

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**EFEITOS DA GRH SUSTENTÁVEL NA MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO
TRABALHO: O PAPEL DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

INÊS RAMALHETE SALVADO PAZ LOURO

OUTUBRO - 2019

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**EFEITOS DA GRH SUSTENTÁVEL NA MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO
TRABALHO: O PAPEL DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

INÊS RAMALHETE SALVADO PAZ LOURO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA TERESA CORREIA DE LACERDA

OUTUBRO - 2019

RESUMO

Um número crescente de empresas tem vindo a adotar uma estratégia de negócios virada para a sustentabilidade de modo a obter uma vantagem competitiva e dar resposta às novas exigências do mercado a nível económico, social e ambiental. A gestão de recursos humanos desempenha um papel fundamental nesta estratégia, na medida em que traduz as práticas do dia-a-dia aplicadas aos funcionários. Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo compreender o impacto da gestão de recursos humanos sustentável nas atitudes e comportamentos dos funcionários, especificamente, na identificação organizacional, motivação e satisfação no trabalho. Tendo isto em consideração, abordar-se-á a importância da implementação de práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos, de modo a compreender o seu contributo para a motivação e satisfação no trabalho e perceber em que medida a identificação organizacional atua como mediadora destas mesmas relações. Para tal, foi realizado um estudo com base numa metodologia quantitativa e uma amostra de 158 indivíduos que trabalham em empresas, na sua maioria, de grande dimensão, internacionais, não cotadas em bolsa e do setor privado. Os resultados demonstram que existe uma relação positiva entre uma gestão de recursos humanos sustentável e a identificação organizacional, motivação e satisfação no trabalho. O estudo comprova ainda que a identificação organizacional medeia as relações entre a gestão de recursos humanos sustentável e a motivação e entre a gestão de recursos humanos sustentável e a satisfação no trabalho.

Palavras-chave: GRH sustentável; Sustentabilidade; Identificação Organizacional; Motivação; Satisfação no Trabalho.

ABSTRACT

An increasing number of companies is adopting a sustainability-oriented business strategy to achieve competitive advantage and respond to the new economic, social and environmental market demands. Human resource management plays a key role in this strategy as it reflects the day-to-day practices applied to employees. In this sense, the present study aims to understand the impact of sustainable human resources management on employee attitudes and behaviours, specifically, on organizational identification, motivation and job satisfaction. Considering this objective, the importance of implementing sustainable human resource management practices will be addressed in order to understand their contribution to motivation and job satisfaction, and to comprehend to what extent organizational identification acts as a mediator of these correlations. For such purpose, a study based on a quantitative methodology was conducted, with a sample of 158 individuals who work, mainly, in large, international, unlisted companies from the private sector. The results show that there is a positive relationship between sustainable human resources management and organizational identification, motivation and job satisfaction. This study also proves that organizational identification mediates the relationships between sustainable human resources management and motivation, and between sustainable human resources management and job satisfaction.

Keywords: Sustainable HRM; Sustainability; Organizational Identification; Motivation; Job Satisfaction.

LISTA DE ACRÓNIMOS

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IO – Identificação Organizacional

RH – Recursos Humanos

ST – Satisfação no Trabalho

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço à professora Teresa Lacerda pelos conhecimentos transmitidos, pela disponibilidade e pelo grande apoio na construção da presente dissertação, ao longo destes meses.

Queria também agradecer à minha família, em especial aos meus pais, pelos princípios e valores que me transmitiram e que fazem de mim a pessoa que sou hoje, pelo apoio incondicional, pela preocupação, e por me demonstrarem que com trabalho e sacrifício nenhum objetivo é inalcançável.

Às minhas irmãs, Beatriz e Sara, agradeço pela paciência de me ouvirem, ajudarem e aconselharem, e agradeço, sobretudo, pela amizade que nos une.

Ao meu namorado, João, por acreditar em mim e expressar o orgulho que sente, pelo incentivo, por toda a ajuda, e por me conseguir tranquilizar nos momentos mais stressantes.

A todos os meus amigos, pelos momentos de descontração proporcionados, que também foram essenciais. Deixo um especial agradecimento à minha amiga Sofia, por ouvir os meus desabafos constantes, pelo interesse e motivação diária. E também, à minha amiga e colega Mariana por estar sempre disposta a ajudar e nunca me ter deixado desamparada.

Por fim, gostava de agradecer a todas as pessoas que se disponibilizaram a responder ao questionário, e que tornaram esta investigação possível.

“The question isn’t who is going to let me; it’s who is going to stop me.”

- Ayn Rand

ÍNDICE

1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	2
2.1. GRH Sustentável	2
2.2. GRH Sustentável e a Identificação Organizacional	4
2.3. GRH Sustentável, Motivação e Satisfação no Trabalho.....	5
2.4. Identificação Organizacional, Motivação e Satisfação no Trabalho	7
3. Metodologia.....	8
3.1. Amostra	9
3.2. Instrumentos de Medida	10
3.3. Fiabilidade das Escalas	11
4. Apresentação e Discussão dos Resultados	12
4.1. Média e Desvio Padrão da Amostra	12
4.2. Análise de Correlações entre Variáveis.....	12
4.3. Análise de Regressão Linear	13
4.4. Efeito de Mediação	16
4.5. Análise das Características Sociodemográficas	16
5. Conclusão, limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros	18
Referências Bibliográficas.....	21
Anexos	28

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura conceptual e hipóteses	8
---	---

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I. Caracterização da Amostra.....	9
Tabela II. Fiabilidade das Escalas	11
Tabela III. Média e Desvio Padrão da Amostra.....	12
Tabela IV. Correlação de Pearson	13
Tabela V. Teste Sobel do efeito mediador da IO na relação entre GRHS e Motivação	16
Tabela VI. Teste Sobel do efeito mediador da IO na relação entre GRHS e ST.....	16
Tabela VII. Teste t-student em função do género	17
Tabela VIII. Teste t-student em função das habilitações literárias	17
Tabela IX. Teste t-student em função da idade	18

1. INTRODUÇÃO

Esta dissertação visa analisar a relação entre os conceitos de sustentabilidade e gestão de recursos humanos, bem como avaliar o impacto dos mesmos na identificação organizacional, motivação dos trabalhadores e satisfação no trabalho.

O conceito de sustentabilidade tem vindo a ser cada vez mais desenvolvido em diversas áreas, sendo este também aplicável ao contexto organizacional. A maneira como as empresas gerem os seus negócios foi progressivamente repensada de modo a ter em conta não só o seu desenvolvimento económico, como também o seu impacto social e ambiental (Barrena-Martinez et al., 2018; Buller & McEvoy, 2016; Iqbal, 2018), de modo a manterem uma vantagem competitiva sustentável (Porter & Kramer, 2011).

Neste contexto, o papel principal da sustentabilidade e de uma GRH sustentável é contribuir para desenvolver organizações sustentáveis económica, ecológica e socialmente, e para tornar os sistemas de GRH, *per se*, mais sustentáveis (Cohen et al., 2012; Ehnert et al., 2014; Ehnert et al., 2016; Wilkinson et al., 2001). Através de práticas como saúde e segurança ocupacional, contratação verde, formação e desenvolvimento ecológico, gestão de desempenho verde e remuneração (Ehnert et al., 2016; Harcourt et al., 2007; Mariappanadar, 2003; Renwick et al., 2012; Shen & Zhu, 2011).

Além das suas dimensões externas, a sustentabilidade pode ser vista através das práticas organizacionais e dos esforços dos funcionários, sendo que a literatura mostra que existe uma relação positiva entre uma GRH sustentável e alguns resultados de trabalho, como o envolvimento (Glavas, 2016), motivação (Aguilera et al., 2007; Mozes et al., 2011; Skudiene & Auruskeviciene, 2012), desempenho (Newman et al., 2015), identificação organizacional (Bauman & Skitka, 2012; Newman et al., 2016) e satisfação no trabalho (Ardichvili, 2011; Brammer et al., 2007; Guerci et al., 2018; O'Donohue & Nelson, 2009).

A identificação organizacional representa um elo psicológico entre o indivíduo e a organização que o emprega (Dutton et al., 1994), sendo que esta ligação aumenta a motivação (Haslam et al., 2000; Wegge et al., 2006) e a satisfação no trabalho (Loi et al., 2004; Oktug, 2013; Van Dick et al., 2004), que são fatores relevantes na performance individual.

Este estudo contribui para a crescente literatura sobre o impacto de uma GRH sustentável nas atitudes e comportamentos dos funcionários, particularmente, na

identificação organizacional, motivação e satisfação no trabalho. Por conseguinte, a presente dissertação, vai promover uma melhor compreensão de como os funcionários percebem e respondem às práticas sustentáveis de GRH implementadas pelas suas organizações.

Tendo isto em consideração, as questões de partida a serem respondidas neste trabalho são: (1) Qual a importância da implementação de práticas sustentáveis de GRH no contexto organizacional? (2) De que forma a GRH sustentável contribui para a identificação organizacional dos colaboradores da empresa? e (3) De que modo a identificação organizacional medeia as relações entre a GRH sustentável, a motivação dos trabalhadores e a satisfação no trabalho?

