

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

GESTÃO AMBIENTAL DE RECURSOS HUMANOS:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR HOTELEIRO

FILIPA ISABEL DE SOUSA PINTO

OUTUBRO – 2019

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**GESTÃO AMBIENTAL DE RECURSOS HUMANOS:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR HOTELEIRO**

FILIPA ISABEL DE SOUSA PINTO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

OUTUBRO – 2019

RESUMO

As organizações estão cada vez mais preocupadas com o tópico da sustentabilidade, focando-se em desenvolver formas de atuar que respondam às novas exigências a nível económico, social e ambiental. A gestão de recursos humanos desempenha um papel fundamental na criação e/ou modificação de práticas e políticas dentro das organizações, de modo a que estas se tornem mais pró-ambientais. A presente investigação insere-se nesta área de estudo, ainda pouco desenvolvida em Portugal, e visa ser um contributo através da análise das práticas de gestão ambiental de recursos humanos, da cultura organizacional ambiental, da liderança transformacional ambiental e a forma como estas influenciam os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente dos colaboradores. Parte-se do pressuposto, sustentado na literatura, que os objetivos ambientais de uma organização têm de estar alinhados com as práticas de gestão de recursos humanos, com a cultura organizacional ambiental e com a liderança transformacional ambiental, de modo a que os colaboradores se sintam encorajados a assumir comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente. Com base numa metodologia quantitativa e uma amostra de 70 colaboradores de uma organização portuguesa do setor hoteleiro, os resultados mostram que existe uma relação positiva entre as práticas de gestão ambiental de recursos humanos e a liderança transformacional ambiental. O estudo comprova ainda que existe uma relação positiva entre a cultura organizacional ambiental e a liderança transformacional, entre as práticas de gestão ambiental de recursos humanos e a cultura organizacional ambiental, e entre as práticas de gestão ambiental de recursos humanos e a liderança transformacional ambiental.

Palavras-chave: gestão ambiental de recursos humanos, comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente, liderança transformacional ambiental

ABSTRACT

Organisations are increasingly concerned with the topic of sustainability, focusing on developing ways to act and to reply to the new economic, social and environmental demands. Human Resource Management plays a fundamental role in creating and/or modifying policies and practices within organisations, making them more environmentally friendly. The present research is part of this field, still little developed in Portugal, and aims to contribute to this literature by analyzing the relationship between environmental human resource practices, environmental organizational culture, environmental transformational leadership and their impact in the organizational citizenship behavior toward the environment, related with the employees. This investigation assumes that organizational environmental goals need to be aligned with environmental human resource practices, with the environmental organizational culture and environmental transformational leadership, so that employees feel encouraged to assume organizational citizenship behaviors toward the environment. Based on a quantitative methodology and a sample of 70 employees from a Portuguese organization in hospitality industry, the results show that there is a positive relationship between environmental human resource practices and environmental transformational leadership. The study also shows a positive relationship between environmental organizational culture and environmental transformational leadership, between environmental human resource practices and environmental organizational culture and between environmental human resource practices and environmental transformational leadership.

Keywords: environmental human resource management, organizational citizenship behavior toward the environment, environmental transformational leadership

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer à minha orientadora Professora Helena Mateus Jerónimo, que foi fundamental para a realização deste trabalho, devido aos seus profundos conhecimentos nesta área de investigação. Para além de todo o apoio, exigência e dedicação que me deu durante estes meses, foi a pessoa que me permitiu conhecer esta área, ao divulgá-la na unidade curricular que me lecionou, e uma ajuda fundamental ao longo desta investigação. Quero ainda agradecer por me ter feito voltar a acreditar que era possível. Muito obrigada.

Aos meus pais, que me permitiram ter todas as oportunidades que eles nunca tiveram, que sempre me ensinaram a ser forte e a nunca desistir. Sem o vosso amor não seria o que sou hoje.

Ao meu irmão, pessoa que mais me ilumina, anseio por te ver crescer e ser o grande homem que sei que vais ser.

Às minhas avós, toda a minha gratidão. E ao meu avô, minha estrelinha, este trabalho é para vocês.

À Inês, que sempre me apoiou e ajudou nos momentos mais difíceis e que foi incansável durante todo este processo, obrigada por acreditares mais em mim do que eu.

À Raquel, minha irmã, obrigada por tudo.

À Mariana, obrigada pela tua motivação, pela tua humildade, por me inspirares a ser melhor pessoa, pelo teu carinho e por toda a ajuda que me deste durante este processo, foi um gosto partilhar estes dois anos contigo e ter ganho uma amiga como tu.

Ao Rafael, obrigada por nunca me deixares desistir e por me valorizares da maneira que só tu o fazes.

Aos meus colegas de turma: Sofia, Alexandra, Margarida e Miguel, foi um prazer passar estes dois anos convosco, obrigada por todos os momentos que passámos juntos.

Por fim, quero agradecer à empresa que permitiu a realização desta investigação e a todos os colaboradores que contribuíram para o sucesso da mesma, muito obrigada.

Índice

1. Introdução	1
2. Gestão Ambiental de Recursos Humanos.....	4
2.1. Práticas de Gestão Ambiental de Recursos Humanos e o seu contributo para os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente.....	4
2.1.1. <i>Recrutamento e Seleção Ambiental</i>	6
2.1.2. <i>Formação Ambiental</i>	7
2.1.3. <i>Avaliação de Desempenho Ambiental</i>	8
2.1.4. <i>Sistemas de Recompensas Ambientais</i>	10
2.2. A cultura organizacional ambiental e o seu contributo para os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente	11
2.3. A liderança transformacional ambiental e o seu contributo para os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente	13
3. Estudo Empírico	16
3.1. Modelo de Investigação	16
3.2. Orientações Metodológicas	16
3.2.1. <i>Caracterização da Organização</i>	18
3.2.2. <i>Instrumento</i>	19
4. Apresentação e discussão dos dados.....	21
4.1. Amostra.....	21
4.2. Apresentação dos Resultados	22
4.3. Discussão dos Resultados	24
5. Considerações Finais	28
5.1. Conclusões.....	28
5.2. Contribuições, Limitações ao Estudo e Pesquisa Futura.....	31
Referências Bibliográficas	33
Anexo I – Inquérito por questionário.....	39

Anexo II – Caracterização da Amostra.....	41
Anexo III – Correlações.....	43

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1- Modelo de Investigação.....	16
Tabela 1- Caracterização dos Participantes	21
Tabela 2 - Coeficientes alfa de Cronbach para as variáveis em estudo	22
Tabela 3 - Estatística descritiva das variáveis em estudo	23
Tabela 4 - Correlações entre as variáveis em estudo.....	24

Glossário de Abreviaturas

COA– Cultura Organizacional Ambiental

CCOa - Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Ambiente

GARH – Gestão Ambiental de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

LTA – Liderança Transformacional Ambiental

TBL – Triple Bottom Line

1. Introdução

Uma vez que as organizações são uma das principais causas para as alterações climáticas (Robertson e Barling, 2013), estas têm sido objeto de forte pressão por parte da sociedade e dos *stakeholders* para promoverem o desenvolvimento sustentável, isto é, responder às necessidades atuais da população sem comprometer as necessidades das gerações futuras (Brundtland, 1987). Um dos principais conceitos aliado à sustentabilidade é o *Triple Bottom Line* (TBL), que consiste num tripé de preocupações: económicas/financeiras, sociais/humanas e ambientais. Assim, de modo a melhorar o desempenho financeiro, organizacional e ambiental e também os comportamentos dos colaboradores (Robertson e Barling, 2013), as organizações não devem focar-se apenas nos lucros financeiros, mas também nos impactos sociais e ambientais (Ahmad, 2015; Deshwal, 2015).

Um dos eixos da TBL que as organizações têm vindo recentemente a dar importância é o das questões ambientais, que é refletido através de esforços para melhorar o desempenho ambiental por exemplo, através da formação e criação de funções e tarefas mais preocupadas com o ambiente (Renwick, Jabbour, Muller-Camen, Redman e Wilkinson, 2016). O departamento de recursos humanos é o *driver* da sustentabilidade ambiental dentro das organizações ao alinhar as suas práticas com objetivos sustentáveis uma vez que cabe a este departamento a definição de políticas e práticas que têm impacto direto nas atitudes e comportamentos dos colaboradores. A estratégia dos recursos humanos deve estar alinhada com a estratégia de negócio da organização, com os seus valores e cultura, fornecendo aos *stakeholders* resultados ambientais satisfatórios e inovadores e respondendo às preocupações da sociedade assim como às expectativas governamentais e regulamentares (Mandip, 2012).

Assim surge a Gestão Ambiental dos Recursos Humanos (GARH) (*Green Human Resource Management*) caracterizada pela adoção de medidas, práticas, filosofias, valores e políticas ecológicas como parte da cultura organizacional, através do departamento de recursos humanos, de modo a promover o uso sustentável dos recursos e para prevenir os efeitos nocivos das organizações para o ambiente (Razab, Udin e Osman, 2015).

Vários setores têm sido alvo desta pressão em prol da sustentabilidade ambiental, como é o caso do setor hoteleiro, em que os seus esforços ambientais incluem a redução de resíduos sólidos, a conservação de recursos como energia e água e a “educação” dos seus clientes e colaboradores de modo a que estes adquiram uma maior consciencialização relacionada com o ambiente (Rahman, Reynolds e Svaren, 2012). Assim, segundo a *Green Hotels Association* surge em 2008 o conceito de “hotel ambiental” (*green hotel*): “propriedades amigas do ambiente em que os seus gestores estão ansiosos por instituir programas que poupem água e energia e reduzam os resíduos sólidos – enquanto poupam dinheiro – para ajudar a proteger a nossa única terra” (Rahman *et al.*, 2012, p. 721). Existem diversas formas de um hotel se tornar pró-ambiental, das quais se destacam a gestão de energia e práticas de reciclagem, desligar as luzes, monitorizar o uso do ar condicionado (Bansal e Roth, 2000), optar pela redução de consumos ou usar os recursos de forma económica como por exemplo optar por enviar todas as informações ou campanhas por *e-mail*, em detrimento das impressões de papel (Rahman *et al.*, 2012).

