



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

DETERMINANTES DA ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL – CONTEXTO DA DEFESA
PORTUGUESA

JORGE GABRIEL RODRIGUES VALÉRIO

OUTUBRO – 2021



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

DETERMINANTES DA ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL – CONTEXTO DA DEFESA
PORTUGUESA

JORGE GABRIEL RODRIGUES VALÉRIO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR ALCINO TIAGO CRUZ GONÇALVES

TENENTE ANA MAFALDA MARTINS CASTANHO

OUTUBRO – 2021

Resumo

O objetivo deste estudo é compreender o que influencia os membros das Forças Armadas Portuguesas a praticar comportamentos de responsabilidade social nas suas funções profissionais. Para tal, foi desenvolvido um modelo concetual exploratório com base na Teoria do Comportamento Planeado, inquéritos por questionário para recolha de dados e modelação de equações estruturais para estudar as relações entre perceções, pressões e intenções.

A Teoria do Comportamento Planeado, no modelo concetual construído, explica aproximadamente metade da variância nas intenções comportamentais. A atitude dos militares apresenta o maior impacto nas intenções, seguida da perceção de controlo comportamental. A pressão direta dos *stakeholders* não demonstra ter influência nas intenções dos militares para a adoção de comportamentos socialmente responsáveis. Este estudo alarga para as Forças Armadas análises primordialmente realizadas no setor privado. Para além disto, reforça o conhecimento sobre as perceções e pressões sentidas pelos indivíduos nas suas funções em temas de responsabilidade social.

Palavras-chave: Responsabilidade Social, Forças Armadas Portuguesas, Teoria do Comportamento Planeado, Intenções Comportamentais

Códigos JEL: M14, H83, D91

Abstract

The aim of this study is to understand what influences members of the Portuguese Armed Forces to practice social responsibility behaviours in their professional roles. To this end, an exploratory conceptual model based on the Theory of Planned Behaviour was developed, questionnaire surveys for data collection and structural equation modelling to study the relationships between perceptions, pressures and intentions.

The Theory of Planned Behaviour, in the projected conceptual model, explains approximately half of the variance in behavioural intentions. The attitude of the military shows the highest impact in intentions, followed by the perception of behavioural control. Direct pressure from stakeholders is not shown to influence military personnel's intentions to adopt socially responsible behaviours. This study extends to the Armed Forces analyses primarily conducted in the private sector. Furthermore, it reinforces the knowledge about the perceptions and pressures felt by individuals in their functions on issues of social responsibility.

Keywords: Social Responsibility, Portuguese Armed Forces, Theory of Planned Behaviour, Behavioural Intentions

JEL Codes: M14, H83, D91

Agradecimentos

Não era possível realizar este trabalho sem ajuda de várias pessoas e entidades, aproveito para lhes agradecer por todo o apoio direto e indireto neste trabalho.

De uma forma mais global agradeço à Força Aérea, mais concretamente à Academia da Força Aérea, por me dar todas as condições para ter uma formação académica e militar de excelência. Agradeço também ao Instituto Superior de Economia e Gestão por me receber calorosamente e me transmitir conhecimento crucial para realizar este trabalho.

Ao meu orientador, Senhor Professor Tiago Gonçalves, agradeço por toda a paciência, disponibilidade e interesse em me ajudar a fazer o melhor trabalho possível. Agradeço também por toda a exigência e por estimular o meu espírito crítico para a investigação académica.

À minha coorientadora, Senhora Tenente Ana Mafalda Castanho, por coordenar a sua vida profissional e académica com todos os conselhos, revisões e sugestões ao longo destes meses de trabalho, ajudando em todas as dúvidas que apresentei.

Ao Senhor Major Artur Guerreiro, Diretor de Curso, por me ajudar sempre que necessário e quando necessário, de uma forma rápida e prestável. Agradeço também por me ajudar a recolher respostas em todos os ramos das Forças Armadas, assim como agradeço aos próprios respondentes, fundamentais para o objetivo deste trabalho.

Agradeço a toda a minha família, especialmente ao meu pai e à minha mãe, por todo o apoio neste percurso, disponibilizando todas as condições para estudar e desenvolver-me.

Agradeço à minha namorada, a Beatriz, pela paciência ao ouvir os meus desabafos e divagações sobre este trabalho.

