland)*, 12(8), 1–15. <https://doi.org/10.3390/SU12083390>
- Schein, Edgar H.; Schein, P. A. (2018). *Praise for Humble Leadership*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Sikorsky, M. (2018). *Ethical Leadership: What Is It and Why Does It Matter?* (Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL).
- Silva, P. M. M. da, Castro, A. B. C. de, Rocha, H. K. L. F., El-Aouar, W. A., & Câmara Júnior, S. L. (2020). Responsabilidade ambiental corporativa: um panorama das publicações internacionais para a identificação de temáticas emergentes. *Gestão & Regionalidade*, 36(109). <https://doi.org/10.13037/gr.vol36n109.5820>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Suganthi, L. (2019). Examining the relationship between corporate social responsibility, performance, employees' pro-environmental behavior at work with green practices as mediator. *Journal of Cleaner Production*, 232, 739–750. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.295>
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Tariq, S., Jan, F. A., & Ahmad, M. S. (2016). Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management. *Quality and Quantity*, 50(1), 237–269. <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0146-0>
- Towsen, T., Stander, M. W., & van der Vaart, L. (2020). The Relationship Between Authentic Leadership, Psychological Empowerment, Role Clarity, and Work Engagement: Evidence from South Africa. *Frontiers in Psychology*, 11(August), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01973>
- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson and schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155–169. <https://doi.org/10.1177/014920630002600104>
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- Urry, J. (2010). Consuming the planet to excess. *Theory, Culture and Society*, 27(2), 191–212. <https://doi.org/10.1177/0263276409355999>
- Verčič, A., & Ćorić, D. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444–452. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>
- Vincent, O. (2012). *The impact of corporate environmental responsibility on financial performance: perspective from the multinational extractive sector*. [PhD thesis, Brunel Business School].
- Wahba, H. (2008). Does the market value corporate environmental responsibility? An empirical examination. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(2), 89–99. <http://dx.doi.org/10.1002/csr.153>
- Wang, X., & Cheng, Z. (2020). Cross-Sectional Studies: Strengths, Weaknesses, and Recommendations. *Chest*, 158(1), S65–S71. <https://doi.org/10.1016/j.chest.2020.03.012>
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247–261. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.01.006>

- Wei, S., Sial, M. S., Zhou, W., Badulescu, A., & Badulescu, D. (2021). Improving the environmental footprint through employees: A case of female leaders from the perspective of CSR. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(24), 1–23. <https://doi.org/10.3390/ijerph182413082>
- Wesselink, R., Blok, V., & Ringersma, J. (2017). Pro-environmental behaviour in the workplace and the role of managers and organisation. *Journal of Cleaner Production*, 168, 1679–1687. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.214>
- Whitaker, B. G., Dahling, J. J., & Levy, P. (2007). The development of a feedback environment and role clarity model of job performance. *Journal of Management*, 33(4), 570–591. <https://doi.org/10.1177/0149206306297581>
- Wright, B. E., & Millesen, J. L. (2008). Nonprofit Board Role Ambiguity Investigating Its Prevalence, Antecedents, and Consequences. *The American Review of Public Administration*, 38(3), 322–338.
- Wu, J., Zhang, W., Peng, C., Li, J., Zhang, S., Cai, W., & Chen, D. (2021). The Trickle-Down Effect of Leaders' VWGB on Employees' Pro-Environmental Behaviors: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 12(April), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.623687>
- Yasin, R., Huseynova, A., & Atif, M. (2022). Green human resource management, a gateway to employer branding: Mediating role of corporate environmental sustainability and corporate social sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, (August), 1–15. <https://doi.org/10.1002/csr.2360>
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., & Fawehinmi, O. O. (2020). Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019. *Benchmarking*, 27(7), 2005–2027. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2018-0438>
- Yu, S., Alper, H. E., Nguyen, A. M., Brackbill, R. M., Turner, L., Walker, D. J., Maslow, C. B., & Zweig, K. C. (2017). The effectiveness of a monetary incentive offer on survey response rates and response completeness in a longitudinal study. *BMC Medical Research Methodology*, 17(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12874-017-0353-1>
- Zhang, Q., Oo, B. L., & Lim, B. T. H. (2019). Drivers, motivations, and barriers to the implementation of corporate social responsibility practices by construction enterprises : A review. *Journal of Cleaner Production*, 210, 563–584. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.050>
- Zhou, Q., Martinez, L., Ferreira, A., & Rodrigues, P. (2016). Supervisor Support, Role Ambiguity and Productivity Associated with Presenteeism: A Longitudinal Study. *Journal of Business Research*, 69(9), 3350–3387.