O objetivo desta dissertação é compreender e analisar como as práticas ambientais de recursos humanos, a cultura organizacional ambiental e a liderança transformacional ambiental se relacionam com comportamentos de cidadania

organizacional para o ambiente. Em termos empíricos, constitui um “estudo de caso” baseado numa empresa portuguesa do setor hoteleiro. O enfoque é colocado na perspetiva dos colaboradores, nas suas atitudes, sensibilidade e comportamentos (Harris e Crane, 2002), sendo necessário criar estratégias que sejam focadas na sustentabilidade ambiental de modo a dotá-los de conhecimento e consciência ambiental (Alonso-Almeida, Fernández Robin, Celemín Pedroche e Astorga, 2017), o que pode ser conseguido através da GARH, ferramenta organizacional importante para implementar iniciativas, que predispõe os colaboradores a adquirirem comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente (CCOa). Os CCOa envolvem adquirir comportamentos voluntários e pró-ativos no desempenho individual, dentro do contexto da organização onde os indivíduos exercem funções (Lamm, Tosti-Kharas e Williams, 2013). Segundo Ones e Dilchert (2012 *cit in* Shen, Dumont e Deng, 2018, p. 596), a relação entre a GARH e o comportamento ambiental dos colaboradores é definido como “ações e comportamentos com que os colaboradores se comprometem e que contribuem ou depreciam a sustentabilidade ambiental”.

A presente dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos: no primeiro encontra-se a introdução, o segundo diz respeito à revisão de literatura e aos conceitos que fundamentam a investigação: as práticas de GARH (recrutamento e seleção ambiental, formação ambiental, avaliação de desempenho ambiental e sistemas de recompensas ambientais), a cultura organizacional ambiental e a liderança transformacional ambiental. O terceiro capítulo diz respeito ao estudo empírico, onde se encontra o modelo de investigação, a metodologia, caracterização da organização e o instrumento, o quarto capítulo apresenta e discute os resultados obtidos. Por fim,

expõem-se as considerações finais assim como as limitações da investigação e sugestões para futuras investigações.

2. Gestão Ambiental de Recursos Humanos

2.1. Práticas de Gestão Ambiental de Recursos Humanos e o seu contributo para os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente

Os CCOa são definidos como um tipo de comportamento voluntário por parte dos colaboradores, não especificado na descrição da função, que ajudam a organização a tornar-se mais sustentável (Lamm *et al.*, 2013) permitindo a redução de custos, aumento da reputação da organização e aumento da satisfação, compromisso e retenção dos colaboradores (Boiral, 2009). Assim, os CCOa envolvem adquirir comportamentos pró-ativos no desempenho individual, dentro do contexto da organização onde os indivíduos exercem funções (Lamm *et al.*, 2013). Com base na literatura, os CCOa são vistos como comportamentos individuais e discricionários que não estão explicitamente reconhecidos pelo sistema formal de recompensas e que contribuem para a sustentabilidade ambiental das organizações (Boiral, 2009). Assim, este tipo de comportamento não pode ser imposto pela organização através de políticas e/ou procedimentos formais que imponham ações sustentáveis por parte da mesma (Lamm *et al.*, 2013), estando apenas sob o livre arbítrio dos colaboradores.

Uma vez que os colaboradores são os agentes de concretização de políticas organizacionais em geral, é necessário que as organizações que têm objetivos ambientais promovam e consigam influenciar e moldar o comportamento dos colaboradores rumo a uma preocupação ecológica (Ones e Dilchert, 2012 *cit in* Shen *et al.*, 2018). Tal pode ser alcançado através do departamento de recursos humanos que, na

literatura, é visto como sendo aquele que possui a capacidade de medir e influenciar os comportamentos, atitudes, conhecimento e motivação dos colaboradores, em geral, incentivando-os à sustentabilidade, em particular (Boudreau e Ramstad, 2005).

As práticas de GARH podem afetar os CCOa dos colaboradores em diversas modalidades: disseminar informação sobre o foco ambiental da organização, enfatizar os valores ambientais dos indivíduos aquando do processo de recrutamento e seleção, e/ou promover valores ambientais através da formação poderão resultar no aumento da percepção e conhecimento ambiental (Renwick, Redman e Maguire, 2013); a inclusão de requisitos pessoais ambientais no desenho da função e formação ambiental desenhada para aumentar o conhecimento, capacidades e competências dos colaboradores são dois processos muito importantes para encorajar os colaboradores a optarem por realizar atividades ambientais (Pless, Maakby e Stahl, 2012).

A GRH tem capacidade para influenciar o desempenho organizacional, através do efeito que provoca nas atitudes e comportamentos dos colaboradores (Becker e Huselid, 2006). Nishii, Lepak e Schneider (2008) afirmam que os colaboradores encaram as práticas de GRH como uma determinante das suas atitudes e comportamentos no local de trabalho. Assim, quando a organização incorpora as práticas de GARH, os colaboradores moldam os seus comportamentos de modo a estarem em consonância com as políticas ambientais da organização (Saeed, Afsar, Hafeez, Khan, Tahir e Afridi, 2018) uma vez que estas práticas estimulam os colaboradores a adquirirem comportamentos responsáveis face ao ambiente (Cherian e Jacob, 2012), facilitam a consciencialização ambiental entre os colaboradores e refinam os seus comportamentos, permitindo o desenvolvimento de CCOa. Segundo Dutta (2012) a melhor forma de as organizações implementarem programas de desempenho

ambiental é através das práticas de GARH, ao formarem colaboradores ambientais com capacidade para identificar os problemas ambientais na organização.

2.1.1. Recrutamento e Seleção Ambiental

Ao contratar pessoas que possuam valores ambientalmente responsáveis as organizações ganham reputação como empregadores ambientais, o que é uma maneira eficaz de atrair os melhores talentos (Ahmad, 2015). A percepção dos colaboradores sobre como a organização adota certas medidas de GRH irá determinar a eficiência dessas mesmas práticas no comportamento dos mesmos – a comunicação aberta e formalizada sobre práticas e políticas de GARH mostra aos colaboradores o compromisso da organização em agir de forma ambiental e fará com que os colaboradores atuem de acordo com as políticas ambientais da organização. Ao demonstrar o compromisso ambiental da organização, esta possui capacidade para atrair colaboradores mais eco consciencializados.

Com base na literatura e de forma a levar os colaboradores a adotarem CCOa, as organizações têm de garantir que as suas estratégias de recrutamento atraem candidatos que possuem valores e crenças ambientais idênticas às da organização (Renwick *et al.*, 2013). Deste modo, se as organizações optarem por recrutar candidatos com sensibilidade e responsabilidade ambiental, estes estarão mais propensos a envolverem-se em tarefas ambientais (Bauer, Erdogan, e Taylor, 2012).

Importa referir que as organizações devem incorporar CCOa por parte dos colaboradores, o que relativamente ao recrutamento e seleção ambiental pode ser alcançado através da inclusão de requisitos como preocupação ambiental no desenho e na descrição da função e do recurso a mensagens de recrutamento que devem conter

critérios ambientais. Durante as entrevistas os candidatos devem ainda ser questionados acerca de questões relacionadas com o ambiente, de forma a avaliar o seu nível de conhecimento, consciencialização, preocupação e compromisso perante o ambiente.

Com base na literatura exposta, avança-se a seguinte hipótese:

H1a: O processo de recrutamento e seleção ambiental está relacionado com os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente

2.1.2. Formação Ambiental

A formação é uma ferramenta importantíssima para criar mudança a nível organizacional, de modo a combater problemas ambientais e também para publicitar valores organizacionais que informem os colaboradores sobre essas mesmas mudanças, com principal enfoque para a consciencialização ambiental organizacional. Tem como objetivo principal educar os colaboradores sobre o valor da sustentabilidade ambiental com métodos para conservar recursos energéticos, reduzir o desperdício ou difundir a consciência ambiental, tornando os colaboradores conscientes dos diferentes aspetos e valores da sustentabilidade ambiental (Ahmad, 2015). Segundo Mandip (2012) e Deshwal (2015), é necessário criar programas de formação e de orientação para os novos colaboradores para facilitar a sua integração na cultura ambiental da organização. Em suma, através da formação, os colaboradores tornam-se conscientes da necessidade de agir de forma ecológica (Bansal e Roth, 2000), ficam munidos de conhecimento-base e de capacidades que necessitam para poder alcançar um bom desempenho ambiental (May e Flannery, 1995; Razab *et al.*, 2015).

Segundo Dumont, Shen e Deng (2017), a promoção de valores ambientais nos processos de formação, aumentam o processo cognitivo ambiental dos colaboradores.

Com base na literatura, considera-se que a formação ambiental inclui políticas ambientais que fornecem aos colaboradores o conhecimento, capacidades e atitudes (Jabbour, Santos e Nagano, 2010) necessárias para alcançar os objetivos ambientais da organização (Daily e Huang, 2001). Assim, a formação ambiental promove a disseminação de valores ambientais, que encorajam os CCOa dos colaboradores (Boiral, 2009). Além do mais, a formação ambiental ajuda a dispersar o conhecimento e capacidades ambientais entre os colaboradores, evidencia a capacidade de reconhecer problemas ambientais (Govindarajulu e Daily, 2004), ajuda a compreender e minimizar os impactos negativos para o ambiente (Vidal-Salazar, Cordón-Pozo, e Ferrón-Vilchez, 2012) e encoraja os colaboradores a participar em atividades ambientais (Pless *et al.*, 2012).