Para tal, no capítulo 2 vai ser apresentada a revisão de literatura, o conjunto de hipóteses para estudo, e a estrutura conceptual na qual se apresenta a identificação organizacional como mediadora das relações entre GRH sustentável e motivação, e entre GRH sustentável e satisfação no trabalho. O capítulo 3 descreve o método usado na presente dissertação, o capítulo 4 apresenta os resultados e a discussão das principais conclusões e contribuições para a literatura. Por fim, no capítulo 5 é apresentada a conclusão, limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. *GRH Sustentável*

A Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento definiu desenvolvimento sustentável como aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades (World Commission on Environment and Development, 1983). Esta definição influenciou o surgimento dos conceitos de desenvolvimento sustentável ao nível empresarial e ao nível da GRH.

A GRH sustentável pode ser definida como a adoção de estratégias e práticas de GRH que possibilitem atingir 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 (Ehnert, 2009; Ehnert et al., 2014; Kramar, 2014). Esta definição realça duas componentes da gestão

sustentável de RH: (1) a identificação de múltiplos, potencialmente contraditórios, objetivos económicos, ecológicos e sociais, como a sustentabilidade humana (Docherty et al., 2008; Wilkinson et al., 2001) ou sustentabilidade ecológica (Jackson et al., 2011) e (2) inter-relações complexas entre sistemas de GRH e os seus ambientes internos e externos, com especial ênfase nas relações que permitem uma multiplicação dos recursos a longo prazo (Ehnert, 2009) e que controlem as externalidades (Mariappanadar, 2003).

Uma gestão sustentável de recursos humanos incorpora nas suas atividades, práticas como saúde e segurança ocupacional, contratação verde, formação e desenvolvimento ecológico, gestão de desempenho verde e remuneração, que preencham as necessidades económicas, sociais e ambientais da sustentabilidade a longo prazo (Ehnert et al., 2016; Harcourt et al., 2007; Mariappanadar, 2003; Renwick et al., 2012; Shen & Zhu, 2011).

Os recursos humanos são um fator central para a implementação de práticas sustentáveis no dia-a-dia da organização, por três razões: (i) a própria natureza do sistema de gestão de recursos humanos, que pode ter um grande impacto na conceção e implementação de práticas que melhorem a sustentabilidade organizacional (Ehnert et al., 2016); (ii) a evolução contínua dos sistemas de gestão de recursos humanos, que devem atender às necessidades de um número crescente de *stakeholders* (Jackson et al., 2011); (iii) a tensão inerente aos sistemas de GRH entre o curto e o longo prazo, que é um ponto fulcral para a sustentabilidade organizacional (Hahn & Lülfs, 2014). Assim, as empresas envolvidas no desenvolvimento da sua sustentabilidade também investem no desenvolvimento de uma gestão de recursos humanos mais sustentável (Ehnert et al., 2016).

Um número crescente de empresas em todo o mundo está a começar a adotar uma estratégia de negócios virada para a sustentabilidade (Russo, 2015), sendo que existe uma variedade de fatores emergentes que contribuem para esse aumento. Primeiro, os recursos disponíveis para organizações e pessoas encontram-se em declínio, e este problema é exacerbado pelo crescimento populacional e pobreza. Em segundo lugar, a transparência radical que é exigida pelos governos, consumidores e todos os restantes *stakeholders* que querem saber de onde vêm os seus produtos, como são fabricados e quem os produz, o que estes contêm e quais são os seus impactos ambientais e sociais. Devido à prevalência e velocidade da tecnologia, mais informações estão disponíveis para que os diversos *stakeholders* saibam tudo o que está a acontecer, sendo cada vez mais

difícil que as organizações consigam fugir à verdade. Por último, os consumidores, funcionários, investidores, reguladores, comunidades e todas as outras partes interessadas têm expectativas crescentes de que os negócios produzirão benefícios económicos, ambientais e sociais (Laszlo & Zhexembayeva, 2011).

Integrar a sustentabilidade numa estratégia de negócios genérica pode criar valor compartilhado e levar à vantagem competitiva, sendo que, o valor compartilhado envolve a criação de valor económico, de tal forma, que também cria valor para a sociedade, ao atender a necessidades ambientais e sociais (Porter & Kramer, 2011).

As organizações alcançam uma vantagem competitiva sustentada implementando estratégias que potenciem os valores que diferenciam a organização dos seus concorrentes (Barney, 1991). Deste modo, a vantagem competitiva de uma organização e, conseqüentemente, o seu sucesso dependem do uso efetivo dos seus recursos, sendo que, se os mesmos forem valiosos, raros, insubstituíveis e inimitáveis, são considerados importantes, estratégicos e possibilitam à organização a obtenção de uma vantagem competitiva sustentada (Barney, 1991).

A implementação de práticas sustentáveis de GRH na organização pode levar à obtenção dessa mesma vantagem competitiva sustentada, uma vez que, estas refletem o conhecimento e as circunstâncias específicas de cada organização, o que faz com que as mesmas não sejam facilmente transmissíveis (Barney, 1991).

2.2. *GRH Sustentável e a Identificação Organizacional*

A identificação organizacional refere-se ao grau em que um membro se define pelos mesmos atributos nos quais ele acredita que se define a organização (Dutton et al., 1994). Assim, a identificação organizacional representa um elo psicológico entre o indivíduo e a organização que o emprega, sendo que esta ligação reduz a probabilidade do funcionário deixar a organização, promove o trabalho em equipa e os comportamentos de cidadania intraorganizacionais (Dutton et al., 1994). Os funcionários sentem orgulho de pertencer à organização quando se identificam com ela, e sentem-se assim porque esta representa algo que eles valorizam (Newman et al., 2016).

Através da utilização de uma GRH sustentável e do envolvimento dos funcionários em práticas sustentáveis de RH que beneficiem os *stakeholders* externos, a organização vai desenvolver uma reputação externa positiva, levando a que os funcionários se sintam orgulhosos de serem parte da organização, se identifiquem mais

fortemente com a mesma, considerando os seus valores e interesses como próprios e integrando-os no seu autoconceito, aumentando, conseqüentemente, a sua identificação organizacional (Bauman & Skitka, 2012; Brammer et al., 2007; Turker, 2008).

Assim, a identificação organizacional dos trabalhadores com a sua entidade empregadora pode ser aumentada através da adoção de uma GRH sustentável. Posto isto, expõe-se a seguinte hipótese:

H1: A GRH sustentável está positivamente relacionada com a identificação organizacional.

2.3. *GRH Sustentável, Motivação e Satisfação no Trabalho*

Os funcionários são os *stakeholders* mais importantes no dia-a-dia de uma empresa e um dos seus ativos mais valiosos, sendo que a maioria dos gestores reconhece a sua importância e a relevância do seu desempenho, bem como da sua atitude em relação à empresa (Ditlev-Simonsen & Brøgger, 2013). Deste modo, importa compreender como os funcionários percebem e respondem a uma GRH sustentável, e qual o impacto desta na sua motivação e satisfação no trabalho.

A motivação representa o processo psicológico que determina a vontade de exercer um alto nível de esforço, direção e persistência para alcançar objetivos através de ações voluntárias, de modo a satisfazer necessidades (Maslow, 1954; Mitchell, 1982). A motivação é uma força energética que induz a ação e que responde a duas perguntas: “Porque estou a fazer isto?” e “O que espero obter disto?” (Locke, 1997).

O termo motivação tem sido, principalmente, discutido através de um debate contínuo entre motivação intrínseca e/ou extrínseca (Gagné & Deci, 2005). A motivação intrínseca é definida como o desejo de realizar uma atividade por si só, de modo a vivenciar o prazer e a satisfação inerentes à atividade (Deci et al., 1989). A motivação extrínseca, em contraste, é tipicamente definida como o desejo de realizar uma atividade com a intenção de obter efeitos positivos, como um incentivo financeiro, ou para evitar conseqüências negativas, como uma punição (Deci & Ryan, 2000).

Os funcionários que trabalham para empresas socialmente responsáveis têm maior propensão a estarem intrinsecamente motivados, pois reconhecem que compartilham os mesmos valores de sustentabilidade com a sua empresa (Aguilera et al., 2007). Alguns

funcionários preferem trabalhar para empresas sustentáveis, mesmo que isso signifique receber um salário mais baixo (Heslin & Ochoa, 2008).

Práticas sustentáveis de GRH demonstram um impacto positivo na satisfação dos funcionários no trabalho, identificação organizacional, lealdade, retenção, confiança, moral e comprometimento dos funcionários (Aguilera et al., 2007; Mozes et al., 2011). Todos esses conceitos encontram-se relacionados à motivação interna do funcionário (Skudiene & Auruskeviciene, 2012).

A satisfação no trabalho é uma dimensão significativa das atitudes dos funcionários e refere-se ao estado emocional positivo do funcionário, resultante da avaliação do seu trabalho ou de experiências de trabalho (Locke, 1978).