Tenho a agradecer também à minha segunda família, os *Distintos*, por toda a camaradagem e pelos ensinamentos ao longo do nosso percurso.

Por fim, mas não menos importante, agradeço a todos os meus amigos que acompanharam e motivaram neste percurso, incluindo os bons amigos que fiz no ISEG.

Um grande obrigado a todos!

Índice

Resumo	i
<i>Abstract</i>	ii
Agradecimentos	iii
Índice.....	iv
Lista de Figuras	vi
Lista de Tabelas	vi
Lista de Abreviaturas.....	vii
Lista de Anexos	ix
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1. Responsabilidade Social Empresarial.....	3
2.1.1. Práticas de Responsabilidade Social.....	4
2.2. Responsabilidade Social no Setor Público.....	5
2.3. Adoção de práticas de Responsabilidade Social	6
2.4. Teoria do Comportamento Planeado.....	7
2.4.1. Atitude	8
2.4.2. Norma Subjetiva	10
2.4.3. Controlo Comportamental Percebido	12
2.5. Modelo Concetual e Desenvolvimento de Hipóteses.....	13
3. Contexto de Investigação	14
4. Metodologia de Investigação e Amostra.....	16
4.1. Método de Recolha de Dados.....	16
4.2. Método de Análise de Dados.....	17
2.4.1. Modelo Estrutural	18
2.4.2. Modelo de Medição	19
4.3. População-Alvo e Amostra	21

5. Análise e Discussão dos Resultados Obtidos	22
5.1. Descrição da Amostra	22
5.2. Estatística Descritiva	23
5.3. Modelo de Medição.....	23
5.4. Modelo Estrutural	25
5.4.1. Variância do Método Comum e Colinearidade	25
5.4.2. Relações do Modelo	25
5.4.3. Coeficiente de Determinação (R^2) e f^2	26
5.4.4. Valor preditivo de Stone-Geisser's (Q^2) e q^2	27
5.5. Discussão dos resultados obtidos.....	28
5.6. Análises Adicionais e de Robustez	31
5.7. Implicações para a Gestão	33
6. Conclusões, Limitações e Investigações Futuras	34
6.1. Conclusões	34
6.2. Limitações.....	35
6.3. Investigações Futuras	35
7. Referências Bibliográficas	36
8. Anexos.....	42

Lista de Figuras

- Figura 1-** Modelo Concetual para formulação de intenções com base na TCP..... 13
Figura 2- Relações diretas e coeficiente de determinação do Modelo Estrutural ... 26

Lista de Tabelas

- Tabela I -** Análise estatística das hipóteses 28

Lista de Abreviaturas

ACI	Administração Central Indiana
AVE	Variância Média Extraída
CA	Contabilidade Ambiental
CB-SEM	Modelação Estrutural baseado na Covariância
CCP	Controlo Comportamental Percebido
CL	<i>Cross-Loadings</i>
CMV	Variância pelo Método Comum
CR	<i>Composite Reliability</i>
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EUA	Estados Unidos da América
FFAA	Forças Armadas Portuguesas
FA	Força Aérea Portuguesa
HTMT	Rácio <i>Heterotrait-Monotrait</i>
IC	Intervalo de Confiança
IQ	Inquérito por Questionário
LDN	Lei de Defesa Nacional
MICOM	<i>Measurement Invariance of Composite Models</i>
NATO	Organização do Tratado do Atlântico Norte
NPM	<i>New Public Management</i>
NS	Norma Subjetiva
OL	<i>Outer Loadings</i>
OGenOSup	Oficiais Gerais e Oficiais Superiores
PLS-SEM	Modelação Estrutural baseado nos Mínimos Quadrados Parciais
PLSc	PLS Consistente
QI	Questão de Investigação
RDM	Regulamento de Disciplina Militar
RS	Responsabilidade Social
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SCG	Sistemas de Controlo de Gestão
SEM	Modelo de Equações Estruturais
SGA	Sistemas de Gestão Ambiental

STANAG	<i>Standardization Agreement</i>
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
TCP	Teoria do Comportamento Planeado
TRA	<i>Theory of Reasoned Action</i>
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>