Além dos aspetos referidos, através da formação ambiental, os colaboradores podem tornar-se mais consciencializados para questões ambientais e conseqüentemente, adotar atitudes ambientais e proativas, originando CCOa (Daily e Huang, 2001). Segundo Pinzone, Guerci, Lettieri e Redman (2016) a aplicação de práticas que construam competências ambientais faz com que os colaboradores se sintam mais motivados a envolver-se com atividades ambientais e que adquiram CCOa.

H1b: O processo de formação ambiental está relacionado com os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente.

2.1.3. Avaliação de Desempenho Ambiental

A avaliação de desempenho é uma prática importante para a GARH quando os gestores de recursos humanos integram o desempenho ambiental como uma parte do desempenho a ser avaliado, mudando comportamentos (Ahmad, 2015). Importa referir

que a avaliação de desempenho ambiental consiste num sistema que ajuda os colaboradores a alinhar os seus comportamentos com os objetivos ambientais da organização (Harvey, Williams, e Probert, 2013).

Segundo Zibarras e Coan (2015), os colaboradores devem ser avaliados tendo em consideração critérios ecológicos – assim, é necessário implementar sistemas de avaliação de desempenho que desenvolvam o desempenho ambiental, assim como a consciencialização e familiarização dos colaboradores com os problemas ambientais e a motivação para se envolverem com os mesmos (Deshwal, 2015). Importa alinhar as avaliações de desempenho com a descrição de funções, mencionando os objetivos e as tarefas ambientais a serem avaliados (Mandip, 2012; Ahmad, 2015). Avaliar e dar *feedback* sobre o impacto e eficácia dos esforços ambientais realizados, assim como sobre o desempenho atingido – através de métricas e processos de avaliação – é a chave para melhorar o desempenho ecológico da organização e devem ser facultados durante todo o ano (Ahmad, 2015).

O objetivo da avaliação de desempenho ambiental é avaliar o desempenho ambiental dos colaboradores, motivando-os a comprometerem-se e contribuírem para as atividades ambientais da organização (Renwick *et al.*, 2013). O *feedback* relacionado com o ambiente por parte dos supervisores e gestores ajuda a aumentar o conhecimento, capacidades e habilidades dos colaboradores (Masri e Jaaron, 2017) o que pode fazer com que estes se sintam motivados para se envolver em atividades ambientais (Govindarajulu e Daily, 2004). Segundo Pinzone *et al.* (2016) através da monitorização e avaliação do desempenho ambiental dos colaboradores, é expectável que estes obtenham informação clara sobre o ambiente e se comprometam com os CCOa. Pinzone

et al. (2016) enfatizam a importância de avaliar as atividades ambientais e competências dos colaboradores de modo a melhorar os CCOa dos mesmos.

H1c: *O processo de avaliação de desempenho ambiental está relacionado com os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente.*

2.1.4. Sistemas de Recompensas Ambientais

Os sistemas de recompensas interligam os interesses da organização com os interesses individuais dos seus colaboradores (Ahmad, 2015) e são mecanismos para alcançar mudanças nos comportamentos dos mesmos, motivando-os para adquirirem CCOa (Ahmad, 2015; Razab *et al.*, 2015). Assim, em termos de GARH, estes sistemas podem ser vistos como uma ferramenta que suporta a sustentabilidade ambiental nas organizações, encorajando comportamentos amigos para o ambiente (Ahmad, 2015) e podem assumir diversas formas, tais como: monetárias (podem ser bônus, prêmios, dinheiro), não monetárias (períodos sabáticos, prendas), reconhecimento (prêmios, jantares, publicações), *feedback* ou planos de remuneração individuais (existência de relação entre a progressão na carreira às iniciativas e contributos ambientais). É necessário que as organizações desenvolvam pacotes de remunerações de forma a alcançar os objetivos desejáveis que, quando alinhados com o processo de GRH, encorajam a cultura ambiental nas organizações (Ahmad, 2015). No entanto, existem ainda os chamados “desincentivos” que constituem reforços negativos como avisos, críticas ou suspensões que podem ser consideradas necessárias para existir melhorias ambientais no comportamento dos colaboradores (Mandip, 2012). Segundo Dumont *et al.* (2017), a promoção, avaliação e sistema de recompensas de acordo com o desempenho ambiental, irá motivar e fazer com que os colaboradores se comprometam e contribuam para atividades ambientais. Uma vez que os CCOa são comportamentos

voluntários, é difícil interligá-los com um sistema de recompensas ou punições (Boiral, 2009), além disso, a adoção de CCOa pode dificultar o desempenho da função pois os colaboradores podem perceber a demonstração de CCOa como uma forma de competir com as exigências da função e como um sacrifício individual a curto prazo em troca do benefício a longo prazo da organização (Joireman, Daniels, George-Falvy e Kamdar, 2006). Devido ao seu cariz voluntário e ao facto deste tipo de comportamentos se destinar à melhoria da sustentabilidade ambiental, torna-se extremamente difícil formalizar e atribuir recompensas pelos CCOa (Boiral, 2009). No entanto, isto não significa que os CCOa são completamente espontâneos e irreconhecíveis, pois podem ser encorajados indiretamente pelos líderes da organização através da promoção de um contexto e clima organizacional com condições favoráveis para a emergência dos CCOa e de iniciativas ambientais que são indiretamente recompensadas pela organização (Boiral, 2009).

H1d: Os sistemas de recompensas ambientais estão relacionados com os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente.

2.2. A cultura organizacional ambiental e o seu contributo para os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente

A cultura organizacional é um ativo intangível e apresenta um papel fundamental na construção das forças da organização (Pham *et al.*, 2018). Segundo Hatch (1993), a cultura organizacional é definida como o conjunto de valores e crenças fundamentais para a organização. Com base neste pressuposto, a cultura organizacional ambiental (COA) (*Green Organizational Culture*) – que vê os problemas ambientais como parte da cultura da organização (Jabbour *et al.*, 2010) – consiste nas suposições,

valores, símbolos e artefactos que refletem o desenvolvimento sustentável do ambiente nas organizações (Harris e Crane, 2002).

Assim, é necessário que as organizações primem por uma cultura que encoraje, fortaleça e eco consciencialize os colaboradores para que estes ganhem responsabilidade sobre tarefas ambientais, uma vez que isto fará com que estejam mais motivados para desempenhar tarefas ambientais (Tariq, Jan e Ahmad, 2014). Ao colocar o conhecimento pessoal dos trabalhadores nos processos de produção da organização, ao motivar e desafiá-los para colocarem ideias para a melhoria ecológica da organização e ao desenvolver uma cultura organizacional que suporte a sustentabilidade ambiental, é possível evidenciar e criar um forte cariz ambiental e preocupação ecológica nos colaboradores e na cultura organizacional em si.

Importa realçar que a cultura organizacional merece bastante atenção por parte do gestor de recursos humanos pois, quando mal alinhada às atividades ambientais, acaba por prejudicar a GARH criando barreiras como: a falta de apoio e dedicação dos supervisores, os sistemas de recursos humanos não estarem alinhados com a mudança ambiental, os colaboradores não estarem suficientemente formados na sustentabilidade ambiental ou as estruturas de recursos humanos, que necessitam de reflexão sobre a visão organizacional (Kane, 2011). A cultura organizacional pode ser transmitida aos colaboradores através do exemplo que os líderes fornecem através do seu estatuto, poder ou posição na organização (Robertson e Barling, 2013). Importa então referir que as relações entre os colaboradores são importantes para facilitar a sustentabilidade ambiental pois permitem o aumento da motivação, da moral e da produtividade dos colaboradores e ajudam a prevenir e resolver problemas que surjam no local de trabalho (Ahmad, 2015).

Segundo Paillé, Boiral e Chen. (2013), a COA influencia positivamente a adoção de CCOa, na medida em que, quando os colaboradores sentem que a organização apoia o seu compromisso perante o ambiente fornecendo-lhes os recursos necessários, estes têm maior predisposição a fazer esforços-extra e a terem comportamentos pró-ambientais. Quando os colaboradores possuem a devida formação e são dotados de capacidades e conhecimento ambiental, realçam a sua vontade por realizar tarefas ambientais (Pham *et al.*, 2018). A organização pode aproveitar e intensificar esta vontade dos colaboradores em realizar tarefas ambientais através da criação de oportunidades e da COA. Assim, quanto mais as organizações desenvolvem uma COA, maior será a probabilidade de os colaboradores desenvolverem CCOa (Pham *et al.*, 2018).

Com base na literatura exposta, avança-se a seguinte hipótese:

H2: *A cultura organizacional ambiental está relacionada com os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente.*

2.3. A liderança transformacional ambiental e o seu contributo para os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente

A liderança transformacional consiste num tipo de liderança em que os comportamentos manifestados estão completamente focados em influenciar um resultado específico (Robertson e Barling, 2013). Este tipo de liderança inclui quatro componentes: *idealizar influência* (focar e encorajar comportamento ético), *motivação inspiradora* (aumentar a motivação, paixão e otimismo dos colaboradores), *estimulação intelectual* (encorajar e permitir que os colaboradores pensem por si próprios em novas formas de fazer as coisas) e *consideração individual* (demonstrar preocupação pelas

necessidades dos colaboradores) (Bass e Riggio, 2006). Estas quatro componentes, em conjunto, representam uma forma de liderança ativa e positiva cujo foco é motivar os seguidores a alcançar resultados extraordinários (Robertson e Barling, 2013).