Uma maior satisfação no trabalho é sentida pelos funcionários quando eles percebem o seu empregador como ético (Koh & Boo, 2001). Deste modo, práticas sustentáveis que sejam implementadas pela organização, vão alinhar os interesses, valores e objetivos dos funcionários com a organização, ajudando a que estes desenvolvam a sua identidade social, aumentando as suas atitudes e comportamentos relacionados com o trabalho, como a satisfação no trabalho e a identificação organizacional (Ardichvili, 2011; Brammer et al., 2007; O'Donohue & Nelson, 2009).

O impacto de uma GRH sustentável na satisfação no trabalho é mais forte quando a sustentabilidade está inserida na cultura organizacional da empresa, pois, é mais provável que os funcionários vejam o seu próprio trabalho como sendo mais significativo e tendo um maior impacto no sistema económico, social e ambiental (Guerci et al., 2018).

Podemos, então, inferir que tanto a motivação como a satisfação no trabalho podem ser enfatizadas aquando da adoção de uma GRH sustentável, assim, podem ser assumidas as seguintes hipóteses:

H2: A GRH sustentável está positivamente relacionada com a motivação dos trabalhadores.

H3: A GRH sustentável está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

2.4. Identificação Organizacional, Motivação e Satisfação no Trabalho

A identificação organizacional induz a motivação baseada na satisfação que provém da necessidade de pertencer (Haslam et al., 2000), isto porque, um forte apego psicológico dos funcionários à organização normalmente melhora a motivação no trabalho (Wegge et al., 2006). Quer isto dizer que a identificação organizacional é geralmente associada a uma motivação para atingir os objetivos do grupo e trabalhar com vista aos interesses do mesmo (Riketta & Dick, 2005; Van Knippenberg & Van Schie, 2000). Uma identificação organizacional elevada corresponde a uma alta motivação intrínseca, pois os funcionários encontram-se mais satisfeitos com o seu trabalho e estão menos propensos a abandonar a organização (Wegge et al., 2006).

Uma vez que a satisfação se refere aos sentimentos positivos dos funcionários em relação ao seu trabalho, um forte sentimento de identificação com a organização aumenta a satisfação no trabalho, por parte dos mesmos (Van Dick et al., 2004). Deste modo, os empregados, cuja identificação organizacional é elevada, podem ficar satisfeitos com o seu trabalho apesar dos vários efeitos negativos que possam existir, tais como, má administração, recessões económicas, escassez de recursos ou salários baixos temporários (Loi et al., 2004; Oktug, 2013). Isto porque a identificação organizacional nutre os funcionários de uma sensação de pertença à organização, em todas as circunstâncias, assim, os funcionários tendem a ignorar estes fatores negativos e ficam satisfeitos com o seu emprego devido à forte identificação organizacional (Loi et al., 2004; Oktug, 2013).

Em suma, tanto a motivação como a satisfação no trabalho podem advir de uma forte identificação organizacional, desta forma, são propostas as seguintes hipóteses para estudo:

H4: A identificação organizacional tem um papel mediador na relação entre a GRH sustentável e a motivação.

H5: A identificação organizacional tem um papel mediador na relação entre a GRH sustentável e a satisfação no trabalho.

À luz do que foi acima exposto, é proposta uma estrutura conceptual, na Figura 1, para descrever as relações e hipóteses formuladas, para teste, neste estudo.

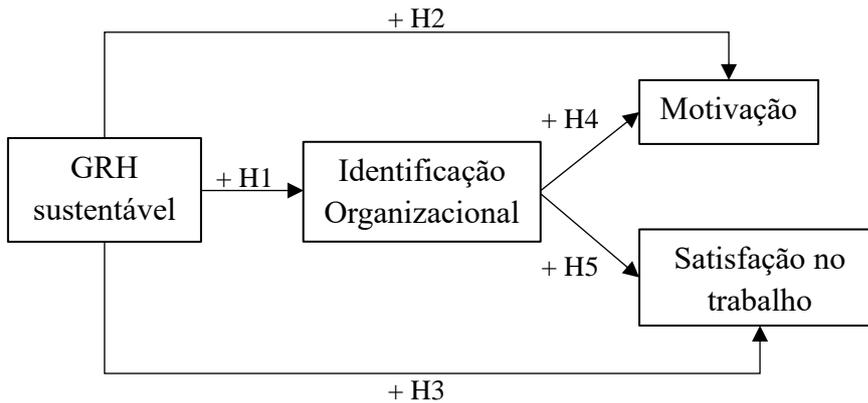


Figura 1. Modelo conceitual e hipóteses

3. METODOLOGIA

Para a realização deste estudo foi adotada uma metodologia quantitativa, esta metodologia baseia-se na coleta de dados sobre um conjunto de variáveis a uma amostra representativa da população em estudo. Assim, o objetivo da metodologia quantitativa é generalizar, de uma amostra para uma população, de modo a que inferências possam ser feitas sobre características, atitudes ou comportamentos dessa mesma população (Cresswell, 2003). Este método tem como objetivos desenvolver a compreensão de relações causais, descrever tendências de grupos e determinar se a generalização preditiva de uma teoria é verdadeira (Cresswell, 2003).

Dentro da metodologia quantitativa a técnica escolhida foi a realização de inquéritos. Através desta técnica, temos maior facilidade de acesso a um elevado número de pessoas, bem como à uniformização dos dados recolhidos e uma garantia de confidencialidade (Park & Park, 2016).

A recolha dos dados foi realizada através da Internet, sendo que o mesmo foi difundido recorrendo à utilização da rede social *LinkedIn*, ao longo do processo foi sempre garantido o anonimato dos inquiridos. O questionário esteve disponível durante um mês e meio, obtendo-se um total de 158 respostas válidas. Os dados recolhidos foram tratados no *Software Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*.

O instrumento utilizado para a recolha de dados (ver Anexo I) é constituído por duas partes. A primeira parte do inquérito é constituída por questões que procuram aferir a perceção do trabalhador sobre a GRH sustentável, identificação organizacional, motivação e satisfação no trabalho. A segunda parte é composta por questões para a caracterização da amostra.

3.1. Amostra

A amostra é constituída por 158 indivíduos, sendo que foi utilizada a técnica de amostragem por conveniência. Tal como se pode observar na Tabela I, no que diz respeito à idade, verifica-se que a maioria dos inquiridos (60,76%) têm idades compreendidas entre os 20 e os 39 anos, sendo a média das idades 36 anos. Relativamente ao género temos uma amostra homogénea com 93 inquiridos do sexo feminino (58,9%) e 65 do sexo masculino (41,1%). Em relação às habilitações literárias constatou-se que a maioria dos inquiridos possui grau académico igual ou superior à licenciatura (77,85%).

Relativamente às organizações, conseguimos perceber que a área de exercício de funções é bastante variada, não havendo uma tendência maioritária. A maioria dos inquiridos (55,7%) trabalham nas respetivas organizações há menos de três anos e ocupam posições hierárquicas de profissionais qualificados (51,9%). Em relação ao setor de atividade da empresa, não há nenhum que tenha particular destaque ou enfoque, apesar disso, conseguimos inferir que a maioria dos indivíduos trabalham em empresas do setor privado (87,39%), de grande dimensão (56,16%) não cotadas em bolsa (87,34%) e de âmbito geográfico internacional (53,8%).

Tabela I. Caracterização da Amostra

	Variável	Frequência	Percentagem
Idade	Entre 20 e 29 anos	77	48,73%
	Entre 30 e 39 anos	19	12,03%
	Entre 40 e 49 anos	30	18,99%
	Entre 50 e 65 anos	29	18,35%
	Mais de 65 anos	3	1,9%
Género	Feminino	93	58,9 %
	Masculino	65	41,1 %
Habilitações Literárias	Ensino Básico	1	0,63%
	Ensino Secundário	15	9,49%
	Formação Profissional	9	5,70%
	Bacharelato	10	6,33%
	Licenciatura	70	44,30%
	Pós-graduação/Mestrado	50	31,65%
	Doutoramento	3	1,90%
Área de Funções	Departamento Comercial	16	10,13%
	Departamento de Marketing	22	13,92%
	Departamento Financeiro	26	16,46%
	Departamento de Informática	34	21,52%
	Departamento de RH	17	10,76%
	Outra	43	27,22%

Antiguidade na Empresa	Menos de 1 ano	50	31,65%
	1 a 3 anos	38	24,05%
	4 a 6 anos	10	6,33%
	7 a 9 anos	5	3,16%
	10 a 12 anos	7	4,43%
	13 a 15 anos	4	2,53%
	Mais de 16 anos	44	27,85%
Posição Hierárquica	Administração	11	6,96%
	Gestor de Topo	13	8,23%
	Gestor Intermédio	40	25,32%
	Profissional Qualificado	82	51,90%
	Profissional Não Qualificado	12	7,59%
Setor de Atividade	Agricultura e Pescas	0	0,00%
	Indústria	12	7,59%
	Água, Eletricidade e Gás	3	1,90%
	Construção	3	1,90%
	Comércio	26	16,46%
	Transportes	4	2,53%
	Telecomunicações	12	7,59%
	Bancos	11	6,96%
	Seguradoras	21	13,29%
	Outro	66	41,77%
Regime de Propriedade	Privado	138	87,34%
	Público	8	5,06%
	Público-Privado	8	5,06%
	Terceiro Setor	4	2,53%
Dimensão	Micro	25	15,82%
	Pequena	29	18,35%
	Média	20	12,66%
	Grande	84	53,16%
Cotação	Cotada	50	31,65%
	Não Cotada	108	68,35%
Âmbito Geográfico	Local	22	13,92%
	Nacional	41	25,95%
	Europeu	10	6,33%
	Internacional	85	53,80%

3.2. Instrumentos de Medida

Todos os instrumentos de medida (Anexo VII), abaixo mencionados, são avaliados numa escala de Likert de cinco pontos, onde 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 a “concordo totalmente”.

