



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## **Mestrado**

Gestão de Recursos Humanos

### **Trabalho Final de Mestrado**

Dissertação

Gestão de Recursos Humanos Sustentável e Verde:  
O caso de uma multinacional do setor alimentar em Portugal

Sofia Trévia

Março - 2019



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## **Mestrado**

Gestão de Recursos Humanos

### **Trabalho Final de Mestrado**

Dissertação

Gestão de Recursos Humanos Sustentável e Verde:  
O caso de uma multinacional do setor alimentar em Portugal

Sofia Trévia

**Orientação:** Professora Doutora Helena Mateus Jerónimo

Março - 2019

## RESUMO

As práticas de sustentabilidade assumem-se como um novo requisito do século XXI que desafia as empresas a reinventar as suas formas de atuar, com o objetivo de dar resposta às novas exigências em três eixos diferentes: económico, social e ambiental. A gestão de recursos humanos desempenha um papel estratégico na concretização daquele requisito. O presente estudo insere-se nesta área de investigação, ainda bastante incipiente em Portugal, e visa contribuir para a literatura nesta área através da análise da relação entre as práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos, o *work engagement*, comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente, desempenho individual, identificação organizacional, e a perceção da lógica organizacional para a sustentabilidade. O estudo parte da premissa que os objetivos de sustentabilidade de uma organização precisam de estar alinhados com as práticas, políticas e atividades da gestão de recursos humanos para que possam representar uma vantagem competitiva. Com base numa metodologia quantitativa e uma amostra de 72 colaboradores de uma multinacional do setor alimentar em Portugal, os resultados demonstram que existe uma relação positiva entre as práticas sustentáveis de recursos humanos e a lógica organizacional para a sustentabilidade, bem como uma relação significativamente negativa entre os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente e o desempenho individual. O estudo comprova ainda que a perceção da lógica organizacional para a sustentabilidade medeia parcialmente a relação entre as práticas sustentáveis de recursos humanos e a identificação organizacional.

**Palavras-chave:** práticas de sustentabilidade, comportamentos de cidadania organizacional ambiental, *engagement*, identificação organizacional, lógica organizacional para a sustentabilidade

## **ABSTRACT**

Sustainability practices become a new requirement of the 21st century that challenges companies to reinvent their ways of acting, in order to respond to the new requirements in three different dimensions: economic, social and environmental. Human resources management plays a strategic role in fulfilling this requirement. The present study is part of this research area, still very incipient in Portugal, and aims to contribute to the literature in this area by analyzing the relationship between sustainable practices of human resources management, work engagement, organizational citizenship behaviors for the environment, individual performance, organizational identification, and perceived organizational rationale for sustainability. The study assumes that an organization's sustainability goals need to be aligned with human resource management practices, policies and activities so that they can represent a competitive advantage. Based on a quantitative methodology and a sample of 72 employees from a multinational food sector in Portugal, the results show that there is a positive relationship between sustainable human resources practices and perceived organizational rationale for sustainability, as well as a significantly negative relationship between organizational citizenship behavior for the environment and individual performance. The study also proves that perceived organizational rationale for sustainability partially mediates the relationship between sustainable human resource practices and organizational identification.

**Key-words:** HRM, sustainability practices, environmental organizational citizenship behavior, work engagement, organizational identification, perceived organizational rationale for sustainability

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar quero agradecer a minha família, meus pais, e irmã o esforço que fizeram em todos os sentidos para que este mestrado pudesse se concretizar, só foi possível porque nos unimos, e decidimos enfrentar todas as batalhas sem quebrar a corrente que nos une.

Ao meu marido, que me fez acreditar em capacidades minhas que eu outrora desconhecia, e que me transmitiu toda a sua força nos dias mais difíceis em que me pus a pensar... Dinis, obrigado por teres garantido aquilo que não pude garantir em tempos, e por me teres indicado “trilhos” nessa caminhada até aqui. Planeamos, definimos a estratégia e chegamos a meta, juntos.

Quase que em simultâneo ao agradecimento que faço a minha família, o meu muito obrigado a Professora Doutora Helena Mateus Jerónimo que teve um papel fundamental e tornou tudo possível, nunca vi tamanha dedicação. De professora, a orientadora, a amiga, tenho por si uma profunda admiração. Muito obrigado.

A empresa que permitiu que o estudo fosse possível, e a todos os colaboradores que de alguma forma contribuíram para o sucesso desta investigação, muito obrigado.

Por fim, e por muito estranho que possa parecer, demonstrar através de agradecimento, tamanho orgulho que tenho em mim própria, de um dia ter sonhado ser mestre e de hoje poder sê-lo. De não ficar por aqui, de querer mais, de achar que ser Doutora também está ao alcance, de ser movida a sonhos e passo a passo fechar os ciclos que me comprometo na minha vida, e contra todas as probabilidades ser uma vencedora.

*“They did not know it was impossible so they did it”*

*- Mark Twain*

# Índice

<b>Capítulo 1 – Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo 2 – A Gestão de Recursos Humanos aliada à Sustentabilidade: Um requisito emergente indispensável</b> .....	5
2.1. Práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos e a lógica organizacional para a sustentabilidade .....	5
2.2. <i>Work engagement</i> , desempenho individual e identificação organizacional .....	8
2.3. O papel dos Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Ambiente .....	12
<b>Capítulo 3 – Metodologia e Dados</b> .....	15
3.1. Modelo de Investigação .....	15
3.2. Orientações Metodológicas .....	15
<b>Capítulo 4 – Apresentação e Discussão dos Dados</b> .....	18
4.1. Amostra .....	18
4.2. Apresentação dos resultados .....	18
4.3. Discussão dos resultados .....	24
<b>Capítulo 5 – Considerações Finais</b> .....	27
5.1. Conclusões .....	27
5.2. Contribuições, Limitações ao Estudo e Pesquisas Futuras .....	29
<b>Bibliografia</b> .....	31
Anexo I – Inquérito por questionário .....	37
Anexo II- Caracterização da amostra .....	41
Anexo III - Consistência interna .....	41
Anexo IV - Estatística descritiva .....	42
Anexo V - Comparação de médias .....	42
Anexo VI - Correlações .....	45
Anexo VII - Mediação .....	45

## **Índice de figuras e tabelas**

Figura 1. Modelo de Investigação.....	15
Tabela 1. Caracterização dos participantes.....	18
Tabela 2. Coeficientes alfa de Cronbach para as variáveis em estudo.....	19
Tabela 3. Estatística descritiva das variáveis em estudo.....	19
Tabela 4. Comparação de médias das variáveis em estudo em função do género.....	20
Tabela 5. Comparação de médias das variáveis em estudo em função da idade.....	21
Tabela 6. Comparação de médias das variáveis em estudo em função das habilitações literárias.....	21
Tabela 7. Mediação da lógica organizacional para a sustentabilidade na relação entre as práticas sustentáveis de GRH e a identificação organizacional.....	23
Tabela 8. Correlações entre as variáveis em estudo.....	23

## Capítulo 1 – Introdução

O aumento da complexidade das empresas e o impacto que as suas ações têm na sociedade foram fatores que criaram um ambiente propício para uma maior exigência e consciencialização sobre os critérios/indicadores a ter em conta no processo de aquisição de confiança nas organizações (Price, Ganiev & Newson, 2003). A competitividade tem um papel crítico na condução da sustentabilidade por parte das organizações, para serem competitivas, as empresas devem garantir não só a qualidade dos seus produtos e serviços como demonstrar que têm uma gestão organizacional sustentável (Price, Ganiev & Newson, 2003). Neste sentido, as organizações usam cada vez mais as atividades relacionadas com a sustentabilidade para posicionar sua marca aos olhos dos consumidores e dos *stakeholders* em geral (Lindgreen & Swaen, 2010). Campos e Pol (2010) referem que o consenso por parte das empresas para introduzir o conceito de sustentabilidade na sua estratégia de negócio se deve, por um lado, ao aumento da preocupação com a preservação ambiental por parte da sociedade civil e, conseqüentemente, a procura de produtos amigos do ambiente e, por outro lado, por pressões do mercado, legislativas ou de concorrência. Harvey *et al.* (2010) vão mais longe e alegam que os *stakeholders* têm cada vez mais consciência dos vários riscos ambientais e esperam que as empresas tomem medidas que impeçam ou pelo menos reduzam os danos no ecossistema.

Uma das principais interpretações da sustentabilidade nas empresas é o conceito do *Triple Bottom-Line* (TBL) baseado no desempenho ambiental, social e económico, desenvolvido por John Elkington (Henriques & Richardson, 2004). De acordo com Elkington (1997), o TBL concentra as empresas não apenas no valor económico que

agregam, mas também no valor ambiental e social que adicionam ou destroem. As empresas são motivadas a adotar o TBL por diferentes razões, incluindo: defender a sua reputação perante os seus *stakeholders*; incorporando a gestão de negócios sustentáveis numa abordagem estratégica mais ampla e tendo como resultado o desempenho dos negócios a longo-prazo (Mahoney & Potter, 2004). O foco na sustentabilidade económica pode ser um fator de sucesso a curto-prazo, contudo a sustentabilidade de longo termo requer foco nas três dimensões em simultâneo: económica, social e ambiental (Dyllick & Hockerts, 2002). As organizações estão cada vez mais conscientes das questões relacionadas com a sustentabilidade, e isto reflete-se nos esforços feitos pelas empresas para melhorar o seu desempenho ambiental, um dos eixos do TBL (Madsen *et al.* 1997).

As questões ambientais têm assumido um importante papel na agenda global, pois a relação entre o desempenho ambiental está positivamente relacionada com os bons resultados financeiros, bem como com a boa gestão dos recursos humanos nas organizações (Guerci *et al.* 2016). O grau em que as práticas, sistemas, políticas e atividades da GRH estão alinhadas com a gestão ambiental é uma área de investigação em crescimento (Haddock-Millar, Sanyal & Muller-Carmen, 2016). O sucesso das organizações no que diz respeito ao tema ambiental não se baseia somente no sistema formal de gestão, atividades ou tecnologia, as iniciativas dos colaboradores, tais como melhorias nos processos de eficiência energética, reciclagem, desperdício ou construção de um modelo de compromisso mais verde, pode também ter um impacto significativo no desempenho ambiental organizacional (Ramus & Steger 2000; Andersson & Bateman 2000; Walley & Stubbs, 2000 *cit. in* Boiral & Paillé, 2012). Dentro do tema da sustentabilidade, a lógica organizacional para a sustentabilidade (*perceived organizational rationale for sustainability*), assume grande relevância na medida em que reflete a perceção dos colaboradores do suporte que a sua organização dá ao tema.

Tendo em conta que o vetor que move as organizações são os seus recursos humanos, o papel e a responsabilidade dos colaboradores no alinhamento e integração bem-sucedido das práticas verdes nos objetivos estratégicos da organização têm de ser tido em conta (Haddock-Millar, Sanyal, & Muller-Camen, 2016). Os colaboradores têm um papel indispensável e essencial na gestão ambiental e é através das diretrizes da GRH que a sua atuação é guiada em busca do melhor desempenho nas práticas verdes, e para além destas diretrizes acima referenciadas, o seu comportamento informal tem um peso preponderante no sucesso e consolidação das práticas sustentáveis na organização (Thomas, Ambrosini & Hughes, 2017). Com base na competitividade e instabilidade atual, as empresas buscam vantagens competitivas através das práticas de gestão de recursos humanos (Sparrow, Schuler & Jackson, 1994). De acordo com Harter, Schmidt e Hayes (2002), as práticas de GRH podem gerar maior conhecimento, motivação, sinergia e comprometimento dos colaboradores de uma empresa, resultando numa fonte de vantagem competitiva sustentada.