Uma vez que a liderança transformacional pode ser aplicada a diversos contextos com o intuito de alcançar um variado número de resultados organizacionais (Barling, 2014 *cit in* Robertson e Carleton, 2018) e devido aos recentes desenvolvimentos na preocupação com o meio ambiente, Robertson e Barling (2013) alargaram o foco da liderança transformacional ao aplicar este conceito ao contexto ambiental. Assim, surge a Liderança Transformacional Ambiental (LTA) (*Environmental Transformational Leadership*), que consiste na manifestação da liderança transformacional em que o conteúdo dos comportamentos dos líderes está focado em encorajar iniciativas pró-ambientais (Robertson e Barling, 2013). Segundo Robertson e Barling (2017) a principal diferença entre a liderança transformacional e a LTA consiste no facto de a primeira ter como objetivo influenciar diferentes comportamentos organizacionais enquanto a LTA é orientada para a sustentabilidade ambiental.

Com base na literatura, os líderes podem influenciar indiretamente os CCOa, ao evocarem uma paixão harmoniosa pelo ambiente. Deste modo, o papel dos líderes é fundamental para a adoção de uma cultura ecológica dentro da organização - tornando esta cultura parte integrante e importante da cultura organizacional - através do alinhamento dos valores organizacionais com a sustentabilidade ecológica e do aumento da autonomia dos colaboradores para criarem melhorias ecológicas dentro da organização (Schein, 2010 *cit in* Zibarras e Coan, 2015). Para além de os líderes admitirem a existência de uma preocupação ambiental na organização, importa que esta esteja intrínseca nos líderes, de modo a que estes consigam partilhar valores ambientais

com os seus colaboradores, convencendo-os de que estes conseguem atingir comportamentos ecológicos e ajudá-los a considerar problemas ambientais de forma inovadora uma vez que estes irão imitar as expressões e movimentos que os líderes emitem quando estão apaixonadamente comprometidos com os CCOa (Robertson e Barling, 2013). Assim, quando os colaboradores estão igualmente envolvidos, estão mais motivados e torna-se possível antecipar problemas, criando partilha e aumento do conhecimento assim como ajuda a criar orgulho e compromisso por parte dos mesmos (Mandip, 2012).

Robertson e Carleton (2018) aplicaram as quatro componentes da liderança transformacional à LTA, justificando que os líderes conseguem influenciar os seus colaboradores a adotar comportamentos ambientais quando: partilham valores ambientais e agem de acordo com modelos a seguir no que diz respeito ao ambiente (*idealizam influências*), inspiram e motivam os seus seguidores a irem além do que é bom para eles próprios ao comprometerem-se com CCOa (*motivação inspiradora*), ajudam e encorajam os seus subordinados a pensar sobre os problemas ambientais de maneiras inovadoras e criativas (*estimulação intelectual*) e estabelecem relacionamentos chegados com cada um dos seus subordinados, através dos quais podem exercer influência sobre os CCOa dos mesmos (*consideração individual*). Além do referido, e dado o seu foco para alcançar sustentabilidade corporativa, os líderes transformacionais ambientais fornecem aos seus colaboradores os recursos necessários para agir de acordo com os CCOa no local de trabalho e, conseqüentemente, aprimora o compromisso de cada colaborador perante estes mesmos comportamentos (Graves, Sarkis e Zhu, 2013).

Com base na literatura exposta, avança-se a seguinte hipótese:

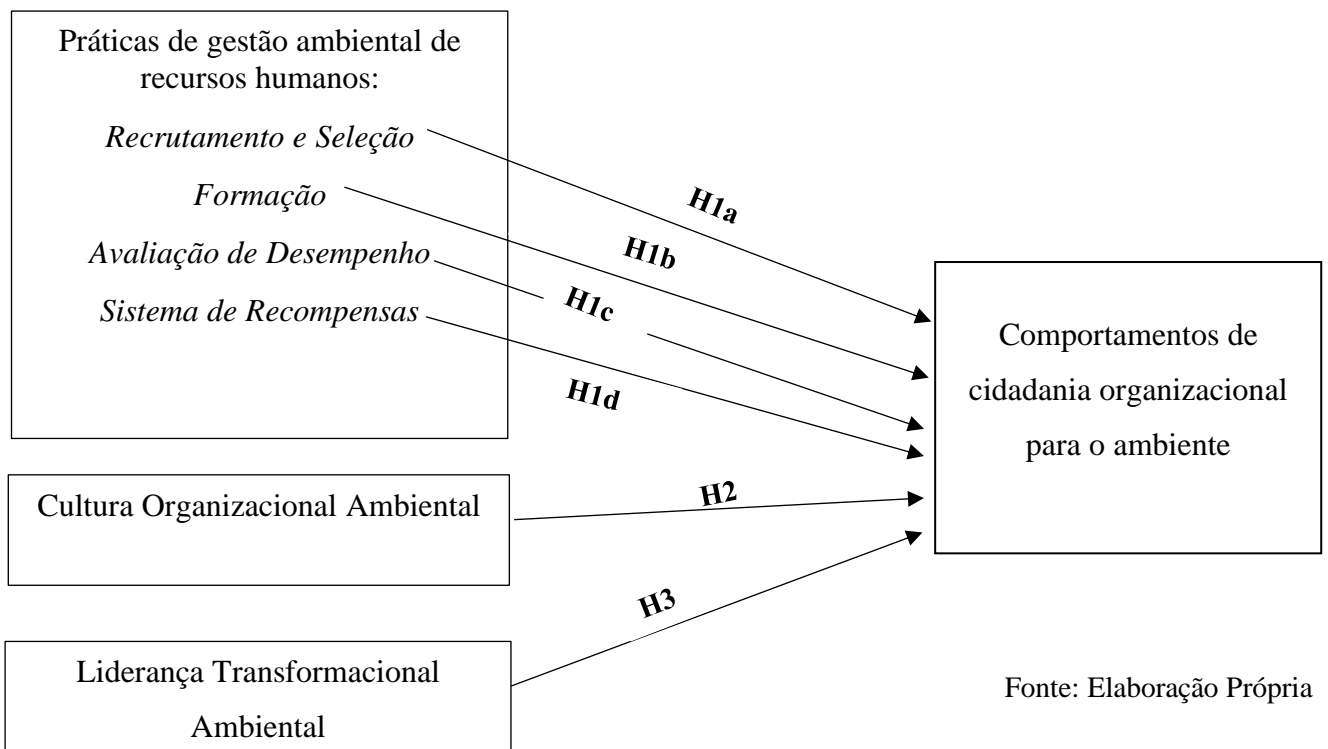
H3: A liderança transformacional ambiental está relacionada com os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente.

3. Estudo Empírico

3.1. Modelo de Investigação

O modelo de investigação abaixo representado (Figura 1) decorre da revisão da literatura e sistematiza as hipóteses de investigação elencadas.

Figura 1- Modelo de Investigação



3.2. Orientações Metodológicas

Para a realização da presente dissertação foi adotada uma investigação quantitativa, através da aplicação do inquérito por questionário. O inquérito por questionário, devido à sua natureza quantitativa e à sua capacidade de objetivar

informação, é o mais apropriado para captar os aspetos contabilizáveis dos fenómenos (Ferreira, 2014). No entanto, apresenta algumas limitações como a necessidade de mobilizar recursos humanos e recursos financeiros (Ferreira, 2014), ser constituído por questões fechadas e pela respetiva padronização das respostas (Lima, 1972).

O inquérito por questionário (ver anexo I) foi aplicado através de administração direta, isto é, foram os próprios inquiridos que preencheram o questionário (Quivy e Campenhoudt, 2008) e contempla a utilização de questões fechadas, em que a formulação das questões, a sua ordem e o leque de perguntas possíveis são previamente fixadas (Ghiglione e Matalon, 1992). O inquérito foi aplicado aos colaboradores de uma empresa portuguesa que atua no setor hoteleiro desde 2009 - por via *online* através da plataforma Qualtrics - sendo o universo composto por 190 colaboradores. O inquérito esteve disponível para resposta entre o mês de agosto e setembro e foi disponibilizado pelo departamento de recursos humanos via *e-mail* para os responsáveis de cada departamento da organização, que por sua vez o divulgaram junto dos colaboradores. Durante o processo de obtenção de respostas foi necessário insistir com o departamento de recursos humanos três vezes, para a obtenção de um maior número de respostas. Importa referir que, com o intuito de garantir a compreensão das questões do questionário e a durabilidade de resposta ao mesmo, foi realizado um pré-teste a 3 indivíduos e não foram reveladas quaisquer dificuldades.

A escolha desta organização prende-se com o facto de a organização possuir “um conceito que tem como base a sustentabilidade ambiental, social e económica”¹. Uma vez que a presente investigação incidiu apenas sobre uma organização, consiste num estudo de caso, que segundo Yin (2010) é definido como uma forma de

¹ Citação recolhida do *website* da organização

investigação empírica de método abrangente, incluindo dimensões qualitativas e/ou quantitativas. Segundo Stake (2010) os estudos de caso consistem numa forma de investigação que analisa apenas uma realidade, mas que permite a análise dessa mesma realidade com maior ênfase e cuidado, atingindo resultados com maior precisão.

3.2.1. Caracterização da Organização

A pedido dos administradores da organização, o nome da mesma não é referido nesta investigação. A organização em estudo possui a certificação de Eco Hotel, conferida pela TUV Rheinland e tem sido premiada desde a sua abertura, em áreas como a construção sustentável, inovação, sustentabilidade ambiental e ecoturismo. Como está patente no website da empresa, um dos aspetos referidos na missão da organização é proteger as condições naturais do espaço e minimizar os fatores de poluição, preservando o meio ambiente. Para ser possível garantir sustentabilidade ambiental, os recursos energéticos desta organização foram pensados de forma a minimizar a utilização de energias poluentes: os consumos foram diminuídos através da instalação de painéis fotovoltaicos e painéis térmicos, o tratamento do lixo obedece a um método de separação interna numa central de transferência e posteriormente recolhidos, de modo a serem levados aos respetivos destinos para reciclagem, e possui ainda uma estação própria de tratamento de água. Importa referir que, embora a indústria hoteleira – setor em foco nesta investigação – não polua tanto o ambiente como outras indústrias pesadas (Rahman *et al.*, 2012), acaba por ter efeito nos recursos globais (Chan e Wong, 2006) a que pode ser atribuído 75% do impacto ambiental ao consumo desproporcional de “bens perecíveis, energia e água, seguidos pelas emissões libertadas para o ar, água e solo” (Bohdanowicz e Martinac, 2003 *cit in* Rahman *et al.*,

2012, p. 720), pelo que a implementação de uma gestão ambiental de recursos humanos é uma mais-valia para a organização, tanto para a reputação da mesma como para a redução dos impactos ambientais.