O instrumento de medida utilizado para medir a GRH sustentável é composto pela escala “socially responsible HRM” adaptada de Barrena-Martínez et al. (2017). Esta escala compreende as seguintes dimensões: formação e desenvolvimento contínuo,

igualdade e diversidade, comunicação e transparência, equilíbrio trabalho-família, saúde e segurança no trabalho.

Para medir a identificação organizacional foi utilizada uma escala de seis itens de Mael e Ashforth (1992), adaptada ao contexto português por Nascimento (2008).

Para medir a satisfação no trabalho foi utilizado o “job diagnostic survey” de Hackman e Oldham (1974), que pretende fornecer uma medida do grau de satisfação dos empregados em relação à sua função ou trabalho. Esta escala é constituída por cinco itens, sendo que três dos itens se referem ao empregado em si e os outros dois à percepção que o empregado tem da satisfação dos seus colegas.

A motivação foi medida através da “motivation at work scale” de Gagné et al. (2010), composta por itens que medem comportamentos relacionados com o trabalho e que representam o alcance do contínuo de motivação para realizar um trabalho em específico.

3.3. *Fiabilidade das Escalas*

A fiabilidade de uma escala refere a capacidade de esta ser consistente. Se uma escala apresenta sempre os mesmos resultados quando aplicada a alvos estruturalmente iguais, podemos confiar no seu significado e considerá-la como fiável (Marôco & Garcia-Marques, 2006). Neste trabalho, a fiabilidade das escalas foi testada através do coeficiente Alfa de Cronbach, que permite apurar a homogeneidade da escala e consistência com que esta mede a mesma dimensão ou constructo teórico (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Através da Tabela II, podemos verificar que todas as variáveis têm uma fiabilidade interna adequada, uma vez que os valores obtidos apresentam coeficientes de Alfa de Cronbach superiores a 0,7 (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Tabela II. Fiabilidade das Escalas

Variáveis	Alfa de Cronbach
GRH Sustentável	0,935
Identificação Organizacional	0,807
Motivação	0,870
Satisfação no Trabalho	0,818

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Média e Desvio Padrão da Amostra

Tabela III. Média e Desvio Padrão da Amostra

Variável	Média	Desvio Padrão	N
GRH Sustentável	3,43	0,85	158
F&D Contínuo	3,45	1,01	158
Igualdade e Diversidade	3,38	0,91	158
Saúde e Segurança no Trabalho	3,14	1,06	158
Equilíbrio Trabalho-Família	3,63	0,93	158
Comunicação e Transparência	3,62	1,05	158
Identificação Organizacional	3,55	0,78	158
Motivação	3,25	0,77	158
Satisfação no Trabalho	3,29	0,81	158

Ao analisarmos os dados em detalhe (Tabela III), verificámos que as práticas sustentáveis de GRH mais valorizadas pelos colaboradores são o equilíbrio trabalho-família e a comunicação e transparência. Ainda de acordo com a análise dos valores médios da Tabela III, é também possível constatar que os colaboradores se identificam com a organização, que se sentem motivados e satisfeitos com o seu trabalho, uma vez que todas estas variáveis apresentam médias superiores ao ponto médio da escala.

4.2. Análise de Correlações entre Variáveis

Para a análise da correlação entre variáveis foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson. Numa análise de correlações, não existe relação entre as variáveis quando o coeficiente de correlação for igual a zero ($R=0$). As variáveis variam no mesmo sentido quando $R>0$ e no sentido oposto quando $R<0$. Sendo que, as correlações são fracas quando $R<0,25$; moderadas quando $0,25\leq R<0,5$; fortes quando $0,5\leq R<0,75$ e muito fortes quando $R\geq 0,75$ (Marôco, 2018).

Segundo a análise das correlações da Tabela IV podemos constatar que existem correlações positivas entre todas as variáveis em estudo.

A GRH sustentável apresenta uma correlação moderada com a identificação organizacional ($R=0,286$) e com a motivação ($R=0,378$).

A correlação entre GRH sustentável e a satisfação no trabalho ($R=0,574$), entre identificação organizacional e motivação ($R=0,527$), entre identificação organizacional e satisfação no trabalho ($R=0,503$) e entre motivação e satisfação no trabalho ($R=0,552$), são consideradas correlações fortes.

Após a análise do índice de correlação de Pearson, vamos recorrer às metodologias de regressão simples e regressão múltipla, de modo a conseguirmos analisar a influência da GRH sustentável na motivação e satisfação no trabalho, bem como, perceber a influência do mediador identificação organizacional.

Tabela IV. Correlação de Pearson

	GRH Sustentável	Identificação Organizacional	Motivação	Satisfação no Trabalho
GRH Sustentável	1			
Identificação Organizacional	0,286*	1		
Motivação	0,378*	0,527*	1	
Satisfação no Trabalho	0,574*	0,503*	0,552*	1

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

4.3. Análise de Regressão Linear

Inicialmente, e de forma, a responder às questões de pesquisa e validar as hipóteses 1, 2 e 3 recorreu-se a três modelos de regressão:

- Modelo 1: regressão linear simples, na qual a GRH sustentável é a variável independente e a identificação organizacional é a variável dependente (Anexo II).
- Modelo 2: regressão linear simples, na qual a GRH sustentável é a variável independente e a motivação é a variável dependente (Anexo III).
- Modelo 3: regressão linear simples, na qual a GRH sustentável é a variável independente e a satisfação no trabalho é a variável dependente (Anexo IV).

Através da análise de regressão dos modelos, conseguimos concluir que a GRH sustentável é responsável por 8,2% da variação na identificação organizacional dos trabalhadores ($R^2=0,082$); 14,3% da variação na motivação dos trabalhadores ($R^2=0,143$); e 32,9% da variação na satisfação no trabalho ($R^2=0,329$). Analisando os campos de erro

padrão da estimativa, concluímos que os mesmos são baixos ($S=0,75373$; $S=0,71680$ e $S=0,66761$, respetivamente), o que indica um bom ajuste entre os valores verificados da amostra e os valores obtidos pelos modelos. Conseguimos também inferir que não existe auto correlação em nenhum dos modelos, uma vez que, os valores de Durbin-Watson apresentados são 1,414; 2,028 e 1,833, respetivamente.

Através da análise da regressão ANOVA dos modelos, percebemos que sendo o valor do F igual a 13,949 para o modelo 1; 25,981 para o modelo 2 e 76,553 para o modelo 3 com os respetivos valores de significância iguais a 0,000 ($<0,05$), a variável independente, ou seja, a GRH sustentável prevê com segurança as variáveis dependentes: IO, motivação e satisfação no trabalho.

Procedendo à análise dos resultados dos coeficientes de regressão, estes indicam que a GRH sustentável apresenta, respetivamente, para cada um dos modelos enunciados, um Beta de 0,264; 0,342 e 0,547, sendo estes estatisticamente significativos e fortes indicadores das variáveis dependentes correspondentes. Os valores da variável t são positivos em todos os modelos, o que significa que a GRH sustentável prevê com segurança a IO, motivação e satisfação no trabalho.

Deste modo validamos a hipótese 1 (“A GRH sustentável está positivamente relacionada com a identificação organizacional”), a hipótese 2 (“A GRH sustentável está positivamente relacionada com a motivação dos trabalhadores”) e a hipótese 3 (“A GRH sustentável está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho”).

Estas conclusões vão ao encontro do que foi corroborado anteriormente pela revisão de literatura. A implementação de uma GRH sustentável nas organizações, através do envolvimento dos funcionários em práticas organizacionais como saúde e segurança ocupacional, contratação verde, formação e desenvolvimento ecológico e gestão de desempenho verde vai impactar positivamente na IO dos trabalhadores, uma vez que os mesmos se sentirão orgulhosos por fazerem parte da organização que obterá uma reputação externa positiva, focada na sustentabilidade (Bauman & Skitka, 2012; Brammer et al., 2007; Turker, 2008). Do mesmo modo, também a motivação e a ST dos colaboradores serão mais elevadas, pois estes têm tendência a percecionarem o seu trabalho como sendo mais impactante e importante a nível económico, social e ambiental (Guerci et al., 2018).

Seguidamente, e de modo a responder às questões de pesquisa e validar as hipóteses 4 e 5 recorreu-se a dois modelos de regressão:

- Modelo 1: regressão linear múltipla, na qual a GRH sustentável e a identificação organizacional são variáveis independentes e a motivação é a variável dependente (Anexo V).
- Modelo 2: regressão linear múltipla, na qual a GRH sustentável e a identificação organizacional são variáveis independentes e a satisfação no trabalho é a variável dependente (Anexo VI).