Posto isto, o *work engagement*<sup>1</sup> é um fator crucial para a condução de qualquer estratégia organizacional, pois refere-se ao grau com que os colaboradores percecionam os seus trabalhos como parte importante da sua vida no geral, portanto o colaborador com alto grau de *engagement* identifica-se fortemente com o seu trabalho, mesmo quando está fora dele (Kanungo, 1982 *cit in* Rich, Lepine, & Crawford, 2010). Também a identificação organizacional assume-se como um critério relevante para as organizações na medida em que afeta as ações, interpretações, e o processo de tomada de decisão por parte dos colaboradores. Esta identificação existe quando o colaborador integra as

---

<sup>1</sup> A opção pelo uso do conceito em língua inglesa prende-se com a dificuldade de tradução literal clara em português e que não se confunda com outros conceitos existentes na literatura. Por exemplo, *involvement* e *commitment* representam dois constructos empíricos distintos do *engagement* (Hallberg & Schaufeli, 2006).

normas, valores e crenças organizacionais na sua própria identidade (Ashforth & Mael, 1989).

O conjunto de comportamentos e ações dos colaboradores que têm impacto nos objetivos e resultados organizacionais, ou seja, o desempenho individual (DI) de cada colaborador é um fator decisivo para o desempenho da própria organização. Para além disso o desempenho individual é também relevante para o colaborador como fonte de satisfação no trabalho através do desempenho de tarefas e alcance dos objetivos (Sonnentag, 2002). Nesta senda, os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente (CCOa) é outro conceito com bastante influência nos resultados organizacionais, pois contribui para o desempenho ambiental das organizações e beneficiam o ambiente natural, impactando indiretamente no sucesso da organização (Robertson & Barling, 2017). Ter colaboradores com vontade de contribuir para o seu ambiente de trabalho é essencial para a sobrevivência da organização.

O objetivo desta dissertação é unir numa só investigação o tema da sustentabilidade, nas suas mais variadas vertentes, com a gestão de recursos humanos através da investigação e compreensão da relação entre as práticas sustentáveis de recursos humanos com a lógica organizacional para a sustentabilidade, bem como se podemos ou não associá-la ao *work engagement*. Pretendemos também confirmar ou infirmar a relação existente entre os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente com a identificação organizacional e com o desempenho individual. Por fim, pretendemos analisar a possível relação de mediação entre a lógica organizacional para a sustentabilidade, as práticas sustentáveis de recursos humanos e a identificação organizacional. O “locus empírico” da presente investigação é uma grande empresa do setor alimentar em Portugal. Trata-se, portanto, de um “estudo de caso”, que visa contribuir para enriquecer a literatura portuguesa com estudos recentes sobre o tema.

A presente dissertação está organizada em 5 capítulos, sendo o primeiro a introdução, o segundo a revisão de literatura e o desenvolvimento dos conceitos que corporizam a investigação empírica: as práticas sustentáveis de GRH, lógica organizacional para a sustentabilidade, *work engagement*, desempenho individual, identificação organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente. O capítulo três é dedicado a metodologia de investigação, seguido da apresentação e discussão dos resultados no capítulo quatro, e, por fim, o capítulo cinco é composto pelas considerações finais, bem como as limitações e sugestões para investigações futuras.

## **Capítulo 2 – A Gestão de Recursos Humanos aliada à Sustentabilidade: Um requisito emergente indispensável**

### **2.1. Práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos e a lógica organizacional para a sustentabilidade**

O conceito de sustentabilidade encontra-se associado, desde meados da década de 1980, ao termo “desenvolvimento sustentável” definido como o desenvolvimento que visa as necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades (Brundtland, 1987 *cit in* Venkatraman & Nayak, 2016). Portanto a sustentabilidade de uma empresa é julgada de acordo com seus aspetos económicos, ambientais, e o seu desempenho social (Figge & Hahn, 2003). Segundo Bansal (2005), cada um dos princípios que fundamentam a sustentabilidade nas empresas (integridade ambiental, prosperidade económica e equidade social) são necessários, se um destes não for apoiado dentro da organização, não haverá desenvolvimento sustentável.

A GRH sustentável oferece uma possibilidade às organizações que desejam se promover como altamente responsáveis entre os potenciais candidatos e os seus próprios colaboradores (App *et al.* 2012). Segundo Ehnert (2009a:74), "GRH sustentável é o padrão de planeamento ou estratégias e práticas de recursos humanos emergentes destinadas a possibilitar a realização de metas, ao mesmo tempo que reproduz a base de RH ao longo de um grande período de tempo" ou ainda a "adoção de estratégias e práticas de GRH que permitam a consecução de objetivos financeiros, sociais e ambientais, com impacto dentro e fora da organização e ao longo de um horizonte temporal de longo prazo, controlando os efeitos colaterais não intencionais e o feedback negativo". Ou seja, a GRH sustentável, entre outros fatores, concentra-se na preservação da produtividade e numa estratégia de organização para alcançar eficiência e eficácia económicas e assegurar a viabilidade a longo prazo.

Tendo em conta que a GRH sustentável deve exercer também uma influência positiva sobre a forma como as organizações tratam os seus colaboradores, não é de estranhar que o conceito influencie a atratividade da organização como empregadora, de tal forma que a GRH sustentável pode permitir obter vantagens competitivas sustentadas (App *et al.* 2012). A GRH sustentável inclui práticas específicas, políticas formais, e filosofias projetadas para atrair, desenvolver, motivar e reter funcionários que garantam o funcionamento eficaz e a sobrevivência da organização (Tan & Nasurdin, 2011). Neste âmbito, a literatura contempla a gestão de recursos humanos (GRH) socialmente responsável (Barrena-Martínez, López-Fernández & Romero-Fernández, 2017), e a GRH verde (Guerci, Longoni & Luzzini, 2016). A partir dessa revisão, obtivemos um grupo de práticas de gestão de recursos humanos sustentáveis, como as que visam promover a igualdade e diversidade, formação e desenvolvimento de RH, saúde e segurança ocupacional, recrutamento, formação, envolvimento, gestão de desempenho e

recompensas “verdes”. Todas essas dimensões serviram de base para a construção das hipóteses propostas para esta investigação. As práticas verdes de gestão de recursos humanos envolvem tanto as práticas de RH tradicionais alinhadas com os objetivos ambientais, como as dimensões estratégicas da GRH (Gholami *et al.* 2016).

Tão importante quanto ter efetivamente práticas sustentáveis de recursos humanos, é a forma como as mesmas são percebidas pelos colaboradores, nesta senda importa-nos definir o conceito da lógica organizacional para a sustentabilidade (LOS) que por sua vez, assume-se como o grau no qual os colaboradores percebem que a sua organização apoia a sustentabilidade (Tosti-Kharas *et al.* 2017) ou ainda a percepção dos *stakeholders* da capacidade de uma organização controlar o impacto das suas estratégias e práticas operacionais no bem-estar de todos e no ambiente (Waddock’s, 2004 *cit in* Glavas & Godwin, 2013). Esta percepção por parte do colaborador afeta o seu próprio comportamento. Assim, quando têm uma percepção positiva e real acerca de sustentabilidade promovida pelas suas organizações, os trabalhadores concebem-nas de forma prestigiante, o que, por sua vez, contribui para aumentar o seu nível de identificação organizacional (Glavas & Godwin, 2013). Também no caso dos *stakeholders*, quando há uma percepção positiva de um tema comum que é facilmente identificável, neste caso a sustentabilidade, eles tornam-se mais propensos a serem envolvidos em ações (Brammer & Pavelin, 2006). A percepção do colaborador desempenha um papel determinante naquilo que será a identificação do mesmo com a sua organização, a ideia de que a percepção é uma força motriz que pode conduzir a um determinado comportamento é uma área de investigação em crescimento (Glavas & Godwin, 2013). Os colaboradores preocupam-se, contribuem e reagem à conduta de uma organização e conseqüentemente fazem julgamentos sobre os esforços em prol da sustentabilidade feitos pela mesma. Reconhecida a importância e os efeitos que a percepção pode causar nas atitudes e

comportamentos, fica mais fácil compreender o papel estratégico desempenhado pela variável lógica organizacional para a sustentabilidade (Rupp *et. al* 2006; Tosti-Kharas *et al.*, 2017).

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

*H<sub>1</sub>: Práticas sustentáveis de recursos humanos estão positivamente relacionadas com a lógica organizacional para a sustentabilidade.*

## **2.2. Work engagement, desempenho individual e identificação organizacional**

Encontramos na literatura um conjunto alargado de abordagens e definições do conceito de *work engagement*. Os colaboradores com elevados níveis de *engagement* organizacional têm um sentido de conexão energética e afetivo com seu trabalho e, em vez de stressante e exigente, consideram o seu trabalho como um desafio (Bakker *et al.* 2008).

De acordo com a teoria de Kahn (1992), indivíduos que possuem *engagement* são descritos como sendo psicologicamente presentes, atentos, conectados, integrados e focados no seu desempenho. Estão abertos a eles próprios e aos outros, conectados com o trabalho e com os outros e são autênticos no desempenho da função. Kahn (1992) destaca ainda que o *engagement* pode ser observado através do comportamento pessoal, psicológico, cognitivo e emocional. As pessoas demonstram-no quando se tornam psicologicamente envolvidos nas tarefas, quer sozinhos, quer com colegas e quando são cognitivamente vigilantes, focados e atenciosos e estão emocionalmente conectados com o trabalho e com os outros (Kahn, 1990 *cit in* Rich, Lepine, & Crawford, 2010)

Schaufeli e Bakker (2004) operacionalizaram o conceito como um estado ativo, positivo, relacionado com o trabalho que engloba três dimensões: vigor, dedicação e

absorção. Vigor é caracterizado por altos níveis de energia e resiliência mental; dedicação refere-se a estar fortemente envolvido em seu trabalho e sentindo-se entusiasmado com isso; e absorção refere-se a ser totalmente concentrado e absorto no trabalho para que o tempo passe rapidamente.

São inúmeras as pesquisas que ressaltam os benefícios de uma força de trabalho com elevados níveis de *engagement*. As investigações revelam que: “o *engagement* no trabalho por parte do colaborador está positivamente relacionado com vida e satisfação no trabalho (por exemplo, Hakanen & Schaufeli, 2012; Saks, 2006), desempenho de tarefas (por exemplo, Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004), capacidade de trabalho (Airila, Hakanen, Punakallio, Lusa, & Luukkonen, 2012), e negativamente relacionada com absenteísmo (Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009), comportamento desviante (por exemplo, Shantz, Alfes, Truss & Soane, 2013; Sulea *et al.* 2012), e intenções de rotatividade (por exemplo, Halbesleben, 2010)” (*cit in* Shantz, Alfes, & Latham, 2016:495). Os colaboradores assumirão o controle da gestão ambiental nas organizações se as práticas de recursos humanos aumentarem o seu *engagement* (Jabbour, 2011).