3.2.2. *Instrumento*

O inquérito encontra-se dividido em cinco partes: na primeira, realiza-se a caracterização sociodemográfica: sexo, idade, habitações literárias, função na organização e sobre o quão o indivíduo se considera - ou não - uma pessoa preocupada com o ambiente. De seguida, surgem as *Práticas de GARH* (afirmação 6 a 19); a *Cultura Organizacional Ambiental* (afirmação 20 a 24); a *Liderança Transformacional Ambiental* (afirmação 25 a 32) e por fim, o *Comportamento de Cidadania Organizacional para o Ambiente* (afirmação 33 a 44).

Para a *Práticas de GARH* foi utilizada a escala de Likert de 5 pontos em que (1) “Nunca” e (5) “Sempre”. Para os constructos *Cultura Organizacional Ambiental*, *Liderança Transformacional Ambiental* e *Comportamento de Cidadania Organizacional para o Ambiente* foi utilizada a escala de Likert de 5 pontos em que (1) “Discordo Totalmente” e (5) “Concordo Totalmente”.

Práticas de GARH: A escala, composta por 14 itens, foi adaptada de Zibarras e Coan (2015) e de Guerci, Longoni e Luzzini (2016). De Zibarras e Coan (2015) foram adaptadas as seguintes dimensões: recompensas (afirmação 8 a 11; 4 itens) e formação (afirmação 12 a 14; 3 itens). Exemplos das afirmações são: “Existem incentivos individuais ou programas de recompensas que encorajam o comportamento ambiental”, “Existem cursos de formação que ajudam a desenvolver e encorajam o comportamento ambiental” e “Existem formações sobre os problemas ambientais para os líderes e

gestão de topo”. De Guerci *et al.* (2016) foram adaptadas as seguintes dimensões: recrutamento e seleção (afirmação 6 e 7; 2 itens) e avaliação de desempenho (afirmações 15 a 19; 5 itens). Exemplos das afirmações são: “A seleção dos colaboradores é feita tendo em conta critérios ambientais” e “O desempenho ambiental está incluído na avaliação de desempenho dos colaboradores”.

Cultura Organizacional Ambiental: A escala, composta por 5 itens (afirmação 20 a 24), foi adaptada de Pham *et al.* (2018) e possui um $\alpha = 0.877$. Exemplos das afirmações são: “A dimensão ambiental é considerada uma das prioridades da organização” e “A visão e missão da organização inclui aspetos que visam o desenvolvimento ambiental”.

Liderança Transformacional Ambiental: A escala, composta por 8 itens (afirmação 25 a 32), foi adaptada de Robertson e Carleton (2018) e possui um $\alpha=0.97$. A escala foi adaptada, pelas autoras, do *Transformacional Teaching Questionnaire* de Beauchamp *et al.* (2010) e exemplos das afirmações são: “O líder transparece o seu compromisso para com o meio ambiente”, “O líder encoraja ações que irão beneficiar o desempenho ambiental da organização” e “O líder desafia-me a pensar de diferentes perspetivas sobre o desempenho ambiental da organização”.

Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Ambiente: A escala, composta por 12 itens (afirmação 33 a 44), foi adaptada de Lamm *et al.* (2013) e possui um $\alpha = 0,88$. Exemplos das afirmações são: “Eu faço impressões de dupla-face”, “Eu desligo todos os aparelhos eletrónicos no fim do dia de trabalho”, “Eu utilizo garrafas de água reutilizáveis (cantil) em vez de copos de papel” e “Eu verifico se todas as luzes ficam desligadas antes de sair do trabalho”.

A análise dos dados recolhidos foi realizada através do software IBM SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

4. Apresentação e discussão dos dados

4.1. Amostra

A amostra é constituída por 70 colaboradores, maioritariamente do sexo feminino (68,6%). As idades oscilam entre os 20 anos e mais de 51, sendo que existe uma maior representatividade (65,7%) entre os 20 e 30 anos. Importa ainda referir que a maioria dos inquiridos possui o ensino secundário completo (54,3%), ocupam a função de subordinado (77,1%) e consideram que possuem preocupação ambiental (90,0%) (Tabela 1).

Tabela 1 - Caracterização dos Inquiridos

			N	%
Sexo	Masculino		22	31,4
	Feminino		48	68,6
Idade	Entre os 20 e 30 anos		46	65,7
	Entre os 31 e 40 anos		10	14,3
	Entre os 41 e 50 anos		8	11,4
	51 anos ou mais		6	8,6
Habilitações Literárias	Ensino Básico Completo		1	1,4
	Ensino Secundário Completo		38	54,3
	Licenciatura/Bacharelato		23	32,9
	Pós-Graduação		6	8,6
	Mestrado		1	1,4
		Doutoramento	1	1,4
Função desempenha na organização	Subordinado		54	77,1
	Supervisor/Cargo de chefia		16	22,9
Considera-se uma pessoa com preocupação ambiental	Sim		63	90,0
	Não		5	7,1
	Não Sei		2	2,9

Fonte: Elaboração Própria

4.2. Apresentação dos Resultados

Inicialmente, começamos com a análise da consistência interna das variáveis em estudo, sendo esta seguida pela análise descritiva das mesmas. A consistência interna dos construtos foi analisada através do coeficiente alfa de *Cronbach* de modo a verificar se o instrumento é fiável, através da medição da sua consistência e reprodutibilidade (Marôco, 2014a). Segundo Marôco e Garcia-Marques (2006), a fiabilidade de uma medida requer que esta seja consistente. Assim, quando um instrumento de medida apresenta os mesmos resultados em alvos estruturalmente iguais, podemos confiar no significado da medida e dizer que esta é viável. Segundo Murphy e Davidsholder (1998), a fiabilidade estimada pelo Alfa de Cronbach (α) é inaceitável quando $\alpha < 0.6$, apresenta baixa fiabilidade quando $\alpha = 0.7$, é moderada a elevada quando $0.8 \leq \alpha < 0.9$ e elevada quando $\alpha > 0.9$.

Através da Tabela 2 é possível observar que os valores obtidos apresentam coeficientes de alfa de *Cronbach* superiores a 0.80, o que sugere que todas as variáveis têm uma consistência interna satisfatória, exceção o recrutamento e seleção que obteve um resultado que lhe confere baixa fiabilidade.

Tabela 2 – Coeficientes alfa de *Cronbach* para as variáveis em estudo

Variáveis	Alfa de Cronbach
Recrutamento e Seleção	0.59
Recompensas	0.87
Formação	0.81
Avaliação de Desempenho	0.93
Cultura Organizacional Ambiental	0.93
Liderança Transformacional Ambiental	0.96
Comportamento de Cidadania Organizacional para o Ambiente	0.88

Fonte: Elaboração Própria

Ao procedermos à análise dos dados foi possível verificar que, apesar dos valores médios obtidos no recrutamento e seleção, recompensas, formação e avaliação

de desempenho não serem muito elevados, a prática mais observada pelos colaboradores na organização em estudo é a formação (Tabela 3). Por outro lado, os CCOa é a variável que apresenta os valores médios mais elevados, o que, juntamente com a formação e papel do líder, acaba por se refletir na COA.

Tabela 3 - Estatística descritiva das variáveis em estudo

	<i>Min.</i>	<i>Máx.</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
Práticas ambientais de Recursos Humanos				
Recrutamento e Seleção	1	4.50	2.37	0.90
Recompensas	1	5	2.29	1.02
Formação	1	5	2.50	0.98
Avaliação de Desempenho	1	5	2.24	1.07
Cultura Organizacional Ambiental (COA)	1	5	3.43	1.13
Liderança Transformacional Ambiental (LTA)	1	4.75	3.16	1.11
Comportamento de Cidadania Organizacional para o Ambiente (CCOa)	2.33	5	4.17	0.66

Nota: *Min.*=Mínimo; *Máx.*=Máximo; *M*=Média; *DP*= Desvio-padrão

Fonte: Elaboração Própria

Devido ao reduzido tamanho da amostra e à presença de escalas ordinais no construto, recorreremos ao coeficiente de correlação de Spearman (ρ) que consiste numa medida de associação não paramétrica² (Marôco, 2014b). Este coeficiente varia entre -1 e 1, o que significa que quanto mais próximo de 1 maior é a associação positiva entre as variáveis. Nos coeficientes de correlação, existe ausência da mesma quando o valor é igual a 0, existe uma correlação muito fraca quando os valores variam entre 0 e 0,25, fraca entre 0,25 e 0,40, moderada entre 0,40 e 0,60, moderada a forte entre 0,60 e 0,75, forte entre 0,75 e 0,90 e muito forte de 0,90 a 1 (Marôco, 2010).