Lista de Anexos

Anexo 1- Descrição da Amostra (características individuais)	42
Anexo 2- Descrição da Amostra (relação com a organização)	43
Anexo 3- Estatística Descritiva para os indicadores	44
Anexo 4- Consistência Interna e Validade Convergente.....	45
Anexo 5- Matriz dos <i>Cross-Loadings</i>	46
Anexo 6- Correlações de <i>Fornell-Larcker</i>	47
Anexo 7- Rácios <i>Heterotrait-Monotrait</i>	47
Anexo 8- Teste de Colinearidade Completa.....	48
Anexo 9- Efeitos Totais e VIF	48
Anexo 10- Coeficiente de Determinação (R^2).....	49
Anexo 11- Tamanho dos efeitos (f^2)	49
Anexo 12- Efeito Preditivo (q^2).....	49
Anexo 13- <i>Output</i> gráfico do <i>SmartPLS 3.3.3</i> para o modelo final	50

1. Introdução

As práticas de Responsabilidade Social (RS) são cada vez mais relevantes para as organizações, sejam elas privadas ou públicas. Dado o papel fundamental que as organizações públicas têm na defesa dos interesses públicos, começa a ser exigido que os gestores das mesmas cumpram e façam cumprir políticas de RS (Bolívar, Sanchez & Hernández, 2015; Hawrysz & Foltys, 2015). Existem várias teorias para explicar porque é que as organizações decidem aplicar práticas de RS (Sanchez, Pérez & Hernández, 2018; Aguinis & Glavas, 2012). Porém, a literatura para explicar as razões individuais de adoção não está muito desenvolvida (Aguinis & Glavas, 2012). Na adoção organizacional, por vezes tentam ser implementadas práticas de RS forçando políticas internas e Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) nos seus membros (Aguinis & Glavas, 2019). Dado que as ações organizacionais nestes temas nem sempre são bem recebidas pelos membros das mesmas, é relevante analisar as perceções que os mesmos têm sobre um determinado tópico, neste caso, as práticas de RS. Estas perceções individuais sobre RS podem ser relevantes para o desenvolvimento e aplicação de práticas ao nível organizacional de uma forma mais eficaz.

Os determinantes para a adoção de práticas de RS nas Forças Armadas Portuguesas (FFAA) estão escassamente investigados, logo, o principal objetivo deste estudo é analisar o que motiva a população-alvo a realizar comportamentos de RS nas suas funções, neste caso, membros das FFAA. A questão de investigação (QI) deste estudo é: “O que influencia os indivíduos nas FFAA a terem intenções de adotar comportamentos de RS nas suas funções?”. Este estudo tanto aborda práticas discricionárias, como práticas formalmente impostas. Para responder à QI, foi realizado um estudo dedutivo com base na Teoria do Comportamento Planeado (TCP) e foram utilizados questionários direcionados aos Sargentos e Oficiais das FFAA para recolher dados. Os dados recolhidos foram analisados através de Modelação de Equações Estruturais (SEM), particularmente através da regressão dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), com auxílio do *software* SmartPLS 3.3.3.

A principal conclusão retirada deste estudo é que a TCP explica aproximadamente metade da variância nas intenções comportamentais para práticas de RS, com as atitudes dos membros perante comportamentos de RS a ser a principal causa para que estes tenham mais intenções de os realizar. Estas atitudes são principalmente influenciadas pelas

percepções que os membros têm dos benefícios de realizar comportamentos de RS e da facilidade que sentem para os realizar. O Controlo Comportamental Percebido (CCP) para realizar comportamentos de RS nas suas funções também explica uma parte considerável da variância das intenções. Por fim, a pressão dos *stakeholders* não demonstra nenhum efeito para explicar diretamente alterações nas intenções dos inquiridos, uma conclusão não esperada pela literatura.

Como conclusões adicionais, este estudo demonstra que os benefícios percebidos têm efeitos superiores nas atitudes dos grupos com formação superior, a exercer funções de gestão e em níveis mais elevados na hierarquia militar. O efeito do CCP aparenta ter um efeito superior nas intenções comportamentais para adoção de comportamentos de RS dos membros mais jovens.