As práticas de RH influenciam o desempenho por meio de seu impacto na capacidade, motivação e oportunidade que o funcionário tem de participar, o que nos remete para a teoria da Habilidade, Motivação e Oportunidade (HMO ou AMO no correspondente acrônimo em inglês). Esta teoria é relevante para explicar como a implementação das práticas de recursos humanos sustentáveis podem contribuir para aumentar os níveis do *work engagement*. De acordo com Boxall e Purcell (2003) a teoria HMO pressupõe que os colaboradores têm um bom desempenho quando estão habilitados para tal, motivação para o fazer e quando o ambiente de trabalho promove o apoio necessário para que se possam expressar, ou seja, quando houver a oportunidade de participar. A teoria HMO também sugere que a práticas de trabalho de alto desempenho,

ou seja, as práticas de RH que aumentam a capacidade, motivação e oportunidade dos funcionários de contribuir para o desempenho da organização, aprimora os três principais componentes do modelo e podem ser descritos em três dimensões: práticas que melhoram a capacidade (melhoria do conhecimento, capacidades e habilidades), práticas que melhoram a motivação (avaliação de desempenho e sistema de compensação) e práticas de melhoria de oportunidades (participação na tomada de decisão) (Obeidat *et al.* 2016).

Ainda dentro do tema do desempenho, importa-nos no âmbito desta dissertação definir o conceito de desempenho individual (DI). O facto do DI ser um conceito dinâmico que acompanhou de certa forma a evolução organizacional, resulta numa série de opiniões divergentes, bem como diferentes dimensões adotadas para definir o mesmo. Neste sentido adotamos para efeito desta investigação a definição de Viswesvaran e Ones (2000) onde o DI refere-se as ações, comportamentos e resultados com os quais os funcionários participam ou que estão vinculados e que contribuem para os objetivos da organização. Os autores propõem ainda um modelo de conceptualização baseado no contexto de desenvolvimento composto pelas seguintes dimensões: desempenho de tarefa, que corresponde a proficiência com a qual o colaborador desempenha tarefas que são formalmente reconhecidas como parte do seu trabalho; comportamentos de cidadania organizacional, que correspondem aos comportamentos que não são formalmente reconhecidos no sistema<sup>2</sup> e comportamentos contra-produtivos, que correspondem aos comportamentos que têm um valor negativo para a organização.

Com base na literatura exposta propomos a seguinte hipótese de investigação:

*H<sub>2</sub>: As práticas sustentáveis de recursos humanos estão positivamente relacionadas com o work engagement.*

---

<sup>2</sup> Este conceito será desenvolvido de forma mais aprofundada no ponto 2.3.

Quando a percepção do colaborador de si mesmo contém os mesmos atributos da organização, definimos esta conexão cognitiva como identificação organizacional (IO). A IO é o grau em que um membro se define pelos mesmos atributos que ele ou ela acredita definir a organização (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). A IO é uma forma específica de identificação onde o indivíduo se define com base na sua participação numa organização particular e onde os colaboradores têm como seus, os sucessos e fracassos da organização (Mael & Ashforth, 1992). A literatura sugere uma conexão forte entre o desempenho sustentável da organização e a identificação organizacional (Carmeli *et al.* 2007).

A literatura revela ainda que a identificação organizacional está associada a uma variedade de resultados relevantes. De acordo com Carmeli *et al.* (2007), a satisfação e o ajustamento no trabalho são influenciados pela IO pois quando os indivíduos se identificam fortemente com a sua organização, eles possuem atributos semelhantes e compartilham problemas comuns com os membros do grupo. A defesa da organização, a permanência na organização e a participação ativa nas atividades, também são mais evidentes quando há IO (Edwards, 2005). A probabilidade dos funcionários serem mais cooperativos com outros membros, e tomarem decisões que estão no interesse estratégico da organização também aumenta consoante o grau de identificação (Dutton *et al.* 1994). A imagem corporativa e reputação também estão diretamente relacionadas com a identificação organizacional, por exemplo, o que os funcionários acreditam que os clientes vêem na sua organização influencia o grau da sua identificação e, portanto, o caráter positivo ou negativo desta percepção aumenta ou diminui a identificação organizacional (Glavas & Godwin, 2013).

A literatura também nos indica que indivíduos com um elevado grau de IO estão mais preocupados com o bem-estar da sua organização, portanto, é provável que os

colaboradores que se identificam fortemente com a sua organização desempenhem melhor as suas tarefas do que aqueles que se identificam menos (Carmeli *et al.* 2007). Existem igualmente estudos que mostram que os colaboradores se identificam mais intensamente com a organização quando percebem que os seus empregadores apoiam seus esforços pró-sustentabilidade (Lamm *et al.* 2015). Ainda sobre as diversas relações que encontramos na literatura sobre a identificação organizacional, ressaltamos aquela sugerida por Fuller *et al.* (2006), que sugerem que a IO está diretamente relacionada com a percepção que os *stakeholders* tem de uma organização. Segundo os mesmos, os colaboradores tendem a identificar-se mais com a sua organização quando há uma grande percepção do prestígio da mesma, impactando na sua autoestima e capacidade de aperfeiçoamento. Relativamente ao tema da sustentabilidade, a literatura sugere ainda uma relação positiva entre a percepção do apoio que a organização dá neste âmbito e a identificação por parte dos seus colaboradores (Lamm *et al.* 2015)

De acordo com a revisão de literatura até aqui desenvolvida sugere-se a seguinte hipótese de investigação:

*H3: A lógica organizacional para a sustentabilidade tem um papel mediador na relação entre as práticas sustentáveis de recursos humanos e a identificação organizacional.*

### **2.3. O papel dos Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Ambiente**

O conceito de Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) é definido na literatura como um “comportamento intencional do colaborador que é voluntário e tipicamente não reconhecido ou recompensado” (Organ & Konovsky, 1989; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Feter, 1990; *cit in* Thomas, Ambrosini & Hughes, 2017:1). Alguns autores (Boiral & Paille, 2012; Lamm *et al.* 2013) começaram a focar sua atenção nos comportamentos de cidadania organizacional direcionados para o ambiente (CCOa),

sendo este o conceito particularmente relevante para o âmbito desta investigação. Os dois conceitos são semelhantes, ambos se concentram no comportamento voluntário fora dos parâmetros do descritivo de funções do trabalho de um indivíduo, a diferença é que os CCO são direcionados para ajudar a organização (CCO-O), ou indivíduos dentro da organização (CCO-I), enquanto o CCO-A é direcionado para o ambiente (Lamm *et al.* 2013).

Nesta senda, o conceito de CCOa é definido como: “Comportamento social individual e voluntário que não é explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas e que contribui para uma gestão ambiental mais efetiva por parte das organizações” (Boiral & Paillé, 2012: 431). Segundo Boiral (2009), este comportamento individual e voluntário inclui diferentes iniciativas, tais como: partilha de conhecimento para evitar más práticas, sugestão de soluções com o objetivo de evitar o desperdício, representação da empresa em eventos ambientais e colaboração com o departamento ambiental para a implementação de tecnologias “verdes”. Os colaboradores têm um papel indispensável e essencial na gestão ambiental e é através das diretrizes dos recursos humanos que a sua atuação é guiada em busca do melhor desempenho nas práticas verdes organizacionais, contudo, o seu comportamento informal *supra* definido como CCOa tem um peso preponderante no sucesso e consolidação destas mesmas práticas na organização (Thomas, Ambrosini & Hughes, 2017).

Existe, portanto, uma variedade de comportamentos organizacionais que não estão explícitos nos sistemas de gestão de recompensas formais, ou “prescritos” na descrição de função. Ainda que não sejam exigidos ou diretamente reconhecidos, este comportamento voluntário “extra” contribui significativamente para a melhoria das operações e do desempenho organizacional (MacKenzie *et al.* 1998; Van Dyne *et al.* 1994; Niehoff, 2005 *cit. in* Boiral & Paillé, 2012). Os colaboradores que se sentem mais

comprometidos, capacitados e apoiados no trabalho estão mais propensos a adotar os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente (Tosti-Kharas *et al.* 2017).

Segundo Rioux e Penner (2001) existem três diferentes motivos que despoletam os CCO: (a) os valores pró-sociais em que o indivíduo se preocupa com os seus colegas de trabalho, (b) a preocupação organizacional, em que o indivíduo preocupa-se com a empresa e, por fim (c) o “eu” em que o indivíduo preocupa-se em “parecer bem”. Para esta investigação, a preocupação organizacional e as suas teorias relevam particularmente. Tendo por base o pensamento de Kurtessis *et al.* (2017), a preocupação organizacional é o vetor que motiva os comportamentos de cidadania organizacional, e, portanto, que o CCO resulta de ser bem tratado pela organização e seus representantes. Quanto mais os funcionários acreditarem que a organização apoia suas contribuições para a sustentabilidade, mais provável será a realização de CCOa (Lamm *et al.* 2013).

Um contexto favorável aos CCOa pode ser encorajado de diferentes maneiras, particularmente através de um estilo de liderança verde por parte dos gestores, o desenvolvimento de uma cultura pró-ambiental, o estabelecimento de programas e estruturas, e formação adaptado, bem como políticas de informação e recrutamento verde (Boiral, 2009). Para os indivíduos que incorporam a sustentabilidade na sua vida diária, sabendo que é bem aceite e encorajado no local de trabalho, esta dimensão está diretamente relacionado com a forma como estão satisfeitos com os seus trabalhos (Lamm *et al.* 2013)

Tendo em conta a literatura acima exposta avançam-se com as seguintes hipóteses:

*H<sub>4</sub>: Os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente estão positivamente relacionados com a identificação organizacional.*

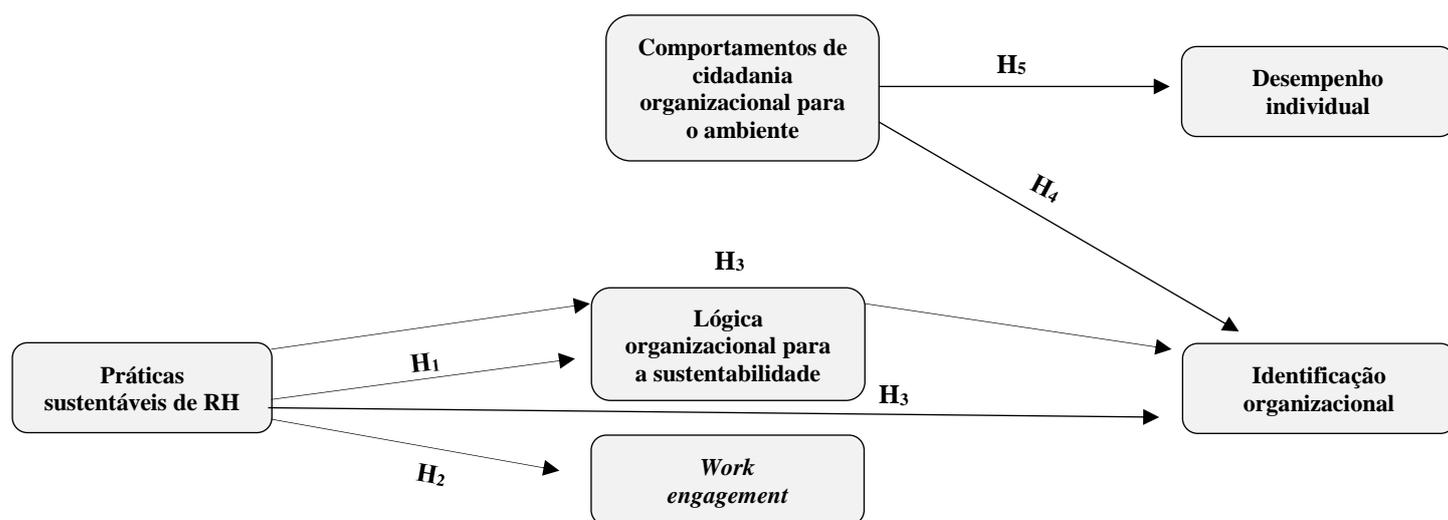
*H5: Os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente estão positivamente relacionados com o desempenho individual.*

## Capítulo 3 – Metodologia e Dados

### 3.1. Modelo de Investigação

O modelo de investigação abaixo representado (Figura 1) teve por base as variáveis já explicitadas na revisão da literatura. Como resultado da relação entre si, foram elaboradas cinco hipóteses, que através da análise estatística dos dados será possível confirmar ou infirmar. A Figura 1 apresenta o modelo de investigação e reflete as relações propostas:

Figura 1. Modelo de Investigação



### 3.2. Orientações Metodológicas

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desta dissertação é de cariz quantitativo através da aplicação de um inquérito por questionário aos colaboradores de uma empresa multinacional que atua no setor alimentar há um pouco mais de 220 anos e que conta com uma população de quase 100.000 colaboradores nos países onde opera.