Através da análise de regressão dos modelos, conseguimos concluir que a GRH sustentável e a identificação organizacional, em conjunto, são responsáveis por 33,4% da variação na motivação dos trabalhadores ($R^2=0,334$) e 45,4% da variação na satisfação no trabalho ($R^2=0,454$). Analisando os campos de erro padrão da estimativa, concluímos que os mesmos são baixos ($S=0,63378$ e $S=0,60422$, respetivamente), o que indica um bom ajuste entre os valores verificados da amostra e os valores obtidos pelos modelos. Conseguimos também inferir que não existe auto correlação em nenhum dos modelos, uma vez que, os valores de Durbin-Watson apresentados são 2,127 e 1,834, respetivamente.

Através da análise da regressão ANOVA dos modelos, percebemos que sendo o valor do F igual a 38,891 para o modelo 1 e 64,456 para o modelo 2 com os respetivos valores de significância iguais a 0,000 ($<0,05$), as variáveis independentes, ou seja, a GRH sustentável e a identificação organizacional preveem com segurança as variáveis dependentes: motivação (modelo 1) e satisfação no trabalho (modelo 2).

Procedendo à análise dos resultados dos coeficientes de regressão, estes indicam que a GRH sustentável apresenta, respetivamente, para cada um dos modelos enunciados, um Beta de 0,224 e 0,446 e a identificação organizacional apresenta, respetivamente, para cada um dos modelos enunciados, um Beta de 0,449 e 0,382, sendo estes estatisticamente significativos e fortes indicadores das variáveis dependentes correspondentes. Os valores da variável t são positivos em ambos os modelos, o que significa que a GRH sustentável e a IO preveem com segurança a motivação e a satisfação no trabalho.

Posteriormente, e de modo a avaliarmos o efeito de mediação da identificação organizacional, e consequentemente, conseguirmos comprovar as hipóteses 4 e 5, procedeu-se à análise do teste de Sobel.

4.4. Efeito de Mediação

A análise do teste Sobel serve para analisar o impacto do mediador na relação entre as variáveis independentes e dependentes.

Tabela V. Teste Sobel do efeito mediador da IO na relação entre GRHS e Motivação

Test Statistic	Std. Error	p-value:
3,25136375	0,03645732	0,00114853

Tabela VI. Teste Sobel do efeito mediador da IO na relação entre GRHS e ST

Test Statistic	Std. Error	p-value:
3,25136375	0,03645732	0,00114853

Em ambos os casos, o $p\text{-value} < 0,05$, o que significa que o teste de Sobel é estatisticamente significativo e, assim, a variável mediadora identificação organizacional explica significativamente que a motivação e satisfação no trabalho, possam ser determinadas pela GRH sustentável (variável independente) com a ajuda do mediador (IO).

Deste modo, a hipótese 4 (“A identificação organizacional modera a relação entre a GRH sustentável e a motivação”) e a hipótese 5 (“A identificação organizacional modera a relação entre a GRH sustentável e a satisfação no trabalho”) encontram-se validadas.

Verifica-se assim que uma GRH sustentável tem um efeito significativo na motivação e satisfação no trabalho, sendo que, com a introdução do mediador IO no modelo, o efeito da GRH sustentável nas variáveis dependentes aumenta, tal como anteriormente suportado pela revisão de literatura. Uma vez que, uma IO elevada, ou seja, uma forte afeição psicológica dos funcionários à organização, corresponde a uma alta motivação intrínseca, os funcionários encontram-se, conseqüentemente, mais satisfeitos com o seu trabalho (Wegge et al., 2006).

4.5. Análise das Características Sociodemográficas

Por fim, foi feita uma análise em função das características sociodemográficas dos inquiridos. Para tal, foram utilizados testes *t-student* de amostras independentes, sendo que estes, permitem analisar os valores médios das variáveis dependentes e compreender de que modo os mesmos se expressam em função das variáveis independentes.

Os resultados revelam que as médias dos homens são superiores às das mulheres, em todas as variáveis do estudo. Conseguimos, também, concluir que existem diferenças estatisticamente significativas no que toca à identificação organizacional ($t=2,221$ e $p=0,028$) e à motivação ($t=3,115$ e $p=0,002$), em função do género (Tabela VII). O que revela que os homens se sentem mais motivados e apresentam uma identificação organizacional mais forte.

Tabela VII. Teste *t-student* em função do género

Variável		Média	Desvio Padrão	t-test	Sig.
GRH Sustentável	Masculino	3,5303	0,84651	1,212	0,227
	Feminino	3,3634	0,85457		
Identificação Organizacional	Masculino	3,7154	0,71971	2,221	0,028
	Feminino	3,4373	0,81053		
Motivação	Masculino	3,4679	0,71119	3,115	0,002
	Feminino	3,0896	0,77779		
Satisfação no Trabalho	Masculino	3,4246	0,76527	1,721	0,087
	Feminino	3,2000	0,83562		

A variável habilitações literárias foi recodificada, com o objetivo de uniformizar o tamanho dos grupos, assim, ficámos com “Bacharelato e abaixo” (onde se inclui o ensino básico, ensino secundário, formação profissional e bacharelato) e “Licenciatura e acima” (onde se inclui a licenciatura, pós-graduação/mestrado e doutoramento). Através da análise da Tabela VIII, concluímos que os participantes com “Bacharelato e abaixo” apresentam uma média superior em todas as variáveis do estudo. Conclui-se, também, que as variáveis IO ($t=2,275$ e $p=0,024$) e satisfação no trabalho ($t=2,089$ e $p=0,038$) são estatisticamente significativas em relação à variável habilitações literárias.

Tabela VIII. Teste *t-student* em função das habilitações literárias

Variável		Média	Desvio Padrão	t-test	Sig.
GRH Sustentável	Bacharelato e abaixo	3,5010	0,90147	0,541	0,590
	Licenciatura e acima	3,4125	0,84091		
Identificação Organizacional	Bacharelato e abaixo	3,8143	0,76245	2,275	0,024
	Licenciatura e acima	3,4770	0,77716		
Motivação	Bacharelato e abaixo	3,4310	0,87482	1,622	0,107
	Licenciatura e acima	3,1924	0,73514		
Satisfação no Trabalho	Bacharelato e abaixo	3,5429	0,84097	2,089	0,038
	Licenciatura e acima	3,2211	0,79334		

Tabela IX. Teste *t-student* em função da idade

	Variável	Média	Desvio Padrão	t-test	Sig.
GRH Sustentável	Até 49 anos	3,4410	0,75497	0,058	0,953
	50 anos ou mais	3,4303	0,87310		
Identificação Organizacional	Até 49 anos	4,0385	0,62237	3,592	0,000
	50 anos ou mais	3,4558	0,77898		
Motivação	Até 49 anos	3,6346	0,67949	2,879	0,005
	50 anos ou mais	3,1686	0,76788		
Satisfação no Trabalho	Até 49 anos	3,6231	0,72955	2,301	0,023
	50 anos ou mais	3,2273	0,81466		

Também a variável idade foi recodificada, com o objetivo de uniformizar o tamanho dos grupos, sendo que, passaram a existir duas faixas etárias: “Até 49 anos” e “50 anos ou mais”. Através da análise da Tabela IX, concluímos que os participantes com “Até 49 anos” apresentam uma média superior em todas as variáveis do estudo. Conclui-se, também, que as variáveis identificação organizacional ($t=2,275$ e $p=0,024$), motivação ($t=1,622$ e $p=0,107$) e satisfação no trabalho ($t=2,089$ e $p=0,038$) são estatisticamente significativas em relação à variável idade, o que sugere que os funcionários mais novos se encontram mais motivados, se identificam a um nível superior com a organização, e que encontram-se mais satisfeitos com o seu trabalho.

5. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O conceito de sustentabilidade tem vindo a ser cada vez mais desenvolvido, sendo este extensível ao contexto organizacional. A sustentabilidade implica uma nova forma de considerar a gestão e tem vindo a ganhar força nos últimos anos (Camargo et al., 2015), sendo a mesma considerada uma condição essencial para que tanto a curto, como a médio/longo prazo, as organizações obtenham uma vantagem competitiva (Alvares & Souza, 2016). Deste modo, o papel da gestão de recursos humanos é fundamental, no sentido em que, as práticas de GRH traduzem a estratégia das empresas em práticas operacionais aplicadas aos trabalhadores (Haddock-Millar et al., 2016).

Ao longo deste trabalho, foi realçado o impacto de uma GRH sustentável nas atitudes e comportamentos dos funcionários, especificamente, na identificação organizacional, motivação e satisfação no trabalho, sendo que este estudo contribui para a crescente literatura sobre o tema, e promove uma melhor perceção das respostas dos funcionários à implementação de práticas e políticas de uma GRH sustentável.