Após análise da Tabela 4 é possível verificar que existe uma forte associação entre as práticas de GARH e o Recrutamento e Seleção, Recompensas, Formação e Avaliação de desempenho, o que se depreende com o facto de todas as variáveis pertencerem ao mesmo construto. Foi possível ainda verificar que todas as práticas de

² Os coeficientes não paramétricos não exigem nenhum pressuposto sobre a forma da distribuição das variáveis (Marôco, 2014b)

GARH apresentam uma correlação moderada a forte com a COA e com a LTA, sendo todas as relações estatisticamente significativas ($\rho < 0,01$). Relativamente ao CCOa, não é possível verificar a existência de relação com as práticas de GARH e com a COA, mas é possível verificar a existência de uma relação moderada entre os CCOa e a LTA, sendo esta estatisticamente significativa ($\rho < 0,05$).

Tabela 4 - Correlações entre as variáveis em estudo

	(1a)	(1b)	(1c)	(1d)	(2)	(3)	(4)
1. Práticas de GARH							
1a. Recrutamento e Seleção	-						
1b. Recompensas	,607**	-					
1c. Formação	,635**	,563**	-				
1d. Avaliação de Desempenho	,682**	,661**	,778**	-			
2. Cultura Organizacional Ambiental	,591**	,535**	,680**	,579**	-		
3. Liderança Transformacional Ambiental	,572**	,507**	,626**	,670**	,725**	-	
4. Comportamento de Cidadania Organizacional para o Ambiente	,107	,034	,173	,107	,193	,245*	-

** $\rho < 0,01$; * $\rho < 0,05$

Fonte: Elaboração Própria

4.3. Discussão dos Resultados

A discussão de resultados é exposta de acordo com as hipóteses inicialmente formuladas. Assim, começou por se analisar a fiabilidade dos instrumentos utilizados, que revelou elevados coeficientes de alfa de *Cronbach*, com valores a oscilar entre os 0.81 e 0.96, com exceção do recrutamento e seleção que obteve um resultado que lhe confere baixa fiabilidade ($\alpha = 0.59$) (Marôco, 2010).

Após a análise dos dados referentes ao primeiro grupo de hipóteses (H1a até H1d), os resultados obtidos revelam que não é possível validar as sub-hipóteses formuladas. No que respeita ao recrutamento e seleção (**H1a**), a inexistência de correlação entre as variáveis poderá dever-se ao facto dos colaboradores não sentirem

que devem possuir conhecimento, capacidades e habilidades ambientais para exercer funções na organização, o que deve estar explícito na descrição da função. O mesmo parece ocorrer no processo de seleção, sendo que a organização deverá esforçar-se para identificar os colaboradores mais apropriados em termos ambientais para as ofertas em aberto e, conseqüentemente, tornar a organização mais atrativa para os colaboradores (Siyambalapitiya, Zhang e Liu, 2018). Deste modo, se a organização optar por selecionar candidatos com sensibilidade e responsabilidade ambiental, estes estarão mais propensos a envolverem-se em tarefas ambientais (Bauer *et al.*, 2012). Importa referir que quanto maior for o grau de implementação de formação ambiental (**H1b**), maior será a capacidade de verificar os esforços dos colaboradores em participar de forma ativa e voluntária nas atividades ambientais da organização hoteleira (Pham, Tučková e Jabbour, 2019). Relativamente à avaliação de desempenho (**H1c**), uma vez que não foi possível verificar a existência de correlação entre as variáveis, é necessário prestar maior atenção, fornecer *feedback* ambiental e delegar maiores responsabilidades e objetivos ambientais aos colaboradores de modo a que estes estejam mais dispostos a participar nas iniciativas ambientais da organização (Pham *et al.*, 2019). No que diz respeito às recompensas (**H1d**), a inexistência de correlação entre as variáveis pode ser explicada com o facto de os colaboradores não sentirem que existem recompensas ambientais, monetárias e não-monetárias na organização, o que levaria à maior motivação e satisfação dos colaboradores para adquirirem CCOa (Siyambalapitiya *et al.*, 2018).

Com a segunda hipótese pretendeu-se averiguar a existência de relação entre a COA e os CCOa dos colaboradores, o que não foi possível averiguar uma vez que as variáveis apresentam inexistência de correlação entre si. Deste modo também não é

possível proceder à validação desta hipótese. Com base na literatura, os dados recolhidos indicam que a organização deve fornecer mais oportunidades e apoio aos colaboradores para estes adotarem CCOa no local de trabalho (Pham *et al.*,2018). Além do mais, a inexistência de correlação entre as variáveis pode dever-se ao facto dos colaboradores não percecionarem claramente a estratégia ambiental da organização que deve ser clarificada através da missão e visão da mesma. Após análise do *website* da organização hoteleira em estudo, é possível verificar que o mesmo não acontece, uma vez que a organização expõe no *website* o compromisso que tem perante o ambiente através dos serviços que oferece aos seus clientes, mas não através de medidas que clarifiquem a COA, a nível interno. Com base na literatura, é possível afirmar que desenvolver uma cultura ambiental no setor hoteleiro leva a que haja um forte aprimoramento dos CCOa dos colaboradores, no local de trabalho (Pham *et al.*,2018).

A terceira hipótese, na qual existe uma relação entre a LTA e os CCOa dos colaboradores, pôde ser corroborada através dos resultados obtidos, uma vez que existe uma correlação moderada entre as duas variáveis, estatisticamente significativa ($p < 0,05$). Estas conclusões vão ao encontro das conclusões obtidas por Robertson e Carleton (2018), que afirmam que a LTA é um dos antecedentes que permite perceber os mecanismos através dos quais a liderança ambiental afeta os CCOa dos colaboradores e sob que circunstâncias os efeitos são atenuados ou realçados nos mesmos. Segundo as conclusões das autoras, o efeito indireto da LTA nos CCOa dos colaboradores é fortalecido quando os colaboradores acreditam que são responsáveis e que podem mudar os resultados ambientais (ou seja, possuem um *locus* de controlo interno ambiental elevado). No seguimento nesta ideia, Kim, McGinley, Choi e Agmapisarn (2019), defendem que o nível de suporte organizacional modera a

associação entre as crenças ambientais e os CCOa dos colaboradores, o que indica que quando o suporte organizacional é elevado os colaboradores estão mais predispostos a comprometerem-se com os CCOa mas quando os colaboradores percebem que o suporte organizacional é baixo, encontram-se menos predispostos a executarem CCOa.

Importa ainda salientar que, embora não tenha sido formulada nenhuma hipótese ao longo da revisão de literatura que estabeleça uma relação entre a COA e a LTA, as duas variáveis apresentam resultados estatisticamente significativos ($p < 0,01$) entre si e uma correlação moderada a forte. Estes resultados vão de encontro com a investigação de Schein (2010 *cit in* Zibarras e Coan, 2015), que defende que o papel dos líderes é fundamental para a adoção da COA através do alinhamento dos valores organizacionais com a sustentabilidade ecológica e do aumento da autonomia dos colaboradores para criarem melhorias ambientais dentro da organização. Robertson e Barling (2013) defendem ainda que a LTA é encarada como um meio de transmitir a COA aos colaboradores, através do exemplo que os líderes fornecem através do seu estatuto, poder ou posição na organização.

Por fim, importa referir que todas as práticas de GARH obtiveram valores estatisticamente significativos quando relacionadas com a LTA e com a COA. A relação entre as práticas de GARH e a COA pode dever-se ao facto da cultura da organização permitir que haja uma comunicação aberta e formalizada sobre práticas de GARH, o que faz com que a percepção dos colaboradores se molde perante a forma como a organização adota certas medidas de GRH e irá determinar a eficiência dessas mesmas práticas no comportamento dos mesmos. Os comportamentos dos colaboradores podem ser moldados através da intervenção de diferentes abordagens presentes na cultura da organização, que visem princípios estratégicos educacionais e motivacionais que se

relacionam com a aprendizagem, formação, desenvolvimento e mudança organizacional. Relativamente à relação entre as práticas de GARH e a LTA, esta pode dever-se ao facto de os líderes serem considerados um exemplo para os seus colaboradores através do seu estatuto, poder ou posição na organização (Robertson e Barling, 2013), assim, se os líderes estiverem comprometidos com as práticas de GARH como por exemplo participar ativamente em formações sobre o ambiente, os colaboradores irão sentir-se mais predispostos para o mesmo.

5. Considerações Finais

5.1. Conclusões

A presente investigação enquadra-se no tema geral da sustentabilidade ambiental, mas focaliza-se na gestão de recursos humanos, utilizando os construtos das práticas de gestão ambiental de recursos humanos, cultura organizacional ambiental, liderança transformacional ambiental e comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente de modo a contribuir para o enriquecimento da literatura sobre o tema e para o conhecimento de um setor na realidade portuguesa. O objetivo era compreender e analisar como as práticas ambientais de recursos humanos, a cultura organizacional ambiental e a liderança transformacional ambiental se relacionam com comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente e o *locus* empírico foi uma organização portuguesa do setor hoteleiro.

Com base numa amostra de 70 colaboradores, o principal resultado desta investigação é a existência de relação entre a liderança transformacional ambiental e os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente dos colaboradores. Este dado é moderadamente suportado pela H3 e corrobora a literatura, segundo a qual a

LTA é um dos principais influenciadores dos CCOa pois o líder é visto como um modelo a seguir, que influencia o comportamento dos colaboradores através de um processo de aprendizagem social em que os colaboradores retêm informação importante sobre o comportamento desejado e priorizado (Robertson e Barling, 2013; Kim, Kim, Han, Jackson e Ployhart, 2017). Este tipo de liderança fornece aos seus colaboradores os recursos necessários para agir de acordo com os CCOa e, conseqüentemente, aprimora o compromisso de cada colaborador perante estes mesmos comportamentos (Graves et al., 2013). Após análise do *blog* da organização (disponibilizado no *website* da mesma), é possível afirmar que os líderes da organização são pessoas com preocupações ambientais, uma vez que o *blog* disponibiliza imensos artigos de cariz sustentável³, que ensinam os clientes e colaboradores a como serem mais pró-ambientais, escritos e divulgados por alguns dos líderes da organização⁴. A divulgação deste *blog*, pode levar a que os colaboradores se sintam motivados a adquirir comportamentos amigos do ambiente, através da mensagem que os líderes transmitem.