Destes, mais de 30.000 encontram-se a trabalhar em território português. O facto de esta investigação incidir apenas sobre uma empresa decorre de uma decisão estratégica, pois um dos pilares da empresa em causa é exatamente a sustentabilidade e a preocupação ambiental, e, por isso, baseia a sua missão e estratégia no conceito do *triple bottom-line*<sup>3</sup>. Dado o enfoque numa única empresa, a presente investigação configura um estudo de caso. Segundo Yin (2010), o estudo de caso representa uma investigação empírica e um método abrangente que inclui as dimensões qualitativas e/ou quantitativa. Já a opção pela metodologia quantitativa permite um estudo detalhado e facilita a restrição das respostas dos inquiridos ao tema, bem como o anonimato.

Quanto aos inquéritos por questionário, estes foram divulgados via *e-mail* a cerca de 200 colaboradores. Desta amostra, obtivemos um total de 72 respostas que correspondem a uma taxa de resposta dos inquiridos de 36%, trata-se de amostra não intencional. A razão pela qual o inquérito por questionário não foi enviado para todo o universo de *managers* da empresa prende-se com o facto de estar a decorrer em simultâneo a aplicação de outros questionários, no âmbito de teses de mestrado e doutoramento, ao abrigo de um programa de colaboração com teses académicas que a organização dispõe. Neste sentido, a decisão da empresa é distribuir os diferentes questionários por áreas e setores distintos.

O inquérito é constituído por um total de 66 questões (ver anexo I). As práticas sustentáveis de GRH foram medidas com recurso a duas escalas: a primeira é: GRH socialmente responsável adaptado de Barrena-Martínez, López-Fernández, & Romero-Fernández (2016) e Barrena-Martínez *et al.* (2017). Esta escala engloba 4 dimensões: formação e desenvolvimento, igualdade e diversidade, saúde e segurança no trabalho e o

---

<sup>3</sup> Relembre-se que este conceito foi explicitado na introdução.

equilíbrio trabalho/família. A segunda escala, gestão de recursos humanos “verde”, foi adaptada de Guerci *et al.* (2016). Esta escala compreende as seguintes dimensões: recrutamento “verde”, formação e desenvolvimento “verde” e compensações e benefícios “verdes”. Os inquiridos puderam classificar as questões de acordo com a sua perceção da organização, numa escala de 1 (Discordo fortemente) a 5 (Concordo fortemente).

No que diz respeito à lógica organizacional para a sustentabilidade, bem como com os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente, as escalas foram adaptadas de Tosti-Kharas *et al.* (2017). A identificação organizacional foi medida com recurso aos 6 itens desenhados por Mael & Ashforth's (1992); e o *work engagement* foi medido com base no *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). O desempenho individual foi baseado na lista das dimensões do desempenho de Viswesvaran, Ones, e Schmidt (1996). Estas três dimensões incluem a qualidade do trabalho, a quantidade de trabalho ou produtividade, o conhecimento do trabalho, competências interpessoais e esforço numa escala que varia entre 1 (pior que os outros), 2 (como os outros), 3 (melhor que os outros), 4 (melhor que a maioria dos outros) e 5 (o melhor nesta atividade).

Com o intuito de garantir a compreensão das questões do questionário, foi realizado um pré-teste a 6 indivíduos. Não foram reveladas quaisquer dificuldades. O inquérito por questionário foi construído na plataforma *Qualtrics*, e os dados obtidos foram processados através do programa informático SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). As respetivas tabelas estão disponíveis para consulta nos anexos.

## Capítulo 4 – Apresentação e Discussão dos Dados

### 4.1. Amostra

A amostra é constituída por 72 indivíduos, 58.3% dos quais do sexo feminino e cujas idades oscilam entre os 20 e os 60 anos. Relativamente às habilitações literárias constatou-se que a maioria dos inquiridos possui grau académico igual ou superior à licenciatura (Tabela 1).

Tabela 1 - Caracterização dos Participantes

		N	%
Género	Masculino	30	41,7
	Feminino	42	58,3
Idade	Entre 20 e 30 anos	29	40,3
	Entre 31 e 40 anos	24	33,3
	41 anos ou mais	19	26,4
Habilitações Literárias	Ensino secundário completo	5	6,9
	Licenciatura   Bacharelato	23	31,9
	Pós-graduação	12	16,7
	Mestrado	32	44,4
Total		72	100,0

### 4.2 Apresentação dos resultados

Começamos por analisar a consistência interna dos vários constructos e num segundo momento, serão apresentadas as análises descritiva e diferencial das variáveis em estudo. Posteriormente, é avaliado o grau de associação entre as variáveis e, por fim, analisamos o efeito mediador da lógica organizacional para a sustentabilidade na relação existente entre as práticas sustentáveis de GRH e a identificação organizacional.

A consistência interna das variáveis em estudo foi analisada através do coeficiente alfa de *Cronbach* que permitiu apurar se os itens estão a medir um único constructo latente (Hair *et al.* 2010). Através da Tabela 2, podemos verificar que os valores obtidos apresentam coeficientes de alfa de *Cronbach* superiores a 0.70, o que sugere que todas as variáveis têm uma consistência interna adequada (Marôco, 2014).

Importa referir que devido à baixa variabilidade dos dados, derivada do reduzido tamanho da amostra, optámos por construir variáveis compostas para todos os constructos ao invés de analisarmos as várias dimensões que os compõem isoladamente.

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

Variáveis	Alfa de <i>Cronbach</i>
Práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos	0.89
Comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente	0.78
Lógica organizacional para a sustentabilidade	0.89
Identificação organizacional	0.75
<i>Work engagement</i>	0.86
Desempenho individual	0.89

Fonte: elaboração própria

Ao analisarmos pormenorizadamente os dados, verificámos que as práticas sustentáveis de GRH mais valorizada pelos colaboradores é a que diz respeito à GRH socialmente sustentável e que a dimensão do *work engagement* com valores médios mais elevados é a dedicação (Tabela 3). Ainda de acordo com a análise dos valores médios da tabela 3, também é possível constatar que os colaboradores se identificam com a organização e se sentem envolvidos com os trabalhos que realizam na mesma, o que se reflete no seu desempenho individual.

Tabela 3. Estatística descritiva das variáveis em estudo

	<i>Min.</i>	<i>Máx.</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
Práticas sustentáveis de gestão recursos humanos	2	4	3.23	0.45
GRH socialmente sustentável	2	5	3.65	0.44
GRH “verde”	1	4	2.75	0.60
Comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente	2	5	3.32	0.45
Lógica organizacional para a sustentabilidade	1	5	4.23	0.70
Identificação organizacional	3	5	3.98	0.50
<i>Work engagement</i>	2	5	3.67	0.45
Vigor	3	5	3.68	0.34
Dedicação	1	5	3.70	0.73
Absorção	2	5	3.63	0.56
Desempenho individual	2	5	3.03	0.99

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

Num segundo momento, as variáveis em estudo foram analisadas em função das características sociodemográficas dos participantes. Para o efeito foram utilizados testes *t-student* para amostras independentes, que além de revelarem os valores médios das variáveis dependentes, também permitem compreender como esses valores se expressam em função das variáveis independentes.

Os resultados revelam que apesar dos resultados médios das mulheres serem superiores aos dos homens, na maioria das variáveis em estudo, apenas existem diferenças estatisticamente significativas em função do género no que diz respeito ao *work engagement* [ $t_{(70)} = - 2.064, p = 0.043$ ], o que sugere que as mulheres se sentem mais comprometidas com a organização do que os homens (Tabela 4).

Tabela 4. Comparação de médias das variáveis em estudo em função do género

	Masculino		Feminino		<i>t-test</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Práticas sustentáveis de GRH	3.35	0.30	3.15	0.52	1.812	0.074
Comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente	3.23	0.40	3.38	0.48	- 1.392	0.168
Lógica organizacional para a sustentabilidade	4.20	0.50	4.24	0.82	- 0.259	0.796
Identificação organizacional	3.98	0.62	3.98	0.40	- 0.049	0.961
<i>Work engagement</i>	3.54	0.39	3.76	0.48	- 2.064	<b>0.043*</b>
Desempenho individual	2.86	0.95	3.16	1.00	- 1.286	0.203

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; \* $p < 0.05$

Com o objetivo de uniformizar o tamanho dos grupos, a variável idade foi recodificada, passando a existir apenas três faixas etárias: (i) entre 20 e 30 anos; (ii) entre 31 e 40 anos; (iii) 41 anos ou mais. A análise dos dados revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas em função da idade (Tabela 5). Porém, verificou-se que os participantes com idades compreendidas entre os 20 e os 30 anos são os que apresentam valores médios mais elevados na maioria das dimensões analisadas.

Tabela 5. Comparação de médias das variáveis em estudo em função da idade

	20 – 30 anos		31 – 40 anos		41 anos ou mais		<i>F</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Práticas sustentáveis de GRH	3.24	0.55	3.23	0.43	3.22	0.30	0.016	0.984
Comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente	3.33	0.61	3.33	0.35	3.28	0.29	0.059	0.943
Lógica organizacional para a sustentabilidade	4.22	0.76	4.18	0.77	4.30	0.53	0.169	0.845
Identificação organizacional	4.09	0.59	3.97	0.49	3.82	0.31	1.687	0.193
<i>Work engagement</i>	3.65	0.49	3.60	0.42	3.79	0.43	1.008	0.370
Desempenho individual	3.29	1.05	2.97	1.07	2.73	0.68	1.924	0.154

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão

No que diz respeito às habilitações literárias foi possível constatar que apesar dos participantes que possuem maior nível de escolaridade apresentarem valores médios mais elevados na maioria das dimensões em estudo, não existem diferenças significativas em função desta variável (Tabela 6).