O estudo foi realizado através de um inquérito, aplicado a uma amostra de 158 indivíduos, dos quais 58,9% são mulheres e 41,1% são homens. Respeitante à idade observou-se que a média são 36 anos. No que diz respeito às habilitações literárias 77,85% dos inquiridos possui um grau igual ou superior à licenciatura. Relativamente às organizações onde trabalham, foi possível aferir que tanto a área de exercício de funções, como o setor de atividade das empresas são bastante variados, não havendo uma tendência maioritária. Conseguimos, no entanto, inferir que a maioria dos indivíduos trabalham nas respetivas empresas à menos de 3 anos, sendo que estas, na maioria dos casos, representam empresas de grande dimensão, internacionais, do setor privado e não cotadas em bolsa.

Das cinco hipóteses sugeridas, todas foram confirmadas através dos dados empíricos desta investigação, sendo elas a relação positiva entre GRH sustentável e IO, GRH sustentável e motivação, GRH sustentável e satisfação no trabalho, o papel de mediação da IO entre GRH sustentável e motivação, e por fim, o papel de mediação da IO entre GRH sustentável e satisfação no trabalho. Este resultado é relevante, na medida em que, vai ao encontro da literatura existente. Em termos de implicações para a gestão, podemos concluir que a existência de práticas sustentáveis de GRH na organização pode conduzir a uma vantagem competitiva, uma vez que, os diversos *stakeholders* exigem transparência e impactos positivos, por parte das organizações, quer a nível económico, quer a nível social e ambiental. Sendo que os funcionários são os *stakeholders* mais importantes do dia-a-dia de uma organização é de extrema importância que se entenda a sua atitude em relação à empresa. Deste modo, as conclusões deste estudo são significativas, na medida em que, percebemos que através da implementação de uma GRH sustentável, a organização desenvolve uma reputação externa positiva, levando a que os funcionários se sintam orgulhosos por pertencerem à mesma, aumentando, conseqüentemente a sua identificação organizacional. Conseguimos, também, perceber que os funcionários que trabalham para empresas com uma GRH sustentável, e que potencialmente sentem uma IO forte, irão sentir-se mais motivados, pois partilham os mesmos valores de sustentabilidade da sua empresa, irão, igualmente, sentir-se mais satisfeitos no seu trabalho, pois têm tendência a percecioná-lo como sendo mais significativo e impactante a nível económico, social e ambiental.

Este estudo apresenta algumas limitações que poderão ter influenciado o resultado do mesmo. A primeira limitação prende-se com o facto de o questionário ser de resposta fechada, sem que exista a possibilidade de explicação das respostas dadas por parte dos

inquiridos, sendo que esta situação pode levar a um aumento da subjetividade das conclusões retiradas. Por outro lado, o uso de uma escala de Likert no questionário, poderá influenciar as respostas dos inquiridos, na medida em que, existe uma tendência para seleccionar a opção central da escala. Também o facto de se ter utilizado a técnica de amostragem por conveniência, técnica que consiste em seleccionar uma amostra da população que seja acessível, faz com que os resultados obtidos sejam, apenas, uma boa imagem do universo estudado, introduzindo viés em relação à população total. Por fim, o facto de termos uma amostra reduzida, faz com que a mesma seja pouco representativa da população, inviabilizando possíveis extrapolações.

Recomenda-se que num estudo futuro se tente alargar o tamanho da amostra e utilizar uma técnica de amostragem probabilística. Outra sugestão seria a de incluir metodologias qualitativas que permitissem aumentar o poder explicativo dos resultados obtidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275678>
- Alvares, K. P., & Souza, I. M. de. (2016). Sustentabilidade na Gestão de Pessoas: Práticas e Contribuições às Organizações. *Revista Gestão Organizacional*, 9(2), 24–38. <https://doi.org/10.22277/RGO.V9I2.3285>
- Ardichvili, A. (2011). Sustainability of nations, communities, organizations and individuals: the role of HRD. *Human Resource Development International*, 14(4), 371–374. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.601570>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99- 120.
- Barrena-Martinez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2018). Drivers and barriers in socially responsible human resource management. *Sustainability (Switzerland)*, 10(5). <https://doi.org/10.3390/su10051532>
- 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. *International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544–2580. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63–86. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701–1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2016). A Model for Implementing a Sustainability Strategy through HRM Practices. *Business and Society Review*, 121(4), 465–495. <https://doi.org/10.1111/basr.12099>

- Camargo, J. A., Liboni, L. B., & Oliveira, J. H. (2015). Gestão ambiental de recursos humanos e nível de envolvimento de colaboradores nas organizações. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 16(2), 72–91. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p72-91>
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability. *Society for Human Resource Management*, 45. <https://doi.org/10.1177/1523422310394757>
- Cresswell, J. W. (2003). Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. In *Research Design, Second Edition* (2nd ed., p. 246). Londres: Sage Publications. <https://doi.org/10.3109/08941939.2012.723954>
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Ditlev-Simonsen, C., & Brøgger, B. (2013). CSR and Employee Motivation. In *CSR and Beyond – A Nordic Perspective* (In A Midtt, pp. 117–134). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. B. R. (2008). *Creating sustainable work systems: Developing social sustainability* (2nd ed.). Londres: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203890028>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management - A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective (contributions to management science)* (Springer). Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8>
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). Sustainability and HRM. In *Sustainability and HRM* (1st ed., pp. 3–32). Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8_1

- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. *Frontiers in Psychology*, 7, 796. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00796>
- Guerci, M., Decramer, A., van Waeyenberg, T., & Aust, I. (2018). Moving Beyond the Link Between HRM and Economic Performance: A Study on the Individual Reactions of HR Managers and Professionals to Sustainable HRM. *Journal of Business Ethics*, 4, 1–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3879-1>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. *International Nursing Review*, 87. <https://doi.org/10.1111/j.1466-7657.2007.00507.x>
- Haddock-Millar, J., Sanyal, C., & Müller-Camen, 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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1052087>
- Hahn, R., & Lülfs, R. (2014). Legitimizing Negative Aspects in GRI-Oriented Sustainability Reporting: A Qualitative Analysis of Corporate Disclosure Strategies. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 401–420. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1801-4>
- Harcourt, M., Wood, G., & Roper, I. (2007). The importance of legislated employment protection for worker commitment in coordinated market economies. *Journal of Economic Issues*, 41(4), 961–980.

<https://doi.org/10.1080/00213624.2007.11507083>

- Haslam, S. A., Powell, C., & Turner, J. C. (2000). Social identity, self-categorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organisational outcomes. *Applied Psychology, 49*(3), 319–339. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00018>
- Heslin, P. A., & Ochoa, J. D. (2008). Understanding and developing strategic corporate social responsibility. *Organizational Dynamics, 37*, 125–144. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.02.002>
- Iqbal, Q. (2018). The Era of Environmental Sustainability: Ensuring That Sustainability Stands on Human Resource Management. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/0972150918778967>
- Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management. *Zeitschrift Fuer Personalforschung - German Journal of Research in Human Resource Management, 25*(2), 99–116. <https://doi.org/10.1688/1862-0000>
- Koh, H. C., & Boo, E. H. Y. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics, 29*(4), 309–324. <https://doi.org/10.1023/A:1010741519818>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management, 25*(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Laszlo, C., & Zhexembayeva, N. (2011). *Embedded sustainability: the next big competitive advantage* (1st ed.). Londres: Routledge. Retrieved from <https://www.sup.org/books/title/?id=21148>
- Locke, E. (1997). The Motivation to Work: What we Know. In *Advances in Motivation and Achievement* (10th ed.). Emerald Group.
- Locke, E. A. (1978). The Ubiquity of the Technique of Goal Setting in Theories of and Approaches to Employee Motivation. *The Academy of Management Review, 3*(3), 594–601. <https://doi.org/10.2307/257548>
- Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S. (2004). The effect of Professional Identification On Job Attitudes: a Study of Lawyers in Hong Kong. *International Journal of*

- Organizational Analysis*, 12(2), 109–128. <https://doi.org/10.1108/eb028988>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906–923. <https://doi.org/10.1108/03068290310483779>
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. (ReportNumber, Ed.) (7th ed.). Retrieved from <https://www.wook.pt/livro/analise-estatistica-com-o-spss-statistics-joao-maroco/22106579>
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality* (3rd ed.). Oxford: Harper & Brothers.
- Mitchell, T. (1982). Motivation: New directions for theory, research, and practice. *Academy of Management Review*, 7(1), 80–88.
- Mozes, M., Josman, Z., & Yaniv, E. (2011). Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 310–325. <https://doi.org/10.1108/17471111111141558>
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. de F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115–133.
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees’ organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification. *International Journal of Human Resource Management*, 27(4), 440–455. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042895>
- Newman, A., Nielsen, I., & Miao, Q. (2015). The impact of employee perceptions of organizational corporate social responsibility practices on job performance and organizational citizenship behavior: evidence from the Chinese private sector. *International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1–17.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934892>