Além do resultado anteriormente apresentado, esta investigação visava analisar também a existência de uma relação entre as práticas de GARH e os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente dos colaboradores e a existência de relação entre a cultura organizacional ambiental e os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente dos colaboradores. No entanto, com base nos resultados recolhidos não foi possível comprovar estes factos e assim validar o primeiro grupo de hipóteses que corporiza a H1 e a H2. Com base na literatura, a não validação da relação entre as práticas de GARH e os CCOa pode dever-se ao facto do departamento e as

³ Rubrica disponível no *blog* da organização

⁴ Todos os artigos estão assinados pelas pessoas que o escreveram, assim como a função que desempenham na organização.

práticas de recursos humanos não estarem devidamente alinhadas com os objetivos sustentáveis da organização (Mandip, 2012), o que é um fator decisivo para poder implementar CCOa nas organizações (Pham *et al.*, 2019). Deste modo, os colaboradores podem não estar cientes que a organização valoriza os conhecimentos, capacidades e habilidades ambientais no momento do recrutamento e seleção (Siyambalapitiya *et al.*, 2018), ou que a formação ambiental é suficiente para os fazer participar de forma ativa e voluntária nas atividades ambientais da organização hoteleira (Pham *et al.*, 2019), ou podem não estar a receber *feedback* sobre os seus esforços ambientais na sua avaliação de desempenho, ou ainda podem não saber da existência de recompensas pelo seu comportamento pró-ambiental, fatores que levariam a maior motivação e satisfação dos colaboradores para adquirirem CCOa (Siyambalapitiya *et al.*, 2018).

Relativamente à existência de relação entre a cultura organizacional ambiental e os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente dos colaboradores (H2), os resultados não validam essa relação, talvez devido ao facto de os colaboradores necessitarem de reconhecer que existem oportunidades suficientes e apoio organizacional para adotarem CCOa no local de trabalho (Pham *et al.*, 2018), o que pode não estar a acontecer na organização em estudo. Além disso, a cultura organizacional ambiental consiste na transmissão de valores que refletem o desenvolvimento sustentável do ambiente nas organizações (Harris e Crane, 2002) e influencia positivamente a adoção de CCOa quando os colaboradores percebem que a organização apoia o seu compromisso para com o ambiente fornecendo-lhes os recursos necessários (Paillé *et al.*, 2013), o que pode não estar a ser percebido pelos colaboradores. De modo a que estas perceções dos colaboradores mudem e que estes fiquem mais predispostos para os CCOa, a estratégia ambiental da organização deve ser clarificada

através da missão e visão da mesma. Após análise do *website* da mesma é possível verificar que o mesmo não acontece uma vez que organização expõe o compromisso que tem perante o ambiente através dos serviços que oferece aos seus clientes, mas não através de medidas que clarifiquem a COA, a nível interno.

Foi possível ainda verificar que, embora não fosse uma das hipóteses da investigação, existe uma relação positiva entre a liderança transformacional ambiental e a cultura organizacional ambiental, o que vai de encontro com a investigação de Schein (2010 *cit in* Zibarras e Coan, 2015), que defende que o papel dos líderes é fundamental para a adoção da COA. Foi possível ainda concluir que existe uma relação positiva entre as práticas de GARH e a COA, o que corrobora a literatura uma vez que as práticas de GARH motivam os colaboradores a adotar CCOa (Harvey *et al.*, 2013; Dumont *et al.*, 2017) mas a COA permite que os colaboradores adotem estes comportamentos de forma mais célere, pois sentem o suporte da organização e que esta fornece os recursos necessários para adotarem CCOa (Paillé *et al.*, 2013). Existe igualmente uma relação positiva entre as práticas de GARH e a LTA o que é fundamentado na literatura com o facto de os líderes serem encarados como um modelo a seguir. Assim, quando estão comprometidos com as práticas de GARH, como por exemplo participar ativamente em formações sobre o ambiente, os colaboradores irão sentir-se mais predispostos para o mesmo.

5.2. Contribuições, Limitações ao Estudo e Pesquisa Futura

O presente estudo contribuiu para o enriquecimento da literatura sobre o tema da GRH ambiental, especialmente em contexto português. Tanto quanto foi possível apurar, apesar da constante evolução na investigação científica internacional sobre o

tema ambiental relacionado com a gestão de recursos humanos, a literatura em Portugal sobre o tema em causa ainda se encontra num estado muito primário e ainda há muito que investigar. Importa ainda referir que a extrapolação dos dados é impossível de realizar, uma vez que a presente investigação constitui um estudo de caso, constituído por uma amostra muito reduzida, que analisa apenas uma realidade muito particular e com especificidades próprias.

Tendo em conta os aspetos até então referidos, surge a necessidade de novas investigações sobre a temática em estudo. Uma vez que a organização em estudo, pertencente ao setor hoteleiro, é caracterizada como um *eco resort*, conceito único atribuído em Portugal até à data e tendo em conta as preocupações ambientais que a organização atualmente já possui, seria interessante proceder ao aprofundamento deste estudo de caso, utilizando outros construtos e uma maior amostra. Uma vez que os dados estatísticos obtidos entre a liderança transformacional ambiental e a cultura organizacional ambiental se mostraram significativos e uma vez que não foi possível encontrar, à primeira vista, estudos que relacionem estas duas variáveis a nível ambiental, seria interessante e uma mais-valia para a literatura portuguesa que a investigação sobre as mesmas fosse aprofundada ou até mesmo estendida para outro setor de atividade. Seria ainda relevante e enriquecedor para a literatura portuguesa a realização de um estudo longitudinal na mesma empresa, de modo a perceber se houve alterações e/ou adesão ao nível das práticas de GRH ambiental e se a cultura organizacional ambiental foi consolidada.

Referências Bibliográficas

Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2, pp. 1-13.

Alonso-Almeida, M., Fernández Robin, C., Celemín Pedroche, M., & Astorga, P. (2017). Revisiting green practices in the hotel industry: A comparison between mature and emerging destinations. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1415-1428.

Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.

Bauer, T. N., Erdogan, B., & Taylor, S. (2012). Creating and maintaining environmentally sustainable organizations. In S. Jackson, D. Ones, & S. Dilchert (Eds.), *Managing human resources for environmental sustainability* (pp. 241–262). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Beauchamp, M., Barling, J., Zhen Li, Morton, K., Keith, S., & Zumbo, B. (2010). Development and Psychometric Properties of the Transformational Teaching Questionnaire. *Journal of Health Psychology*, 15(8), 1123-1134.

Becker, B., & Huselid, M. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?. *Journal of Management*, 32(6), 898-925.

Boiral, O. (2009). Greening the Corporation Through Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 221-236.

Boudreau, J., & Ramstad, P. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136.

Brundtland, G. H. (Ed.). (1987). *Our common future: The World Commission on Environment and Development*. Oxford, England: Oxford University Press.

Chan, E., & Wong, S. (2006). Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. *Tourism Management*, 27(3), 481-492.

Cherian, J., & Jacob, J. (2012). Green Marketing: A Study of Consumers' Attitude towards Environment Friendly Products. *Asian Social Science*, 8(12), 117-126.

Daily, B., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539-1552.

Deshwal, P. (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of Applied Research*, 13(1), pp. 176-181.

Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management*, 56(4), 613-627.

Dutta, S. (2012). Greening People: A Strategic Dimension. *ZENITH International Journal of Business Economics & Management Research*, 2(2), 143-148.

Ferreira, V. (2014). O inquérito por questionário na construção de dados sociológicos. In A. Silva & J. Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais* (16th ed., pp. 165-168). Porto: Edições Afrontamento.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (1992). *O Inquérito. Teoria e Prática* (pp. 63-66). Oeiras: Celta.

Govindarajulu, N., & Daily, B. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4), 364-372.

Graves, L., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81-91.

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

Harris, L., & Crane, A. (2002). The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 214-234.

Harvey, G., Williams, K., & Probert, J. (2013). Greening the airline pilot: HRM and the green performance of airlines in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 152-166.

Hatch, M. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.

Jabbour, C., Santos, F., & Nagano, M. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049-1089.

Joireman, J., Daniels, D., George-Falvy, J., & Kamdar, D. (2006). Organizational Citizenship Behaviors as a Function of Empathy, Consideration of Future Consequences, and Employee Time Horizon: An Initial Exploration Using an In-Basket Simulation of OCBs. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(9), 2266-2292.

Kane, A. (2011). Green recruitment, development and engagement. In D. Bartlett (Ed.), *Going green: The psychology of sustainability in the workplace* (pp. 6–17). Leicester: The British Psychological Society.

Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S., & Ployhart, R. (2017). Multilevel Influences on Voluntary Workplace Green Behavior: Individual Differences, Leader Behavior, and Coworker Advocacy. *Journal of Management*, 43(5), 1335-1358.

Kim, W., McGinley, S., Choi, H., & Agmapisarn, C. (2019). Hotels' environmental leadership and employees' organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*.

Kim, Y., Kim, W., Choi, H., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93.

Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & Williams, E. (2013). Read This Article, but Don't Print It: Organizational Citizenship Behavior Toward the Environment. *Group & Organization Management*, 38(2), 163-197.

Lima, M. (1972). O inquérito sociológico: problemas de metodologia. *Análise Social*, 9(35/36), 558-628.

Mandip, G. (2012). Green HRM: people management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1, 244-252.

Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões Antigas ou Soluções Modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), pp. 65-90.

Marôco, J. (2010) *Análise Estatística com PASW (ex SPSS)*, Pêro Pinheiro, ReportNumber.

Marôco, J. (2014a). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software e Aplicações* (2nd ed., p. 182). Pêro Pinheiro: Report Number, Lda.