Tabela 6. Comparação de médias das variáveis em estudo em função das habilitações literárias

	ESC		Lic   Bac		Pós-graduação		Mestrado		<i>F</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Práticas sustentáveis de GRH	3.35	0.44	3.23	0.35	3.25	0.51	3.21	0.51	0.142	0.934
Comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente	3.32	0.44	3.21	0.33	3.37	0.27	3.37	0.58	0.569	0.638
Lógica organizacional para a sustentabilidade	4.35	0.60	4.18	0.52	4.21	0.98	4.24	0.74	0.082	0.969
Identificação organizacional	3.70	0.32	4.03	0.45	3.86	0.39	4.03	0.58	0.932	0.430
<i>Work engagement</i>	3.51	0.26	3.71	0.37	3.64	0.45	3.67	0.45	0.263	0.852
Desempenho individual	2.49	0.55	2.76	0.87	3.05	0.90	3.31	1.09	1.974	0.126

Nota: ESC = Ensino secundário completo; Lic | Bac = Licenciatura | Bacharelato; M = Média; DP = Desvio-padrão

A análise prende-se agora com a validação das hipóteses inicialmente formuladas. Assim, foi possível verificar que existe uma correlação positiva ( $r = 0.524, p < 0.01$ ) entre as práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos e a lógica organizacional para a sustentabilidade (**H<sub>1</sub>**), o que sugere que quanto mais práticas sustentáveis de recursos humanos existem, mais elevada é a lógica organizacional para a sustentabilidade.

Por outro, a relação existente entre as práticas sustentáveis de GRH e o *work engagement* (**H<sub>2</sub>**), apesar de ser positiva não é estatisticamente significativa ( $r = 0.168, p = 0.159$ ).

Para analisar o efeito mediador da lógica organizacional para a sustentabilidade (**H<sub>3</sub>**) na relação entre as práticas sustentáveis de GRH e a identificação organizacional, foram realizadas análises de regressão múltipla pelo método *Enter*.

As práticas sustentáveis de GRH não têm efeito significativo ( $p = 0.617$ ) na identificação organizacional. Com a entrada da mediadora lógica organizacional para a sustentabilidade no modelo, o efeito das práticas sustentáveis de GRH passa a ser significativo (passa de  $\beta = - 0.060, p < 0.617$  para  $\beta = - 0.335, p = 0.010$ ), estando-se perante uma mediação parcial da lógica organizacional para a sustentabilidade, pois há um efeito indireto das práticas sustentáveis de GRH.

A mediadora lógica organizacional para a sustentabilidade, por sua vez, também tem um efeito significativo ( $\beta = 0.525, t = 4.168, p < 0.001$ ) na identificação organizacional (Tabela 7). Podemos, assim, concluir que quanto mais elevada for a perceção dos colaboradores sobre a lógica organizacional para a sustentabilidade, mais os mesmos se identificam com a organização.

Tabela 7. Mediação da lógica organizacional para a sustentabilidade na relação entre as práticas sustentáveis de GRH e a identificação organizacional

Variável preditora	Identificação organizacional	
	$\beta$	<i>Sig</i>
Práticas sustentáveis de recursos humanos	- 0.060	0.617
R <sup>2</sup> ajustado	0.011	
<i>F</i> (1,70)	0.252	
Práticas sustentáveis de recursos humanos	- 0.335*	0.010
Lógica organizacional para a sustentabilidade	0.525**	0.000
R <sup>2</sup> ajustado	0.181*	
<i>F</i> (2,69)	8.842	

Nota: \* $p < 0.05$

Constatou-se, ainda, que não existe uma associação significativa entre os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente e a identificação com a organização (**H4**), apesar dessa relação ser positiva ( $r = 0.111$ ,  $p = 0.354$ ).

Também, foi possível verificar que os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente se encontram significativamente associados com o desempenho individual (**H5**), sendo essa relação negativa ( $r = - 0.284$ ,  $p < 0.05$ ), o que sugere que o desempenho individual dos colaboradores pode ser afetado de forma negativa quando existem comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente (Tabela 8).

Tabela 8. Correlações entre as variáveis em estudo

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1. Práticas sustentáveis de GRH	-						
2. Comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente	0.223	-					
3. Lógica organizacional para a sustentabilidade	0.524**	0.199	-				
4. Identificação organizacional	- 0.060	0.111	0.350**	-			
5. <i>Work engagement</i>	0.168	0.281*	0.184	0.161	-		
6. Desempenho individual	- 0.358	- 0.284*	- 0.232*	0.280*	- 0.012	-	

Nota: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.001$

### 4.3. Discussão dos resultados

A discussão dos resultados é apresentada de acordo com as hipóteses inicialmente delineadas. Deste modo, começou por se analisar a consistência interna dos instrumentos utilizados, que revelou coeficientes de alfa de *Cronbach* bastante satisfatórios, com valores a oscilar entre 0.75 e 0.95 (Marôco, 2014).

A análise dos dados revelou ainda que as práticas sustentáveis de GRH se encontram positivamente relacionadas com a lógica organizacional para a sustentabilidade, estes resultados vão no sentido da primeira hipótese formulada segundo os quais as práticas sustentáveis de GRH podem afetar os funcionários através da lógica organizacional para a sustentabilidade. Estas conclusões são análogas às encontradas no estudo efetuado por Harvey, Bosco e Emanuele (2010) que afirmam que as práticas sustentáveis de GRH incentivam os colaboradores a adotar comportamentos ambientalmente responsáveis. Na sequência desta ideia, Ehnert *et al.* (2016) defendem que quando a empresa tem um papel socialmente responsável no âmbito da gestão dos seus recursos humanos, contribui para o desenvolvimento sustentável e fomenta uma cultura ecológica que estimula a sustentabilidade ambiental e social da mesma.

A segunda hipótese refere que as práticas sustentáveis de GRH se encontram positivamente relacionadas com o *work engagement*, mas a mesma não foi corroborada a partir da análise efetuada, pois apesar da relação existente ser positiva não é estatisticamente significativa. Era expectável, de acordo com a literatura (Joshi & Sodhi 2011) o *work engagement* é o reflexo das práticas de GRH, pelo que quando os colaboradores têm uma perceção positiva acerca das mesmas têm tendência para se comprometerem com os objetivos da organização e seguirem as suas indicações relativamente à sustentabilidade.

A terceira hipótese, na qual a lógica organizacional para a sustentabilidade tem um papel mediador na relação entre as práticas sustentáveis de GRH e a identificação organizacional, pôde ser corroborada a partir dos resultados obtidos. Verifica-se assim, que, apesar das práticas sustentáveis de GRH não terem um efeito significativo na identificação organizacional, com a entrada da mediadora lógica organizacional para a sustentabilidade no modelo, o efeito das práticas sustentáveis de GRH passa a ser significativo, o que revela uma mediação parcial da lógica organizacional para a sustentabilidade, pois há um efeito indireto das práticas sustentáveis de GRH. Estes resultados vão ao encontro das conclusões dos estudos de Mazur (2014), segundo as quais as práticas sustentáveis de GRH têm um impacto significativo na identificação com a organização. Segundo o autor, quando as práticas de GRH são percebidas como sendo justas promovem a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, o que se reflete na sua identificação com a organização.

Com a quarta hipótese pretendeu-se averiguar se existe uma associação significativa entre os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente e a identificação com a organização. Os resultados obtidos revelaram que apesar dessa relação ser positiva, não é estatisticamente significativa, o que não nos permitiu validar a hipótese formulada. Estas conclusões são semelhantes às encontradas por Ariani (2013), segundo as quais os colaboradores que apresentam mais comportamentos “extras”, identificam-se mais com a organização onde trabalham e contribuem de forma significativa para alcançar o sucesso organizacional. Gholami *et al.* (2016) acrescentam que os colaboradores com elevado grau de identificação organizacional preocupam-se mais com o bem-estar da sua organização, desempenham melhor as suas tarefas e sentem-se mais comprometidos e com *engagement* em relação à organização.

A quinta hipótese, que postulava a existência de uma relação positiva entre os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente e o desempenho individual, não foi corroborada para a nossa amostra, pois apesar da relação existente entre as duas variáveis ser estatisticamente significativa, não é positiva. Esta relação negativa sugere que quanto mais comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente os colaboradores manifestam, mais baixo é o seu desempenho, o que poderá ser explicado pelo facto de determinadas práticas exigirem algum tempo, o que poderá prejudicar o tempo dedicado à realização das tarefas. Estes resultados vão em sentido contrário ao que defende a literatura. Podsakoff *et al.* (2000), defendem que os comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente influenciam positivamente o desempenho dos colaboradores. Na mesma senda, Mallick *et al.* (2015) afirmam a existência de uma relação positiva entre os CCO e o desempenho individual, já que os CCO melhoram a capacidade da equipa de trabalho e dos gestores no desempenho da sua função através de um planeamento mais eficiente, resolução de problemas e contribuição para a qualidade do serviço. A literatura indica ainda que os CCO mantêm uma cultura organizacional positiva que reforça o *engagement*, o compromisso, a motivação e o desempenho. Também a investigação de Basu *et al.* (2017) apresenta dados estatísticos contrários àqueles que comprovamos na presente investigação, pois conclui que os CCO são preditores do desempenho individual.

Procurámos, ainda, apurar se existem diferenças significativas nas variáveis dependentes em função das características sociodemográficas dos indivíduos. E foi possível constatar que apesar dos resultados médios das mulheres serem superiores aos dos homens, na maioria das variáveis em estudo, apenas existem diferenças estatisticamente significativas em função do género no que diz respeito ao *work engagement*. Estes resultados indicam que as mulheres se sentem mais comprometidas

com a organização do que os homens, o que poderá dever-se à cultura marcadamente feminina e coletivista que caracteriza a cultura organizacional portuguesa (Hofstede, Hofstede, & Mankov, 2010). Também foi possível verificar que apesar dos participantes que têm idades compreendidas entre os 20 e os 30 anos e os que possuem mais habilitações literárias apresentarem valores médios mais elevados na maioria das dimensões analisadas, não existem diferenças estatisticamente significativas em função destas variáveis.

## **Capítulo 5 – Considerações Finais**

### **5.1. Conclusões**

Os novos desafios da globalização estão a transformar o mercado de trabalho e a torná-lo cada vez mais competitivo. Deste modo, é fundamental desenvolver estratégias que possibilitem distinguir as organizações pela sustentabilidade e não apenas pela qualidade ou pelo nível de produtividade (Kopnina, 2016). Segundo Camargo, Liboni e Oliveira (2015), a sustentabilidade implica uma nova forma de considerar a gestão empresarial e tem vindo a ganhar força nos últimos anos. Este novo paradigma é tratado como uma condição essencial para que tanto a curto, como a médio/longo prazo, as organizações obtenham vantagem competitiva (Alvares & Souza, 2016).

O tema da sustentabilidade tornou-se estratégico para as organizações, que assim passaram a responder às preocupações e exigências da sociedade e dos *stakeholders*, e a tentar garantir, no mesmo passo, vantagens competitivas. Neste contexto, os colaboradores assumem-se como o principal vetor de força para a condução bem-sucedida das práticas sustentáveis a adotar pela organização. As práticas de gestão de recursos humanos traduzem a estratégia das empresas em práticas operacionais aplicadas aos colaboradores (Haddock-Millar *et al.* 2016). A presente investigação focou-se no desenvolvimento do tema da sustentabilidade relacionada com a gestão de recursos

humanos, utilizando os constructos das práticas sustentáveis de recursos humanos, identificação organizacional, desempenho individual, *work engagement*, comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente, percepção da lógica organizacional para a sustentabilidade para, após análise dos resultados, enriquecer a literatura sobre o tema em evolução crescente.