Este estudo contribui para a literatura ao analisar no setor público relações que tinham sido maioritariamente analisadas no setor privado, mostrando também a sua importância no setor público. Também ajuda a reforçar a literatura sobre o impacto das percepções individuais na adoção de práticas de RS, uma área pouco explorada na literatura. Em contributo para a gestão, adiciona conhecimento empírico sobre as percepções e pressões dos militares das FFAA, o que pode ser útil para aplicar políticas organizacionais e SCG em temas de RS nas FFAA. Adiciona uma possível ferramenta para que outras organizações avaliem quais são as percepções dos seus membros e posteriormente desenvolver mecanismos de gestão adaptados.

Este trabalho está dividido em seis capítulos. No segundo capítulo é revista a literatura relevante sobre as teorias e conceitos utilizados, assim como são apresentadas as hipóteses em estudo. No terceiro capítulo é apresentada a natureza das instituições militares em que o estudo foi realizado, contextualizando as mesmas. O quarto capítulo refere como foram recolhidos os dados, garantida a sua validade e apresentado o método para analisar as relações pretendidas. No quinto capítulo é apresentada a constituição da amostra e os resultados obtidos através da mesma, assim como os testes estatísticos que lhes dão validade. Ainda no quinto capítulo, os resultados são comparados com a literatura, é realizada a discussão dos mesmos, são realizadas análises adicionais e apresentadas implicações para a gestão. Por fim, o sexto capítulo apresenta as conclusões, as limitações e as propostas de investigação futura.

2. Revisão de Literatura

2.1. Responsabilidade Social Empresarial

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem evoluído ao longo do tempo, havendo definições muito diferentes (Carrol, 1999; Matten & Moon, 2008). Numa das primeiras definições, RSE é definida como “a responsabilidade empresarial que envolve a componente económica, a legal, a ética e as expectativas da sociedade em relação às empresas num dado ponto no tempo” (Carrol, 1979: pg.500). Com a questão temporal desta definição primordial a ser crucial para entender parte da controvérsia do conceito e a constante alteração do mesmo ao longo dos anos. No contexto atual, *Empresarial* evoluiu para todo o tipo de organizações, *Social* refere-se a todos os *stakeholders* afetados pelas atividades empresariais e a toda a sociedade, englobando também os impactos na natureza, e *Responsabilidade* refere-se primordialmente ao facto das organizações serem responsáveis pelas suas opções de gestão e pela influência que têm na sociedade (Carrol & Brown, 2018). Reforçando a parte de responsabilidade, outros autores referem que a RSE consiste em práticas dos indivíduos e das organizações que são realizadas com o objetivo de refletir a responsabilidade que têm como organização, que se afasta do seu objetivo primordial de lucro (Matten & Moon, 2008).

O uso do conceito de sustentabilidade como sinónimo de RSE começou com a introdução do conceito de *Triple Bottom Line* (TBL) (Carrol & Brown, 2018), em que no conceito de TBL o crescimento económico, as políticas ambientais e a justiça social são procuradas simultaneamente a longo prazo (Elkington, 1998). Aguinis (2011) apresenta o conceito de Responsabilidade Organizacional com base na TBL de Elkington (1998), que coerente com Carrol e Brown (2018), engloba todos os tipos de organizações, e vai além da responsabilidade para com a sociedade, alargando a responsabilidade a todos os grupos afetados pela organização. Na literatura existem vários conceitos dentro do âmbito de RSE, como: Responsabilidade Organizacional, Cidadania Empresarial, Sustentabilidade, Ética Empresarial, Desenvolvimento Sustentável, entre outros (Carrol & Brown, 2018; Aguinis, 2011). Algumas destas definições são complementares e outras competitivas, mas de forma geral são muito semelhantes nos conceitos que definem e estão no âmbito de sustentabilidade e da RS (Carrol & Brown, 2018).

2.1.1. Práticas de Responsabilidade Social

Em coerência com as definições para RSE já apresentadas, este estudo assume a definição de Aguinis (2011: pg.858): “ações organizacionais específicas do contexto envolvente que têm em conta as expectativas dos *stakeholders* e a sustentabilidade económica, social e ambiental”. Esta definição, usada inicialmente para Responsabilidade Organizacional, foi usada por outros autores para definir o que são práticas de Responsabilidade Social (RS) (Aguinis & Glavas, 2012; Aguinis & Glavas, 2019; El Akremi, Gond, Swaen, De Roeck & Igalens, 2018). Um aspeto crítico deste trabalho é que mesmo definindo práticas de RS como “ações organizacionais”, o foco é analisar de que forma é que os indivíduos interiorizam estas práticas nas suas ações, à semelhança de Aguinis e Glavas (2019).