Anexos

Anexo A

Caro/a participante,

Venho solicitar a confirmação voluntária da sua participação no estudo que estou a desenvolver no âmbito da minha dissertação de mestrado através do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL).

O objetivo é compreender certos aspetos acerca da influência de líderes diretos nos comportamentos pró-ambientais dos colaboradores no local de trabalho, para esse propósito será aplicado um conjunto de 2 questionários (1 para os colaboradores e 1 para a chefia) que incluem um conjunto de escalas com perguntas de escolha múltipla sobre o seu trabalho, em relação à função desempenhada, mas também em relação à empresa, e escalas com questões sobre o impacto da dimensão ambiental (motivação ambiental, no caso dos colaboradores, e preocupações ambientais, no caso do líder).

As suas respostas são indispensáveis para que haja um maior aprofundamento do conhecimento acerca destas temáticas. Quanto maior a quantidade de equipas analisadas, mais sólidos serão os resultados encontrados.

As suas respostas são completamente anónimas, voluntárias, confidenciais, e destinam-se unicamente ao estudo em questão. Não existem respostas certas ou erradas. Apenas a sua opinião sincera interessa.

Peço, por fim, que leia atentamente cada uma das questões e respetivas instruções de resposta. O tempo de resposta ao questionário ronda os 5/7 minutos. Para cada questão, deve indicar a resposta que melhor corresponde à sua opinião.

Caso lhe surja alguma dúvida não hesite em comunicar para o email dmadureiranunes@gmail.com ou aristides.ferreira@iscte-iul.pt.

Ao carregar o botão para continuar, está a indicar que compreendeu esta informação e a concordar em participar neste estudo.

Anexo B

Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde (Tang et al., 2018, adaptação)

Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspectos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala (1 a 5):

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

A minha Organização:

1. Atraí candidatos que utiliza critérios verdes para selecionar as organizações em que pretende trabalhar.	1	2	3	4	5
2. Utiliza employer branding verde para atrair empregados verdes.	1	2	3	4	5
3. Recruta funcionários com consciência ecológica.	1	2	3	4	5
4. Desenvolve programas de formação em gestão ambiental para aumentar a consciência ambiental, competências e perícia dos funcionários.	1	2	3	4	5
5. Tem formação integrada para criar o envolvimento emocional dos empregados na gestão ambiental.	1	2	3	4	5
6. Incentiva uma gestão verde do conhecimento (ligar a educação e o conhecimento ambiental a comportamentos para desenvolver soluções preventivas).	1	2	3	4	5
7. Utiliza indicadores de desempenho ecológicos no seu sistema de gestão de desempenho e avaliações.	1	2	3	4	5
8. Estabelece metas, objetivos e responsabilidades ecológicas para gestores e empregados.	1	2	3	4	5
9. Os gestores têm objetivos definidos para alcançar resultados ecológicos incluídos nas avaliações.	1	2	3	4	5
10. O sistema de gestão do desempenho apresenta desvantagens para quem não cumprir com os objetivos de gestão ambiental.	1	2	3	4	5
11. Disponibiliza benefícios verdes (transporte/viagem) em vez de dar cartões pré-pagos para a compra de produtos verdes.	1	2	3	4	5
12. Faculta incentivos financeiros e fiscais (empréstimos de bicicleta, utilização de carros menos poluentes).	1	2	3	4	5
13. Oferece recompensas baseadas no reconhecimento na gestão ambiental para o pessoal (reconhecimento público, prémios, férias pagas, tempo livre, certificados de oferta).	1	2	3	4	5
14. Tem uma clara visão de desenvolvimento para orientar as ações dos empregados na gestão ambiental.	1	2	3	4	5
15. Existe um clima de aprendizagem mútua entre os empregados para um comportamento e consciência ecológica na organização.	1	2	3	4	5
16. Existem canais de comunicação formais ou informais para difundir a cultura verde da organização.	1	2	3	4	5
17. Os empregados estão envolvidos na melhoria da qualidade e na resolução de problemas sobre questões ecológicas.	1	2	3	4	5
18. Oferece aos empregados a possibilidade de participar em práticas de gestão ambiental, tais como boletins informativos, esquemas de sugestões, grupos de resolução de problemas, campeões de baixo teor de carbono e equipas de ação verde.	1	2	3	4	5
19. Aposta numa cultura de proteção ambiental.	1	2	3	4	5