Das 5 hipóteses sugeridas, apenas 2 foram suportadas pelos dados empíricos desta investigação, sendo elas a relação positiva entre as práticas sustentáveis de GRH e a lógica organizacional para a sustentabilidade e a hipótese de mediação parcial conforme foi apresentado nos resultados. Apesar de todas as outras apresentarem uma relação positiva os dados estatísticos não foram suficientemente relevantes. Foi possível ainda confirmar ao contrário daquilo que sugerimos na nossa hipótese de investigação, a relação negativa significativa entre os CCOa e o desempenho individual. Este resultado torna-se relevante na medida em que contraria tudo aquilo que a literatura propõe e comprova através de pesquisas empíricas. Sobre este resultado, acreditamos que o facto da empresa escolhida para o nosso estudo de caso promover excessivamente inúmeras práticas relacionadas com os CCOa, que de certa forma implica a atenção dos colaboradores, e canalização de tempo para execução destas mesmas práticas, acaba por ter um impacto no desempenho individual dos mesmos. Exemplos práticos de como os CCOa podem interferir no desempenho individual na organização escolhida para o nosso estudo de caso passam por: ao invés de imprimir folhas diretamente, os colaboradores têm que previamente validar na impressora os documentos que pretendem imprimir, o que faz com que percam mais tempo do que numa situação normal; o facto de não se poder usar *post-it* ou agenda em papel faz com que aqueles que tenham mais dificuldades com as ferramentas digitais vejam o seu tempo comprometido para a execução das suas tarefas.

Em termos de implicações para a gestão, podemos concluir que ter práticas de recursos humanos sustentáveis presentes na organização pode ser estratégico na medida em que a percepção de sustentabilidade por parte dos colaboradores e até dos *stakeholders* externos aumentam perante a existência das mesmas. O aumento desta percepção poderá fazer com que o nível de confiança na organização aumente resultando numa vantagem para a mesma. Por outro lado, e tendo por base o resultado da relação entre os CCOa e o desempenho individual, as empresas devem sim promover os CCOa mas de uma maneira estruturada e ponderada de forma a evitar que a existência destes comportamentos tenha um impacto no desempenho dos colaboradores e consequentemente no desempenho da própria organização. A investigação tem contributos relevantes para o tema da sustentabilidade aliada à gestão de recursos humanos, sendo os requisitos que compõem a sustentabilidade emergentes e indispensáveis para a permanência das organizações no mercado global.

## **5.2. Contribuições, Limitações ao Estudo e Pesquisas Futuras**

O presente estudo contribuiu para o enriquecimento da literatura sobre o tema da GRH sustentável, especialmente em contexto português. Tanto quanto é do nosso conhecimento, apesar da crescente investigação a nível internacional do tema ambiental relacionado com a gestão de recursos humanos, a literatura portuguesa é ainda muito incipiente nesta área e muito há ainda para investigar. Uma das principais limitações do estudo foi a amostra reduzida que nos impediu de realizar uma análise de componentes principais e avaliar a relação entre as várias dimensões que constituem os constructos em análise. Acresce ainda a impossibilidade de extrapolação dos dados tendo em conta que a presente investigação constitui um estudo de caso que analisa somente uma realidade escolhida por conveniência.

Tendo em conta as limitações acima expostas, surge a necessidade de futuras investigações. Dado o carácter multinacional da organização, um estudo comparativo nos três países onde estabelece a sua atividade comercial seria uma pesquisa interessante, ou, não sendo possível um estudo de caso na mesma organização, um estudo comparativo entre empresas de diferentes setores de atividade. Um estudo longitudinal na mesma empresa, em que houvesse eventualmente adesão e/ou mudanças ao nível das práticas de GRH sustentável, também seria muito relevante e enriquecedor para a literatura portuguesa.

## Bibliografia

- Alvares, K., & Souza, I. (2016). Sustentabilidade na gestão de pessoas: práticas e contribuições às organizações. *Revista Gestão Organizacional*, 9 (2), 25- 38.
- App, S., Merk, J., & Buttgen, M. (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management Revue*, 23 (3), 262-278.
- Ariani, D. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4 (2), 46-56.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43 (3), 502-517.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Tarris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22 (3), 187-200.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26, 197-218.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2016). "Efectos de las políticas de recursos humanos socialmente responsables en el capital intelectual". *Intangible Capital*, 12 (2), 549-590.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2017). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-37.
- Basu, E., Pradhan, R. K., & Tewari H. R. (2017). Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries: the mediating role of social capital. *International Journal of Productivity and Performance*, 66 (6), 780-796.

- Boiral, O. (2009). Greening the Corporation Through Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87 (2), 221-236.
- Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and Validation. *Springer Science Business Media B.V*, 109 (4), 431-445.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan: Basingstoke.
- Brammer, A.J & Pavelin, S. (2006). Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit. *Journal of Management Studies*, 43 (3), 435-455.
- Camargo, J., Liboni, L., & Oliveira, J. (2015). Gestão ambiental de recursos humanos e nível de envolvimento de colaboradores nas organizações. *RAM: Revista de Administração da Mackenzie*, 16 (2), 72-91.
- Campos, C. & Pol, E. (2010). As crenças ambientais de trabalhadores provenientes de empresa certificada por SGA podem prever comportamentos pró-ambientais fora da empresa?. *Estudos de Psicologia*, 15 (2), 199-206.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44, 972-992.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130-141.
- Dutton, J. E., Dukerich, J.M & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-263.
- Edwards, R. M. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7 (4), 207-230.
- Ehnert, I. (2009a). Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (1), 88-108.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone: Oxford.

- Figge, F., & Hahn, T. (2003). Sustainable Value Added - measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency. *Ecological Economics*, 48, 173-187.
- Fuller, J.B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations*, 59 (6), 815-846.
- Gholami, H., Rezaei, G., Saman, M. Z. M., Sharif, S., & Zakuan, N. (2016). State-of-the-art Green HRM System: Sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 124, 142-163.
- Glavas, A., & Godwin, L. N. (2013). "Is the Perception of "Goodness" Good Enough? Exploring the Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee Organizational Identification". *Journal of Business Ethics*, 114 (1), 15-27.
- 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.
- Haddock-Millar, J., Sanyal, C., & Muller-Carmen, M. (2016). Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *The international Journal of Human Resource Management*, 27 (2), 192-211.
- Hair, J., Anderson, R., Babin, B., & Black, W. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, B. W. (2006). "Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?. *European Psychologist*, 11 (2), 119-127.
- Harter, K., Schmidt, L., & Hayes, L. (2002). Business-Unit-Level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268-279.
- Harvey, D., Bosco, S., & Emanuele, G. (2010). The impact of "green-collar workers" on organizations. *Management Research Review*, 33 (5), 499-511.
- Henriques A, Richardson J. (2004). *The triple bottom line: Does it all add up?*. London: Earthscan

- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill
- Jabbour, C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43 (2), 98-105.
- Joshi, R., & Sodhi, J. (2011). Drivers of Employee Engagement in Indian Organizations. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47 (1), 162-182.
- Kahn, W. (1992). To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 45 (4), 321-349.
- Kopnina, H. (2016). Sustainability: new strategic thinking for business. *Environment, Development and Sustainability*, 19, 1-17.
- Kurtessis, G., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, L., Stewart, K., & Adis, C. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43 (6) 1854-1884.
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & King, C. E. (2015). Empowering Employee Sustainability: Perceived Organizational Support Toward the Environment. *Journal of Business Ethics*, 128 (1), 207-220.
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & Williams, E. (2013). Organizational Citizenship Behavior toward the Environment. *Group & Organization Management*, 38 (2), 163-197.
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management Reviews*. 12 (1), 1-7.
- Madsen, H., Sindingb, K., & Ulhøib, J. (1997). Sustainability and Corporate Environmental Focus: An Analysis of Danish Small and Medium Sized Companies. *Managerial and Decision Economics*, 18, 443-453.
- Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Mahoney, M., & Potter, J. (2004). Integrating health impact assessment into the triple bottom line concept. *Environmental Impact Assessment Review*, 24, 151-160.
- Mallik, E., Pradhan, R. K., Tewari, H. R., & Jena, L. K. (2015). Organizational Citizenship Behaviour, Job Performance and HR Practices: A Relational Perspective. *Management and Labour Studies*, 34 (4), 1-12.
- Marôco, J. (2014). Análise estatística com o SPSS Statistics. Pero Pinheiro: Report Number.

- Mazur, B. (2014) Sustainable human resource management in theory and practice. *Economics and Management*, 1, 158-170.
- Obeidat, S. M., Mitchell, R., & Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance: empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations: The International Journal*, 38 (4), 578-595.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for the future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Price, A.D.F., Ganiev, B.V., & Newson, E. (2003). Changing strategic management practice within the UK construction industry. *Strategic Change* 12, 347-366.
- Prutina, Z. (2016). The effect of corporate social responsibility on organizational commitment. *Journal of Contemporary Management Issues*, 21, 227-248.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53 (3), 617-635.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2017). Toward a new measure of organizational environmental citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 75, 57-66.
- Rioux, S.M., & Penner, L.A. (2001). The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6), 1306-1314.
- Rupp, D.E., Ganapathi, J., Aguilera, R.V., & Williams, C.A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 537-543.
- Sonnetag, S. (2002). *Psychological Management of Individual Performance*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25 (3), 293-315.
- Shantz, A., Alfes, K., & Latham, G. (2016). The Buffering Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Work Engagement and Behavioral Outcomes. *Human Resource Management*, 55 (1), 25-38.
- Sparrow, P., Schuler, S. & Jackson, E. (1994). Convergence or divergence: Human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. *The International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), 267-299.

- Tan, C., & Nasurdin, A. (2011). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 9 (2), 155-167.
- Thomas, L., Ambrosini, V., & Hughes, P. (2017). The role of organizational citizenship behaviour and rewards in strategy effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-30.
- Tosti-Kharas, J., Lamm, E., & Thomas, T. E. (2017). “Organization OR Environment? Disentangling Employees’ Rationales Behind Organizational Citizenship Behavior for the Environment”. *Organization & Environment*, 30 (3), 187-210.
- Venkatraman, S., & Nayak, R. (2016). Corporate sustainability: an IS approach for integrating triple bottom line elements. *Social Responsibility Journal*, 11 (3), 482-501.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8 (4), 216-226.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative Analysis of the Reliability of Job Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81 (5), 557-574.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