No caso das dimensões apresentadas em cima (ambiental, social e económica), as mesmas já estão bem implementadas na literatura (Elkington, 1998; Hawrysz & Foltys, 2015; Coutinho, Domingues, Caeiro, Painho, Antunes, Santos, Videira, Walker, Huisingh & Ramos, 2018). Por opinião dos funcionários, El Akremi et al. (2018) destacam como outras possíveis dimensões de práticas de RS as seguintes: especificamente direcionadas para os *stakeholders*; para o ambiente; de apoio aos funcionários; de apoio à comunidade; da relação com os fornecedores; da relação com os clientes e com os acionistas. Neste âmbito, o termo *stakeholders* compreende os grupos de que a organização está dependente, podendo ser funcionários, clientes, fornecedores, a sociedade, entre outros (Freeman, 1983). Também na visão dos funcionários sobre práticas de RS direcionadas aos *stakeholders*, Coutinho et al. (2018) também utilizaram as dimensões de Aguinis (2011) como base, no entanto, para a secção de questões sobre a dimensão social realizaram questões relacionadas com a parte social centrada nos funcionários e com a parte social centrada na comunidade. Na secção de questões sobre a dimensão económica o questionário adotado por Coutinho et al. (2018) abrangia questões no âmbito da eficiência de recursos e da transparência na utilização dos mesmos.

Pela semelhança apresentada das dimensões referidas por El Akremi et al. (2018) e Coutinho et al. (2018), é tido em consideração que práticas sociais podem ser relativas aos funcionários ou à comunidade, e a dimensão económica é relativa à eficiência de recursos e à transparência de utilização dos mesmos.

2.2. Responsabilidade Social no Setor Público

As instituições governamentais e as organizações públicas têm um papel importante como defensores dos interesses públicos (Hawrysz & Foltys, 2015). Assim, começa a ser exigido aos gestores que cumpram e façam cumprir as políticas de RS, não só no setor privado, mas também no setor público (Bolívar et al., 2015). Com as pressões atuais no setor público existe um crescimento nas expectativas de *accountability* do mesmo, onde as reformas com base na *New Public Management* (NPM) colocam pressão para apresentar um bom desempenho financeiro e não-financeiro (Hawrysz & Foltys, 2015).

No setor público europeu começam a existir avanços em RS (Hawrysz & Foltys, 2015). Na Alemanha, os governos estão a tentar implementar o conceito de RS nas suas instituições públicas, nos Países Baixos o governo aspira a ser o exemplo nestas práticas e em países como a França, o Reino Unido e a Bélgica há objetivos definidos para sustentabilidade e para a cadeia de abastecimento verde (Hawrysz & Foltys, 2015). Também nos Estados Unidos da América (EUA), o Estado tem vindo a dinamizar no setor público o conhecimento para a adoção de práticas de RS (Fiorino, 2010). A importância da sustentabilidade das organizações públicas portuguesas não é diferente e também está a ganhar relevo (Figueira, Domingues, Caeiro, Painho, Antunes, Videira, Walker, Huisingh & Ramos, 2018). Relativamente a práticas ambientais há vários estudos, como a análise de Ramos e Melo (2005) sobre o nível de conhecimento organizacional e implementação de Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) em organizações públicas. O estudo de Ramos, Alves, Subtil e Melo (2007) onde é realçada a consciência que os membros de organizações militares têm sobre o impacto ambiental das suas atividades. O estudo de Franco (2007) sobre a implementação de SGA em unidades/órgãos/serviços na Força Aérea Portuguesa (FA). O estudo de Ramos, Alves, Subtil e Melo (2009) que enumera alguns *drivers* destacados pelas unidades militares para adoção das Avaliações da Desempenho Ambiental. Os principais *drivers* para a adoção destacados foram: a prevenção de riscos de saúde, o cumprimento dos regulamentos, a diminuição dos impactos ambientais e o objetivo de se tornarem uma referência para o resto da função pública (Ramos et al., 2009). Alguns autores referem que o setor público tem a oportunidade de assumir um papel de liderança na contribuição para a sustentabilidade, principalmente pelo peso do seu poder aquisitivo (Figueira et al., 2018; Roman, 2017).