Anexo C

Escala Clarificação de Papéis (Rizzo et al., 1970)

Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca da ambiguidade no trabalho. Assinale com um círculo (ou uma cruz) até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala (1 a 7):

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Moderadamente	Não concordo Nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

<i>No meu trabalho:</i>						
1. Sei exatamente aquilo que é esperado de mim.	1	2	3	4	5	6 7
2. Sei que geri o meu tempo de forma adequada.	1	2	3	4	5	6 7
3. As instruções sobre aquilo que devo fazer são claras e objetivas.	1	2	3	4	5	6 7
4. Tenho certezas sobre o nível de autoridade que disponho.	1	2	3	4	5	6 7
5. Sei quais são as minhas responsabilidades.	1	2	3	4	5	6 7
6. As metas são planeadas de forma clara e objetiva.	1	2	3	4	5	6 7

Anexo D

Liderança (Owens et al., 2013)

Seguem-se um conjunto de afirmações sobre comportamentos do seu líder. Assinale com um círculo (ou uma cruz) até que ponto concorda ou discorda com as afirmações. Utilize a seguinte escala (1 a 5):

Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Não Concordo Nem Discordo 3	Concordo 4	Concordo Totalmente 5
--------------------------	---------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

A minha chefia:

1. Procura ativamente feedback, mesmo que seja difícil obter.	1	2	3	4	5
2. Admite quando não sabe algo.	1	2	3	4	5
3. Reconhece quando os outros têm mais conhecimentos do que ele/ela.	1	2	3	4	5
4. Tem em mente os melhores interesses da empresa.	1	2	3	4	5
5. Toma conhecimento dos pontos fortes dos outros.	1	2	3	4	5
6. Elogia frequentemente os pontos fortes dos outros.	1	2	3	4	5
7. Aprecia as contribuições meritórias das outras pessoas.	1	2	3	4	5
8. Tem tendência para aprender com os outros à sua volta	1	2	3	4	5
9. Mostra-se sempre disponível para receber conselhos dos outros.	1	2	3	4	5
10. Está sempre recetivo/a para receber ideias de outras pessoas.	1	2	3	4	5
11. Preocupa-se em trabalhar com os/as melhores.	1	2	3	4	5
12. Reconhece as suas limitações.	1	2	3	4	5

Anexo E

Escala de Responsabilidade Ambiental Corporativa (Turker, 2009, adaptação)

Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspectos acerca da responsabilidade ambiental da organização. Assinale com um círculo (ou uma cruz) até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala (1 a 7):

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Moderadamente	Não concordo Nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

A minha Organização:

1. Participa em atividades que têm como objetivo proteger e melhorar a qualidade do ambiente natural.	1	2	3	4	5	6	7
2. Faz investimentos para criar uma vida melhor para as gerações futuras.	1	2	3	4	5	6	7
3. Desenvolve programas especiais para minimizar o seu impacto negativo sobre o ambiente natural.	1	2	3	4	5	6	7
4. Tem como objetivo o crescimento sustentável que tem em consideração as gerações futuras.	1	2	3	4	5	6	7
5. Apoia organizações não-governamentais que trabalham em áreas problemáticas.	1	2	3	4	5	6	7