## Anexo I – Inquérito por questionário

Constructo	Itens do questionário	Fonte:
<p><b>Práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos</b></p> <p><b>Escala 1 – GRH socialmente sustentável</b></p>	<p><b>Escala 1. GRH SOCIALMENTE SUSTENTÁVEL</b></p> <p><u>Igualdade e Diversidade</u></p> <p>Q1.1 A minha empresa assegura a implementação dos princípios da diversidade e da igualdade de oportunidades em todas as políticas, práticas e processos de gestão de recursos humanos.</p> <p>Q1.2 A minha empresa deteta necessidades de formação nos colaboradores em matéria de diversidade e igualdade de oportunidades</p> <p>Q1.3 A minha empresa considera os princípios da diversidade e da igualdade de oportunidades como critérios essenciais para a excelência na composição, estrutura e gestão da força de trabalho.</p> <p>Q1.4. A minha empresa cria equipas diversificadas no sentido de promover um alto nível de criatividade</p> <p><u>Formação e Desenvolvimento</u></p> <p>Q2.1. A minha empresa cria um ambiente de trabalho que estimula a aprendizagem, autonomia, ambição e melhoria contínua.</p> <p>Q2.2. A minha empresa realiza análises periódicas de desempenho dos colaboradores, a fim de melhorar o seu desempenho profissional.</p> <p>Q2.3. A minha empresa deteta periodicamente as necessidades de formação da equipa, estabelecendo metodologias de aprendizagem para corrigir as suas lacunas.</p> <p>Q2.4. A minha empresa promove a troca de conhecimento entre os colaboradores (por ex. através da rotação interna, reuniões ou brainstorming).</p> <p><u>Saúde e Segurança no Trabalho</u></p> <p>Q3.1. A minha empresa cria programas de formação e ações destinadas a melhorar a prevenção, saúde e segurança no trabalho que vão além dos requisitos legais.</p> <p>Q3.2. A minha empresa atribui tarefas para monitorizar e controlar os seus colaboradores, além dos estabelecidos legalmente, em matéria de saúde e segurança, a fim de criar uma cultura preocupada com a prevenção, bem-estar físico e emocional na empresa.</p> <p>Q3.3. A minha empresa minimiza os riscos físicos e emocionais do trabalho para os colaboradores e suas famílias, como absentismo, stress, doenças ocupacionais e acidentes de trabalho.</p> <p><u>Equilíbrio trabalho/família</u></p> <p>Q4.1.A minha empresa facilita o equilíbrio entre o trabalho e a sua vida familiar</p> <p>Q4.2. A minha empresa facilita modificações nos horários de trabalho e nos turnos dos colaboradores de acordo com as suas necessidades e da empresa.</p> <p>Q4.3. A minha empresa oferece flexibilidade na concessão de licenças maternidade e paternidade e/ou períodos de amamentação dependendo da necessidade do colaborador e da empresa.</p>	<p>Adaptado de Barrena-Martínez, López-Fernández, Romero-Fernández (2016) &amp; Barrena-Martínez <i>et al.</i> (2017)</p>
<p><b>Escala 2 – GRH “verde”</b></p>	<p><b>Escala 2. GRH “verde”</b></p> <p><u>Recrutamento “verde”</u></p> <p>Q5.1. A minha empresa faz a seleção de colaboradores baseados em critérios ambientais (ou seja, seleciona aqueles que estão comprometidos com as questões ambientais).</p>	<p>Adaptado de Guerci <i>et al.</i> (2016)</p>

	<p>Q5.2. A minha empresa consegue atrair os colaboradores através do compromisso ambiental que a empresa tem. <u>Formação e Envolvimento “verde”</u></p> <p>Q6.1. A minha empresa cria programas de formação ambiental para os colaboradores. Q6.2. A minha empresa cria programas de formação ambiental para os gestores. Q6.3. Na minha empresa, as descrições das funções dos colaboradores incluem responsabilidades ambientais. Q6.4. A minha empresa encoraja o envolvimento dos colaboradores em questões ambientais. <u>Gestão do Desempenho e Compensação “verde”</u></p> <p>Q7.1. A minha empresa estabelece objetivos ambientais para os gestores. Q7.2. A avaliação dos colaboradores inclui objetivos de desempenho ambiental. Q7.3. A avaliação dos gestores inclui objetivos de desempenho ambiental Q7.4. A minha empresa pratica incentivos não monetários para o desempenho ambiental. Q7.5. A minha empresa pratica compensação variável baseada no desempenho ambiental.</p>	
<p><b>Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Ambiente (CCOe)</b></p>	<p>Q8.1. Eu reciclo latas, garrafas e outros recipientes no local de trabalho Q8.2. Eu uso papel de rascunho (ao invés de “papel limpo”) para notas e impressões no local de trabalho Q8.3. Eu desligo todos os aparelhos eletrônicos no final do dia de trabalho Q8.4. Eu não reciclo papel usado no trabalho Q8.5. Eu apago as luzes das salas vazias e quando saio do escritório Q8.6. Eu não compro garrafas de água em plástico Q8.7. Eu bebo em copos ou chávenas reutilizáveis ao invés de copos de papel no local de trabalho Q8.8. Eu colaboro com outros colegas em formas de melhorar a sustentabilidade ambiental da organização Q8.9. Eu sugiro à minha chefia formas de melhorar as práticas ambientais na organização Q8.10. Eu tento ensinar aos colegas formas de melhorar a sustentabilidade organizacional da nossa organização</p>	<p>Adaptado de Tosti-Kharas <i>et al.</i> (2017).</p>
<p><b>Lógica Organizacional para a sustentabilidade</b></p>	<p>Q9.1. A minha organização acredita que boas práticas ambientais podem gerar poupanças. Q9.2. Minha organização acredita que uma boa reputação em termos de sustentabilidade ambiental vai agradar aos nossos clientes Q9.3. A minha organização acredita que boas práticas ambientais irão contribuir para o seu sucesso no longo-prazo Q9.4. A minha organização acredita que uma boa reputação por ter práticas de responsabilidade ambiental ajuda a atrair e reter bons colaboradores</p>	<p>Adaptado de Tosti-Kharas <i>et al.</i> (2017).</p>
<p><b>Identificação Organizacional</b></p>	<p>Q10.1. Quando alguém critica a minha organização, sinto-o como um insulto pessoal. Q10.2. Estou muito interessado em saber o que pensam sobre a minha organização. Q10.3. Se nos media há notícias que criticam a minha organização, sinto-me envergonhado. Q10.4. Quando falo sobre a minha organização, digo frequentemente “nós” em vez de “eles”. Q10.5. Os sucessos da minha organização são os meus sucessos.</p>	<p>Adaptado de Mael &amp; Ashforth's (1992)</p>

	Q10.6. Quando alguém elogia a minha organização, sinto-o como um elogio pessoal.																																					
<b>Work Engagement</b>	<p><u>Vigor:</u>  Q11.1. No meu trabalho me sinto cheio de energia  Q11.2. Quando me levanto de manhã não me apetece ir trabalhar.  Q11.3. Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos.  Q11.4. Sou uma pessoa com muita resistência mental no meu trabalho.  Q11.5. No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem.  Q11.6. Sinto-me forte e vigoroso no trabalho</p> <p><u>Dedicação:</u>  Q12.1. Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade.  Q12.2. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.  Q12.3. O meu trabalho inspira-me.  Q12.4. Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho.  Q12.5. O meu trabalho é desafiante para mim.</p> <p><u>Absorção:</u>  Q13.1. O tempo passa a voar quando estou a trabalhar.  Q13.2. Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha volta.  Q13.3. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.  Q13.4. Estou imerso(a) no meu trabalho.  Q13.5. Deixo-me entusiasmar pelo meu trabalho.  Q13.6. É difícil desligar-me do meu trabalho.</p>	Adaptado de <i>Utrecht Work Engagement Scale (UWES)</i>																																				
<b>Desempenho Individual</b>	<p>Q14.1 Desempenho Individual - Para cada afirmação, avalie a sua posição relativa em relação aos colegas de trabalho.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Pior que os outros (1)</th> <th>Como os outros (2)</th> <th>Melhor que os outros (3)</th> <th>Melhor que a maioria dos outros (4)</th> <th>O melhor nesta atividade (5)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Conhece o seu trabalho. (1)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A qualidade do seu trabalho. (2)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Quantidade do seu trabalho. (3)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A sua capacidade de iniciativa. (4)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A sua capacidade para trabalhar com os outros. (5)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Pior que os outros (1)	Como os outros (2)	Melhor que os outros (3)	Melhor que a maioria dos outros (4)	O melhor nesta atividade (5)	Conhece o seu trabalho. (1)						A qualidade do seu trabalho. (2)						Quantidade do seu trabalho. (3)						A sua capacidade de iniciativa. (4)						A sua capacidade para trabalhar com os outros. (5)						Adaptado de Viswesvaran, Ones, & Schmidt (1996).
	Pior que os outros (1)	Como os outros (2)	Melhor que os outros (3)	Melhor que a maioria dos outros (4)	O melhor nesta atividade (5)																																	
Conhece o seu trabalho. (1)																																						
A qualidade do seu trabalho. (2)																																						
Quantidade do seu trabalho. (3)																																						
A sua capacidade de iniciativa. (4)																																						
A sua capacidade para trabalhar com os outros. (5)																																						

	<p>A sua capacidade de planeamento e afetação de recursos. (6)</p> <p>Avaliação geral de desempenho. (7)</p>		
<b>Q15. Perfil dos Inquiridos</b>	<p>Q15.1. Idade</p> <p>Q15.2. Género</p> <p>Q15.3. Habilitações Académicas</p>		Elaboração Própria

## Anexo II- Caracterização da amostra

### Idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Entre 20 e 30 anos	29	40,3	40,3	40,3
	Entre 31 e 40 anos	24	33,3	33,3	73,6
	41 anos ou mais	19	26,4	26,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

### Gênero

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	30	41,7	41,7	41,7
	Feminino	42	58,3	58,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

### Habilitações Literárias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensino secundário completo	5	6,9	6,9	6,9
	Licenciatura   Bacharelato	23	31,9	31,9	38,9
	Pós-graduação	12	16,7	16,7	55,6
	Mestrado	32	44,4	44,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

## Anexo III - Consistência interna

### Práticas sustentáveis de GRH

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,892	24

### Comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,786	10

### Lógica organizacional para a sustentabilidade

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,897	4

### Identificação organizacional

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,756	6

### Work engagement

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,869	17

### Desempenho individual

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,896	7

## Anexo IV - Estatística descritiva

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Práticas sustentáveis de GRH	72	2	4	3,23	,454
GRH equilíbrio trabalho família	72	2	5	3,44	,617
GRH socialmente sustentáveis	72	2	5	3,65	,448
GRH "verdes"	72	1	4	2,75	,602
Comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente	72	2	5	3,32	,458
Lógica organizacional para a sustentabilidade	72	1	5	4,23	,706
Identificação organizacional	72	3	5	3,98	,502
Work engagement	72	2	5	3,67	,456
Work engagement - Vigor	72	3	5	3,68	,341
Work engagement - Dedicção	72	1	5	3,70	,736
Work engagement - Absorção	72	2	5	3,63	,564
Desempenho individual	72	2	6	3,03	,991

## Anexo V - Comparação de médias

**Group Statistics**

	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Práticas sustentáveis de GRH	Masculino	30	3,35	,300	,055
	Feminino	42	3,15	,526	,081
Comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente	Masculino	30	3,23	,408	,075
	Feminino	42	3,38	,486	,075
Lógica organizacional para a sustentabilidade	Masculino	30	4,20	,502	,092
	Feminino	42	4,24	,827	,128
Identificação organizacional	Masculino	30	3,98	,620	,113
	Feminino	42	3,98	,406	,063
Work engagement	Masculino	30	3,54	,392	,071
	Feminino	42	3,76	,481	,074
Desempenho individual	Masculino	30	2,86	,959	,175
	Feminino	42	3,16	1,006	,155