- O'Donohue, W., & Nelson, L. (2009). The role of ethical values in an expanded psychological contract. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 251–263. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0040-1>
- Oktug, Z. (2013). The Moderating Effects of Age and Tenure on the Relationship between Organizational Identification and Job Satisfaction. *Management*, 3(4), 218–222. <https://doi.org/10.5923/j.mm.20130304.04>
- Park, J., & Park, M. (2016). Qualitative versus Quantitative Research Methods: Discovery or Justification? *Journal of Marketing Thought*, 3(1), 1–7.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77. <https://doi.org/10.1108/09600039410055963>
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2012). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1).
- Riketta, M., & Dick, R. Van. (2005). Foci of Attachment in Organizations: A Meta-Analytic Comparison of the Strength and Correlates of Workgroup Versus Organizational Identification and Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490–510. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.06.001>
- Russo, M. (2015). Companies on a Mission: Entrepreneurial Strategies for Growing Responsibly, Sustainably, and Profitably. *Journal of Industrial Ecology*, 19(1), 178–179. <https://doi.org/10.1111/jiec.12103>
- Shen, J., & Zhu, C. J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020–3035. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599951>
- Skudiene, V., & Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 49–67. <https://doi.org/10.1108/17465261211197421>
- Turker, D. (2008). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189–204. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>

- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K., & Tissington, P. A. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351–360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x>
- Van Knippenberg, D., & Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137–147.
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G., Wecking, C., & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work and Stress*, 20(1), 60–83. <https://doi.org/10.1080/02678370600655553>
- Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(12), 1492–1502. <https://doi.org/10.1108/01443570110410865>
- World Commission on Environment and Development. (1983). *Our Common Future*. Oxford. Retrieved from <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

ANEXOS

Anexo I – Questionário

Este questionário tem por objetivo recolher informação sobre a gestão de recursos humanos sustentável e insere-se numa dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

Este questionário serve exclusivamente para fins académicos pelo que as suas respostas são anónimas e confidenciais. A duração do preenchimento deste questionário é de aproximadamente 15 minutos.

Instruções:

1. Por favor, preencha integralmente o questionário.
2. Escolha a resposta que corresponde à sua opinião sincera sobre cada um dos temas abordados, sendo que não há respostas certas ou erradas.
3. Leia cada frase cuidadosamente e escolha uma e apenas uma resposta para cada questão.

Agradeço desde já a sua colaboração,

Inês Louro

Gestão de recursos humanos sustentável

Tendo em conta a sua perceção sobre as práticas da empresa onde trabalha atualmente, indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações. Assinale a opção pretendida tendo em conta que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 a “concordo totalmente”.

1. A minha empresa atribui tarefas para monitorizar e controlar os empregados, além dos estabelecidos legalmente, em matéria de saúde e segurança, com o intuito de criar uma cultura preocupada com a prevenção, bem-estar físico e emocional da empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. A minha empresa deteta necessidades de formação nos empregados em matéria de diversidade e igualdade de oportunidades, através de avaliações periódicas dos seus conhecimentos, a fim de superar essas deficiências.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. A minha empresa cria um ambiente de trabalho que estimula a aprendizagem, autonomia, ambição e melhoria contínua.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. A minha empresa minimiza os riscos físicos e emocionais do trabalho para os empregados e suas famílias, como absentismo, *stress*, doenças ocupacionais e acidentes de trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. A minha empresa realiza análises periódicas de desempenho dos empregados, a fim de melhorar o seu desempenho profissional.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. 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.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. A minha empresa oferece flexibilidade na concessão de licenças de paternidade e maternidade dependendo das necessidades de ambas as partes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. A minha empresa assegura a implementação dos princípios da diversidade e da igualdade de oportunidades em todas as suas políticas, práticas e processos de gestão de recursos humanos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. A minha empresa incentiva a participação e a troca de ideias entre os trabalhadores a nível horizontal e vertical.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. A minha empresa deteta periodicamente as necessidades de formação da equipa, estabelecendo metodologias de aprendizagem para corrigir as suas lacunas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. A minha empresa facilita a existência de um equilíbrio adequado entre o trabalho dos empregados e a sua vida familiar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. A minha empresa promove a troca de conhecimento entre os empregados, por exemplo, através da rotação interna, reuniões ou *brainstorming*.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. A minha empresa considera os princípios de diversidade e igualdade de oportunidades como critérios essenciais para a excelência na composição, estrutura e gestão da força de trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Na minha empresa a comunicação com os colaboradores é transparente, fornecendo informações relacionadas com as ações e resultados da empresa nos aspetos económico, social e ambiental.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. A minha empresa facilita modificações nos horários de trabalho e nos turnos dos empregados de acordo com as necessidades de ambas as partes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Identificação Organizacional

Tendo em conta a sua vivência na empresa onde trabalha atualmente, indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações. Assinale a opção pretendida tendo em conta que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 a “concordo totalmente”.

1. Quando alguém critica a empresa onde trabalho, sinto-o como uma crítica pessoal.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Estou muito interessado/a no que os outros pensam sobre a empresa onde trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Quando falo sobre a empresa onde trabalho, costumo dizer "nós" em vez de "eles".

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. O sucesso da empresa onde trabalho é o meu sucesso.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Quando alguém elogia a empresa onde trabalho, sinto-o como um elogio pessoal.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Se uma reportagem da imprensa criticasse a empresa onde eu trabalho, sentir-me-ia envergonhado.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Motivação

Indique para cada uma das seguintes afirmações até que ponto estas correspondem a razões pelas quais se encontra a realizar o seu trabalho. Assinale a opção pretendida tendo em conta que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 a “concordo totalmente”.

1. Faço este trabalho porque gosto muito.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Faço este trabalho porque me divirto a realizá-lo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Faço este trabalho pelos momentos de prazer que me proporciona.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Faço este trabalho porque me permite alcançar os meus objetivos de vida.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Faça este trabalho porque vai de encontro aos meus planos de carreira.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Faça este trabalho porque se ajusta aos meus valores pessoais.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Faça este trabalho porque eu tenho de ser o melhor, eu tenho de ser um "vencedor".

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Faça este trabalho porque é a minha vida e eu não quero falhar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Faça este trabalho porque a minha reputação depende disso.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Faça este trabalho porque me proporciona um certo estilo de vida.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Faça este trabalho porque me permite ganhar muito dinheiro.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Faça este trabalho pelo dinheiro.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Satisfação com o trabalho

Tendo em conta a sua experiência na empresa onde trabalha atualmente, indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações. Assinale a opção pretendida tendo em conta que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 a “concordo totalmente”.

1. No geral, encontro-me satisfeito com o meu trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Penso, frequentemente, em deixar este trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço no meu trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho encontram-se muito satisfeitas com as tarefas que desempenham.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou afins, pensam frequentemente em mudar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Características gerais

Ano em que nasceu: __ __ __ __

Sexo:

- Masculino
- Feminino

Habilitações Literárias:

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Formação Profissional
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-graduação/Mestrado
- Doutoramento

Área de Exercício de Funções na Empresa:

- Departamento Comercial
- Departamento de Marketing
- Departamento Financeiro
- Departamento de Informática
- Departamento de Recursos Humanos
- Outra: _____

Antiguidade na Empresa:

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- 7 a 9 anos
- 10 a 12 anos
- 13 a 15 anos
- Mais de 16 anos

Posição Hierárquica:

- Administração
- Gestor de Topo (Diretor)
- Gestor Intermédio
- Profissional Qualificado (Técnico)
- Profissional Não Qualificado

Setor de Atividade da Empresa:

- Agricultura e Pescas
- Indústria

- Água, Eletricidade e Gás
- Construção
- Comércio
- Transportes
- Telecomunicações
- Bancos
- Seguradoras
- Outro: _____

Regime de Propriedade da Empresa:

- Privado
- Público
- Público-Privado
- Terceiro Setor (organizações sem fins lucrativos, associações, cooperativas, ...)

Dimensão da Empresa:

- Micro (< 10 empregados e volume anual de vendas \leq 2 milhões de euros)
- Pequena (< 50 empregados e volume anual de vendas \leq 10 milhões de euros)
- Média (< 250 empregados e volume anual de vendas \leq 50 milhões de euros)
- Grande (\geq 250 empregados e volume anual de vendas > 50 milhões de euros)

Cotação em Bolsa:

- Cotada
- Não Cotada

Âmbito Geográfico da Empresa:

- Local
- Nacional
- Europeu
- Internacional

*Anexo II – Análise Regressão Linear Simples – Modelo 1***Tabela X.** Análise de regressão do modelo

Resumo do modelo ^b					
Modelo	R	R2	R2 ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	0,286 ^a	0,082	0,076	0,75373	1,414

a. Preditores: (Constante), GRH Sustentável

b. Variável Dependente: Identificação Organizacional

Tabela XI. Análise Regressão ANOVA

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
1	Regressão	7,925	1	7,925	13,949	,000 ^b
	Resíduo	88,626	156	0,568		
	Total	96,550	157			

a. Variável Dependente: Identificação Organizacional

b. Preditores: (Constante), GRH Sustentável

Tabela XII. Coeficientes

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	2,647	0,249		10,611	0,000
	GRH Sustentável	0,264	0,071	0,286	3,735	0,000

a. Variável Dependente: Identificação Organizacional

*Anexo III – Análise Regressão Linear Simples – Modelo 2***Tabela XIII.** Análise de regressão do modelo