Marôco, J. (2014b). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (6th ed.). Pêro Pinheiro: Report Number, Lda.

Masri, H., & Jaaron, A. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474-489.

May, D., & Flannery, B. (1995). Cutting waste with employee involvement teams. *Business Horizons*, 38(5), 28-38.

Nishii, L., Lepak, D., Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behavior, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.

Pham, N., Phan, Q., Tučková, Z., Vo, N., & Nguyen, L. (2018). Enhancing the organizational citizenship behavior for the environment: the roles of green training and organizational culture. *Management & Marketing*, 13(4), 1174-1189.

Pham, N., Tučková, Z., & Chiappetta Jabbour, C. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 72, 386-399.

Paillé, P., Boiral, O., & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behaviour for the environment: a social

exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3552-3575.

Pless, N., Maak, T., & Stahl, G. (2012). Promoting corporate social responsibility and sustainable development through management development: What can be learned from international service learning programs?. *Human Resource Management*, 51(6), 873-903.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Redman, T. (2016). Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: the role of 'Green' HRM. *Journal of Cleaner Production*, 122, 201-211.

Rahman, I., Reynolds, D., & Svaren, S. (2012). How "green" are North American hotels? An exploration of low-cost adoption practices. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 720-727.

Razab, M. F. A., Udin, Z. M. & Osman, W. N. (2015). Understanding the role of GHRM towards environmental performance. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*, 1(2), pp. 118-125.

Renwick, D., Jabbour, C., Muller-Camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 114-128.

Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.

Robertson, J., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 176-194.

Robertson, J., & Barling, J. (2017). Contrasting the nature and effects of environmentally specific and general transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 22-41.

Robertson, J., & Carleton, E. (2018). Uncovering How and When Environmental Leadership Affects Employees' Voluntary Pro-Environmental Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 197-210.

Saeed, B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. (2018). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424-438.

Shen, J., Dumont, J., & Deng, X. (2018). Employees' Perceptions of Green HRM and Non-Green Employee Work Outcomes: The Social Identity and Stakeholder Perspectives. *Group & Organization Management*, 43(4), 594-622.

Siyambalapitiya, J., Zhang, X., & Liu, X. (2018). Green human resource management: A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry. *Journal of Cleaner Production*, 201, 542-555.

Stake, R. (2010). *Qualitative Research*. New York: Guilford Press.

Tariq, S., Jan, F., & Ahmad, M. (2014). Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management. *Quality & Quantity*, 50(1), 237-269.

Vidal-Salazar, M., Cerdón-Pozo, E., & Ferrón-Vilchez, V. (2012). Human resource management and developing proactive environmental strategies: The influence of environmental training and organizational learning. *Human Resource Management*, 51(6), 905-934.

Zibarras, L., Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121-2142.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman

Anexos

Anexo I – Inquérito por questionário

Constructo	Itens do questionário	Fonte
Caracterização Sociodemográfica	1. Sexo 2. Idade 3. Habilitações Literárias 4. Função que desempenha na organização 5. Considera-se uma pessoa com preocupação ambiental?	Elaboração Própria
Práticas de GARH	<u>Recrutamento e Seleção</u> 6. A seleção dos colaboradores é feita tendo em conta critérios ambientais 7. Os colaboradores são atraídos através do compromisso ambiental da organização <u>Recompensas</u> 8. Existem incentivos individuais ou programas de recompensas que encorajam o comportamento ambiental 9. Existem incentivos de grupo ou programas de recompensas que encorajam o comportamento ambiental 10. Existem incentivos organizacionais ou esquemas de bónus que encorajam o comportamento ambiental 11. Existem punições em caso de não conformidade ao comportamento ambiental <u>Formação</u> 12. Existem cursos de formação que ajudam a desenvolver e encorajar o comportamento ambiental 13. Existem campanhas de publicidade interna para a consciencialização ambiental (exemplos: panfletos, posters, debates e/ou seminários para colaboradores) 14. Existem formações sobre os problemas ambientais para os líderes e gestão de topo <u>Avaliação de Desempenho</u> 15. Existem objetivos ambientais para a gestão de topo 16. O desempenho ambiental está presente na avaliação de desempenho da gestão de topo 17. O desempenho ambiental está incluído na avaliação de desempenho dos colaboradores 18. Existem incentivos não-monetários para o desempenho ambiental 19. As compensações variam tendo em conta o desempenho ambiental	Adaptado de Zibarras e Coan (2015) & Guerci <i>et al.</i> (2016)
Cultura organizacional Ambiental	20. A dimensão ambiental é considerada uma das prioridades da organização 21. A visão e missão da organização inclui aspetos que visam o desenvolvimento ambiental 22. A gestão de topo divulga informação clara e os valores da gestão ambiental por toda a organização 23. A gestão de topo desenvolve sistemas de punição e penalizações perante a não conformidade com a gestão ambiental 24. A gestão de topo apoia ativamente as práticas	Adaptado de Pham <i>et al.</i> (2018)

	ambientais	
Liderança Transformacional Ambiental	<p>25. De modo a melhorar o desempenho ambiental, o líder reconhece as capacidades de cada colaborador e aloca dinheiro de forma eficaz, de acordo com as mesmas</p> <p>26. O líder transparece o seu compromisso para com o meio ambiente</p> <p>27. O líder está otimista de que eu posso ajudar a melhorar o desempenho ambiental da organização</p> <p>28. O líder encoraja ações que irão beneficiar o desempenho ambiental da organização</p> <p>29. O líder incita-nos a pensar criativamente sobre o desempenho ambiental da organização</p> <p>30. O líder demonstra que as sugestões de cada colaborador são importantes para o desempenho ambiental da organização</p> <p>31. O líder demonstra que valoriza o meio ambiente</p> <p>32. O líder desafia-me a pensar de diferentes perspetivas sobre o desempenho ambiental da organização</p>	Adaptado de Robertson e Carleton (2018)
Comportamento de Cidadania Organizacional para o Ambiente	<p>33. Eu reciclo as minhas garrafas, latas e outros recipientes</p> <p>34. Eu utilizo folhas de rascunho para tirar notas, em vez de usar folhas novas</p> <p>35. Eu faço impressões de dupla-face</p> <p>36. Eu desligo as luzes do escritório, cada vez que me ausento do mesmo</p> <p>37. Eu reciclo papel usado</p> <p>38. Eu desligo o meu computador quando me vou ausentar durante três horas ou mais</p> <p>39. Eu desligo as luzes das outras divisões, quando estas estão vazias</p> <p>40. Eu desligo todos os aparelhos eletrónicos no fim do dia de trabalho</p> <p>41. Eu utilizo garrafas de água reutilizáveis (cantil) em vez de copos de papel</p> <p>42. Eu utilizo copos de café reutilizáveis em vez de copos de papel</p> <p>43. Eu reciclo apropriadamente o lixo resultante de aparelhos eletrónicos</p> <p>44. Eu verifico se todas as luzes ficam desligadas antes de sair do trabalho</p>	Adaptado de Lamm <i>et al.</i> (2013)

Anexo II – Caracterização da Amostra

Sexo

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Feminino	48	68,6	68,6	68,6
	Masculino	22	31,4	31,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Idade

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Entre 20 e 30 anos	46	65,7	65,7	65,7
	Entre 31 e 40 anos	10	14,3	14,3	80,0
	Entre 41 e 50 anos	8	11,4	11,4	91,4
	51 anos ou mais	6	8,6	8,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Habilitações Literárias

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Ensino Básico Completo	1	1,4	1,4	1,4
	Ensino Secundário Completo	38	54,3	54,3	55,7
	Licenciatura/Bacharelato	23	32,9	32,9	88,6
	Pós-Graduação	6	8,6	8,6	97,1
	Mestrado	1	1,4	1,4	98,6
	Doutoramento	1	1,4	1,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Função que desempenha na organização

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Subordinado	54	77,1	77,1	77,1
	Supervisor/Cargo de Chefia	16	22,9	22,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Considera-se uma pessoa com preocupação ambiental?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sim	63	90,0	90,0	90,0
	Não	5	7,1	7,1	97,1
	Não Sei	2	2,9	2,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Anexo III – Correlações

			Recrutamento e Seleção	Recompensas	Educação e Formação	Avaliação de Desempenho	Cultura Organizacional Ambiental	Liderança Transformacional Ambiental	Comportamento de Cidadania Organizacional para o Ambiente
rô de Spearman	Recrutamento e Seleção	Coeficiente de Correlação	1,000	,607**	,635**	,682**	,591**	,572**	,107
		Sig. (2 extremidades)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,377
		N	70	70	70	70	70	70	70
	Recompensas	Coeficiente de Correlação	,607**	1,000	,563**	,661**	,535**	,507**	,034
		Sig. (2 extremidades)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,779
		N	70	70	70	70	70	70	70
	Educação e Formação	Coeficiente de Correlação	,635**	,563**	1,000	,778**	,680**	,626**	,173
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,153
		N	70	70	70	70	70	70	70
	Avaliação de Desempenho	Coeficiente de Correlação	,682**	,661**	,778**	1,000	,579**	,670**	,107
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,378
		N	70	70	70	70	70	70	70
	Cultura Organizacional Ambiental	Coeficiente de Correlação	,591**	,535**	,680**	,579**	1,000	,725**	,193
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,110
		N	70	70	70	70	70	70	70
	Liderança Transformacional Ambiental	Coeficiente de Correlação	,572**	,507**	,626**	,670**	,725**	1,000	,245*
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,041
		N	70	70	70	70	70	70	70
	Comportamento de Cidadania Organizacional para o Ambiente	Coeficiente de Correlação	,107	,034	,173	,107	,193	,245*	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,377	,779	,153	,378	,110	,041	.
		N	70	70	70	70	70	70	70