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Práticas sustentáveis de GRH	Equal variances assumed	7,590	,007	1,812	70	,074	,193	,107	-,019	,406
	Equal variances not assumed			1,975	67,171	,052	,193	,098	-,002	,389
Comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente	Equal variances assumed	,185	,668	-1,392	70	,168	-,152	,109	-,369	,066
	Equal variances not assumed			-1,433	68,061	,156	-,152	,106	-,362	,059
Lógica organizacional para a sustentabilidade	Equal variances assumed	2,443	,123	-,259	70	,796	-,044	,170	-,383	,295
	Equal variances not assumed			-,280	68,439	,780	-,044	,157	-,358	,269
Identificação organizacional	Equal variances assumed	6,570	,013	-,049	70	,961	-,006	,121	-,247	,235
	Equal variances not assumed			-,045	46,385	,964	-,006	,129	-,266	,255
Work engagement	Equal variances assumed	2,695	,105	-2,064	70	,043	-,220	,107	-,433	-,007
	Equal variances not assumed			-2,136	68,717	,036	-,220	,103	-,426	-,014
Desempenho individual	Equal variances assumed	,388	,536	-1,286	70	,203	-,303	,236	-,774	,167
	Equal variances not assumed			-1,296	64,379	,199	-,303	,234	-,771	,164

**Descriptives**

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Práticas sustentáveis de GRH	Entre 20 e 30 anos	29	3,24	,553	,103	3,03	3,45	2	4
	Entre 31 e 40 anos	24	3,23	,438	,089	3,05	3,42	2	4
	41 anos ou mais	19	3,22	,301	,069	3,07	3,36	3	4
	Total	72	3,23	,454	,053	3,13	3,34	2	4
Comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente	Entre 20 e 30 anos	29	3,33	,610	,113	3,10	3,56	2	5
	Entre 31 e 40 anos	24	3,33	,353	,072	3,18	3,47	3	4
	41 anos ou mais	19	3,28	,297	,068	3,14	3,43	3	4
	Total	72	3,32	,458	,054	3,21	3,42	2	5
Lógica organizacional para a sustentabilidade	Entre 20 e 30 anos	29	4,22	,764	,142	3,92	4,51	1	5
	Entre 31 e 40 anos	24	4,18	,771	,157	3,85	4,50	2	5
	41 anos ou mais	19	4,30	,537	,123	4,04	4,56	4	5
	Total	72	4,23	,706	,083	4,06	4,39	1	5
Identificação organizacional	Entre 20 e 30 anos	29	4,09	,590	,110	3,87	4,32	3	5
	Entre 31 e 40 anos	24	3,97	,493	,101	3,76	4,18	3	5
	41 anos ou mais	19	3,82	,312	,072	3,67	3,97	3	5
	Total	72	3,98	,502	,059	3,86	4,10	3	5
Work engagement	Entre 20 e 30 anos	29	3,65	,496	,092	3,46	3,84	2	4
	Entre 31 e 40 anos	24	3,60	,423	,086	3,42	3,78	3	5
	41 anos ou mais	19	3,79	,430	,099	3,58	4,00	3	5
	Total	72	3,67	,456	,054	3,56	3,78	2	5
Desempenho individual	Entre 20 e 30 anos	29	3,29	1,057	,196	2,88	3,69	2	5
	Entre 31 e 40 anos	24	2,97	1,071	,219	2,52	3,42	2	6
	41 anos ou mais	19	2,73	,682	,157	2,40	3,06	2	4
	Total	72	3,03	,991	,117	2,80	3,27	2	6

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Práticas sustentáveis de GRH	Between Groups	,007	2	,003	,016	,984
	Within Groups	14,611	69	,212		
	Total	14,618	71			
Comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente	Between Groups	,025	2	,013	,059	,943
	Within Groups	14,883	69	,216		
	Total	14,909	71			
Lógica organizacional para a sustentabilidade	Between Groups	,172	2	,086	,169	,845
	Within Groups	35,223	69	,510		
	Total	35,395	71			
Identificação organizacional	Between Groups	,836	2	,418	1,687	,193
	Within Groups	17,086	69	,248		
	Total	17,921	71			
Work engagement	Between Groups	,419	2	,210	1,008	,370
	Within Groups	14,351	69	,208		
	Total	14,770	71			
Desempenho individual	Between Groups	3,684	2	1,842	1,924	,154
	Within Groups	66,056	69	,957		
	Total	69,740	71			

**Descriptives**

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Práticas sustentáveis de GRH	Ensino secundário completo	5	3,35	,443	,198	2,80	3,90	3	4
	Licenciatura   Bacharelato	23	3,23	,354	,074	3,08	3,38	3	4
	Pós-graduação	12	3,25	,516	,149	2,93	3,58	2	4
	Mestrado	32	3,21	,510	,090	3,02	3,39	2	4
	Total	72	3,23	,454	,053	3,13	3,34	2	4
Comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente	Ensino secundário completo	5	3,32	,444	,198	2,77	3,87	3	4
	Licenciatura   Bacharelato	23	3,21	,331	,069	3,07	3,36	2	4
	Pós-graduação	12	3,37	,271	,078	3,19	3,54	3	4
	Mestrado	32	3,37	,583	,103	3,16	3,58	2	5
	Total	72	3,32	,458	,054	3,21	3,42	2	5
Lógica organizacional para a sustentabilidade	Ensino secundário completo	5	4,35	,602	,269	3,60	5,10	4	5
	Licenciatura   Bacharelato	23	4,18	,529	,110	3,96	4,41	3	5
	Pós-graduação	12	4,21	,982	,283	3,58	4,83	2	5
	Mestrado	32	4,24	,742	,131	3,97	4,51	1	5
	Total	72	4,23	,706	,083	4,06	4,39	1	5
Identificação organizacional	Ensino secundário completo	5	3,70	,321	,143	3,30	4,10	3	4
	Licenciatura   Bacharelato	23	4,03	,456	,095	3,83	4,23	3	5
	Pós-graduação	12	3,86	,395	,114	3,61	4,11	4	5
	Mestrado	32	4,03	,583	,103	3,82	4,24	3	5
	Total	72	3,98	,502	,059	3,86	4,10	3	5
Work engagement	Ensino secundário completo	5	3,51	,264	,118	3,18	3,84	3	4
	Licenciatura   Bacharelato	23	3,71	,373	,078	3,55	3,87	3	5
	Pós-graduação	12	3,64	,455	,131	3,35	3,93	3	5
	Mestrado	32	3,67	,539	,095	3,48	3,87	2	5
	Total	72	3,67	,456	,054	3,56	3,78	2	5
Desempenho individual	Ensino secundário completo	5	2,49	,550	,246	1,80	3,17	2	3
	Licenciatura   Bacharelato	23	2,76	,877	,183	2,38	3,14	2	5
	Pós-graduação	12	3,05	,904	,261	2,47	3,62	2	5
	Mestrado	32	3,31	1,093	,193	2,91	3,70	2	6
	Total	72	3,03	,991	,117	2,80	3,27	2	6

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Práticas sustentáveis de GRH	Between Groups	,091	3	,030	,142	,934
	Within Groups	14,527	68	,214		
	Total	14,618	71			
Comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente	Between Groups	,365	3	,122	,569	,638
	Within Groups	14,544	68	,214		
	Total	14,909	71			
Lógica organizacional para a sustentabilidade	Between Groups	,128	3	,043	,082	,969
	Within Groups	35,267	68	,519		
	Total	35,395	71			
Identificação organizacional	Between Groups	,708	3	,236	,932	,430
	Within Groups	17,214	68	,253		
	Total	17,921	71			
Work engagement	Between Groups	,170	3	,057	,263	,852
	Within Groups	14,600	68	,215		
	Total	14,770	71			
Desempenho individual	Between Groups	5,586	3	1,862	1,974	,126
	Within Groups	64,154	68	,943		
	Total	69,740	71			

## Anexo VI - Correlações

Correlations								
		Práticas sustentáveis de GRH	Comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente	Lógica organizacional para a sustentabilidade	Identificação organizacional	Work engagement	Desempenho individual	Práticas sustentáveis sociais e ambientais
Práticas sustentáveis de GRH	Pearson Correlation	1	,223	,524**	-,060	,168	-,358**	,286
	Sig. (2-tailed)		,059	,000	,617	,159	,002	,015
	N	72	72	72	72	72	72	72
Comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente	Pearson Correlation	,223	1	,199	,111	,281*	-,284*	,100
	Sig. (2-tailed)	,059		,094	,354	,017	,016	,403
	N	72	72	72	72	72	72	72
Lógica organizacional para a sustentabilidade	Pearson Correlation	,524**	,199	1	,350**	,184	-,232*	,332**
	Sig. (2-tailed)	,000	,094		,003	,123	,050	,004
	N	72	72	72	72	72	72	72
Identificação organizacional	Pearson Correlation	-,060	,111	,350**	1	,161	,280	,005
	Sig. (2-tailed)	,617	,354	,003		,178	,017	,964
	N	72	72	72	72	72	72	72
Work engagement	Pearson Correlation	,168	,281*	,184	,161	1	-,012	,018
	Sig. (2-tailed)	,159	,017	,123	,178		,918	,880
	N	72	72	72	72	72	72	72
Desempenho individual	Pearson Correlation	-,358**	-,284*	-,232*	,280	-,012	1	-,176
	Sig. (2-tailed)	,002	,016	,050	,017	,918		,139
	N	72	72	72	72	72	72	72
Práticas sustentáveis sociais e ambientais	Pearson Correlation	,286	,100	,332**	,005	,018	-,176	1
	Sig. (2-tailed)	,015	,403	,004	,964	,880	,139	
	N	72	72	72	72	72	72	72

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Anexo VII - Mediação

(1º modelo)

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Práticas sustentáveis de GRH <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Identificação organizacional

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,060 <sup>a</sup>	,004	,011	,505

a. Predictors: (Constant), Práticas sustentáveis de GRH

b. Dependent Variable: Identificação organizacional

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,064	1	,064	,252	,617 <sup>b</sup>
	Residual	17,857	70	,255		
	Total	17,921	71			

a. Dependent Variable: Identificação organizacional

b. Predictors: (Constant), Práticas sustentáveis de GRH

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,195	,431		9,728	,000
	Práticas sustentáveis de GRH	-,066	,132	-,060	-,502	,617

a. Dependent Variable: Identificação organizacional

(2° modelo)

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Práticas sustentáveis de GRH <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Lógica organizacional para a sustentabilidade

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,524 <sup>a</sup>	,274	,264	,606

a. Predictors: (Constant), Práticas sustentáveis de GRH

b. Dependent Variable: Lógica organizacional para a sustentabilidade

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,705	1	9,705	26,443	,000 <sup>b</sup>
	Residual	25,690	70	,367		
	Total	35,395	71			

a. Dependent Variable: Lógica organizacional para a sustentabilidade

b. Predictors: (Constant), Práticas sustentáveis de GRH

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,591	,517		3,077	,003
	Práticas sustentáveis de GRH	,815	,158	,524	5,142	,000

a. Dependent Variable: Lógica organizacional para a sustentabilidade

(3° modelo)

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lógica organizacional para a sustentabilidade, Práticas sustentáveis de GRH <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Identificação organizacional

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,452 <sup>a</sup>	,204	,181	,455

a. Predictors: (Constant), Lógica organizacional para a sustentabilidade, Práticas sustentáveis de GRH

b. Dependent Variable: Identificação organizacional

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,656	2	1,828	8,842	,000 <sup>b</sup>
	Residual	14,265	69	,207		
	Total	17,921	71			

a. Dependent Variable: Identificação organizacional

b. Predictors: (Constant), Lógica organizacional para a sustentabilidade, Práticas sustentáveis de GRH

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,600	,414		8,703	,000
	Práticas sustentáveis de GRH	-,371	,140	-,335	-2,658	,010
	Lógica organizacional para a sustentabilidade	,374	,090	,525	4,168	,000

a. Dependent Variable: Identificação organizacional