Resumo do modelo ^b					
Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	0,378 ^a	0,143	0,137	0,71680	2,028

a. Preditores: (Constante), GRH Sustentável

b. Variável Dependente: Motivação

Tabela XIV. Análise Regressão ANOVA

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
1	Regressão	13,349	1	13,349	25,981	,000 ^b
	Resíduo	80,154	156	0,514		
	Total	93,503	157			

a. Variável Dependente: Motivação

b. Preditores: (Constante), GRH Sustentável

Tabela XV. Coeficientes

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	2,071	0,237		8,731	0,000
	GRH Sustentável	0,342	0,067	0,378	5,097	0,000

a. Variável Dependente: Motivação

*Anexo IV – Análise Regressão Linear Simples – Modelo 3***Tabela XVI.** Análise de regressão do modelo

Resumo do modelo ^b					
Modelo	R	R2	R2 ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	0,574 ^a	0,329	0,325	0,66761	1,833

a. Preditores: (Constante), GRH Sustentável

b. Variável Dependente: Satisfação no Trabalho

Tabela XVII. Análise Regressão ANOVA

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
1	Regressão	34,120	1	34,120	76,553	,000 ^b
	Resíduo	69,531	156	0,446		
	Total	103,651	157			

a. Variável Dependente: Satisfação no Trabalho

b. Preditores: (Constante), GRH Sustentável

Tabela XVIII. Coeficientes

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	1,416	0,221		6,407	0,000
	GRH Sustentável	0,547	0,062	0,574	8,749	0,000

a. Variável Dependente: Satisfação no Trabalho

*Anexo V – Análise Regressão Linear Múltipla – Modelo 1***Tabela XIX.** Análise de regressão do modelo

Resumo do modelo ^b					
Modelo	R	R2	R2 ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	0,578 ^a	0,334	0,326	0,63378	2,127

a. Preditores: (Constante), Identificação Organizacional, GRH Sustentável

b. Variável Dependente: Motivação

Tabela XX. Análise Regressão ANOVA

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
1	Regressão	31,243	2	15,622	38,891	,000 ^b
	Resíduo	62,260	155	0,402		
	Total	93,503	157			

a. Variável Dependente: Motivação

b. Preditores: (Constante), Identificação Organizacional, GRH Sustentável

Tabela XXI. Coeficientes

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	0,882	0,275		3,204	0,002
	GRH Sustentável	0,224	0,062	0,247	3,611	0,000
	Identificação Organizacional	0,449	0,067	0,457	6,674	0,000

a. Variável Dependente: Motivação

*Anexo VI – Análise Regressão Linear Múltipla – Modelo 2***Tabela XXII.** Análise de regressão do modelo

Resumo do modelo ^b					
Modelo	R	R2	R2 ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	0,674 ^a	0,454	0,447	0,60422	1,834

a. Preditores: (Constante), Identificação Organizacional, GRH Sustentável

b. Variável Dependente: Satisfação no Trabalho

Tabela XXIII. Análise Regressão ANOVA

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
1	Regressão	47,063	2	23,532	64,456	,000 ^b
	Resíduo	56,588	155	0,365		
	Total	103,651	157			

a. Variável Dependente: Satisfação no Trabalho

b. Preditores: (Constante), Identificação Organizacional, GRH Sustentável

Tabela XXIV. Coeficientes

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	0,404	0,262		1,540	0,126
	GRH Sustentável	0,446	0,059	0,468	7,556	0,000
	Identificação Organizacional	0,382	0,064	0,369	5,954	0,000

a. Variável Dependente: Satisfação no Trabalho

Anexo VII – Instrumentos de Medida

Tabela XXV. Instrumentos de Medida

Construto	Escala	Código	Indicador / Pergunta	Alcance	Fonte
GRH Sustentável	Formação e Desenvolvimento Contínuo	FD1	A minha empresa cria um ambiente de trabalho que estimula a aprendizagem, autonomia, ambição e melhoria contínua.	(1~5)	Adaptado de Barrena-Martínez, Lopéz-Fernández e Romero-Fernández (2017) $\alpha = 0.85, 0.87, 0.85, 0.89$ e 0.86
		FD2	A minha empresa deteta periodicamente as necessidades de formação da equipa, estabelecendo metodologias de aprendizagem para corrigir as suas lacunas.	(1~5)	
		FD3	A minha empresa realiza análises periódicas de desempenho dos empregados, a fim de melhorar o seu desempenho profissional.	(1~5)	
		FD4	A minha empresa promove a troca de conhecimento entre os empregados, por exemplo, através da rotação interna, reuniões ou <i>brainstorming</i> .	(1~5)	
	Igualdade e Diversidade	ID1	A minha empresa assegura a implementação dos princípios da diversidade e da igualdade de oportunidades em todas as suas políticas, práticas e processos de gestão de recursos humanos.	(1~5)	
		ID2	A minha empresa deteta necessidades de formação nos empregados em matéria de diversidade e igualdade de oportunidades, através de avaliações periódicas dos seus conhecimentos, a fim de superar essas deficiências.	(1~5)	
		ID3	A minha empresa considera os princípios de diversidade e igualdade de oportunidades como critérios essenciais para a excelência na composição, estrutura e gestão da força de trabalho.	(1~5)	

GRH Sustentável	Saúde e Segurança no Trabalho	SS1	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.	(1~5)	Adaptado de Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017) $\alpha = 0.85, 0.87, 0.85,$ $0.89 \text{ e } 0.86$
		SS2	A minha empresa atribui tarefas para monitorizar e controlar os empregados, além dos estabelecidos legalmente, em matéria de saúde e segurança, com o intuito de criar uma cultura preocupada com a prevenção, bem-estar físico e emocional da empresa.	(1~5)	
		SS3	A minha empresa minimiza os riscos físicos e emocionais do trabalho para os empregados e suas famílias, como absentéismo, stress, doenças ocupacionais e acidentes de trabalho.	(1~5)	
	Equilíbrio Trabalho-Família	ETF1	A minha empresa facilita a existência de um equilíbrio adequado entre o trabalho dos empregados e a sua vida familiar.	(1~5)	
		ETF2	A minha empresa facilita modificações nos horários de trabalho e nos turnos dos empregados de acordo com as necessidades de ambas as partes.	(1~5)	
		ETF3	A minha empresa oferece flexibilidade na concessão de licenças de paternidade e maternidade dependendo das necessidades de ambas as partes.	(1~5)	
	Comunicação e Transparência	CT1	Na minha empresa a comunicação com os colaboradores é transparente, fornecendo informações relacionadas com as ações e resultados da empresa nos aspetos económico, social e ambiental.	(1~5)	
		CT2	A minha empresa incentiva a participação e a troca de ideias entre os trabalhadores a nível horizontal e vertical.	(1~5)	

Identificação Organizacional	-	IO1	Quando alguém critica a empresa onde trabalho, sinto-o como uma crítica pessoal.	(1~5)	“6-item Organizational Identification Scale” de Mael e Ashforth (1992) $\alpha = 0.79$
		IO2	Estou muito interessado/a no que os outros pensam sobre a empresa onde trabalho.	(1~5)	
		IO3	Quando falo sobre a empresa onde trabalho, costumo dizer "nós" em vez de "eles".	(1~5)	
		IO4	O sucesso da empresa onde trabalho é o meu sucesso.	(1~5)	
		IO5	Quando alguém elogia a empresa onde trabalho, sinto-o como um elogio pessoal.	(1~5)	
		IO6	Se uma reportagem da imprensa criticasse a empresa onde eu trabalho, sentir-me-ia envergonhado.	(1~5)	
Motivação	Intrínseca	M1	Porque eu gosto muito deste trabalho.	(1~5)	“Motivation at Work Scale” de Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin e Malorni (2010) $\alpha = 0.89, 0.83, 0.75$ e 0.69
		M2	Porque eu me divirto a realizar este trabalho.	(1~5)	
		M3	Pelos momentos de prazer que este trabalho me proporciona.	(1~5)	
	Identificada	M4	Porque este trabalho me permite alcançar os meus objetivos de vida.	(1~5)	
		M5	Porque este trabalho vai de encontro aos meus planos de carreira.	(1~5)	
		M6	Porque este trabalho se ajusta aos meus valores pessoais.	(1~5)	
	Introjetiva	M7	Porque eu tenho de ser o melhor no meu trabalho, eu tenho de ser um "vencedor".	(1~5)	
		M8	Porque o meu trabalho é a minha vida e eu não quero falhar.	(1~5)	
		M9	Porque a minha reputação depende disso.	(1~5)	
	Extrínseca	M10	Porque este trabalho me proporciona um certo estilo de vida.	(1~5)	
		M11	Porque me permite ganhar muito dinheiro.	(1~5)	
		M12	Eu faço este trabalho pelo dinheiro.	(1~5)	

Satisfação no Trabalho	-	JS1	No geral, encontro-me satisfeito com o meu trabalho.	(1~5)	“Job Diagnostic Survey” de Hackman e Oldham (1980) adaptado por Nascimento (2010) $\alpha = 0.76$
		JS2	Penso, frequentemente, em deixar este trabalho.	(1~5)	
		JS3	Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço no meu trabalho.	(1~5)	
		JS4	Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho encontram-se muito satisfeitas com as tarefas que desempenham.	(1~5)	
		JS5	Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou afins, pensam frequentemente em mudar.	(1~5)	