A literatura refere que o setor público tem como obstáculo à sustentabilidade o facto de ser financiado pelos orçamentos de Estado, o que pode causar ineficiências na perspetiva do desempenho sustentável (Figueira et al., 2018; Roman, 2017). Outros estudos de RS no setor público mostram uma relação robusta entre a existência de um clima ético com o sentimento da existência de práticas de RS por parte dos seus membros (Farouk & Jabeen, 2018). Roman (2017) menciona um impacto positivo da liderança transformacional e das pressões dos *stakeholders* nas práticas sustentáveis relativas à cadeia de abastecimento nas organizações públicas. Na definição dos fatores críticos de sucesso para a implementação de políticas de RS em empresas públicas, Sangle (2009) demonstra que a integração de RS nas operações estratégicas, a gestão dos *stakeholders*, a perceção dos seus benefícios e o apoio da gestão superior são os fatores mais importantes para que as práticas sejam implementadas. Num estudo de caso de uma organização pública, foi possível verificar que os funcionários inquiridos têm um baixo nível de conhecimento nesta temática e que existe uma diferença de atitudes sobre práticas sustentáveis em diferentes idades, sendo a idade inversamente proporcional à atitude positiva perante as práticas (Coutinho et al., 2018). Nas organizações da Administração Central Indiana (ACI) a existência de práticas de RS foi legalmente imposta (Subramaniam, Kansal & Babu, 2017). Subramaniam et al. (2017) referem que esta obrigação criou estruturas para implementação de RS na ACI e que estão a ser debatidos assuntos pela gestão de topo, no entanto, os entrevistados estão divididos sobre os efeitos. Alguns dos entrevistados referem que os avanços das práticas de RS não estão a ir muito além da existência formal na política da organização porque os membros não as conseguem integrar nas suas funções. Roman (2017) refere que existe pouca investigação sobre as razões que tornam mais provável a adoção de práticas sustentáveis no setor público.

2.3. Adoção de práticas de Responsabilidade Social

A adoção de práticas de RS pode ser considerada em vários níveis de análise (Aguinis & Glavas, 2012). Com o objetivo de organizar e avançar o conhecimento de RS, Aguinis e Glavas (2012) reforçam a importância de continuar a investigação referente aos vários níveis de análise, definindo os mesmos em nível institucional, organizacional e individual. Esta divisão em níveis para práticas de RS é reforçada por vários autores (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007; Aguinis & Glavas, 2012; Shen & Benson,

2016), com a existência de pressões exteriores à organização (institucionais), adoção ao nível organizacional e ao nível individual. Aguinis e Glavas (2012) também referem na sua revisão de literatura a importância de avançar o estudo relativo às relações entre os níveis de análise e ao estudo relativo ao nível individual, uma vez que a literatura é menos extensa nestas áreas. Visto que as organizações agem através dos seus membros, as políticas e práticas determinadas pelas mesmas são implementadas e mantidas pelos indivíduos das mesmas (Aguinis & Glavas, 2019). Assim, para estudar o que influencia a adoção de práticas de RS pelos indivíduos nas suas funções profissionais será usada a Teoria do Comportamento Planeado, em que práticas de RS realizadas ao nível individual também são mencionadas como comportamentos de RS. Esta teoria foi escolhida por defender que os indivíduos no seu processo de decisão têm em consideração as suas próprias perceções sobre os comportamentos/práticas que intencionam realizar (Ajzen, 1991). Assim, as perceções individuais são o foco de estudo para explicação das intenções para adotar comportamentos de RS.

2.4. Teoria do Comportamento Planeado

A TCP evoluiu da *Theory of Reasoned Action* (TRA) e procura explicar como é que os indivíduos criam intenções de realizar determinados comportamentos. Na TRA, as intenções comportamentais são influenciadas principalmente pelas atitudes positivas ou negativas perante o comportamento e pela pressão social para o adotar, chamando-lhe Norma Subjetiva (NS) (Ajzen, 1991). A TRA foi expandida para a TCP, em que Ajzen (1991) também adicionou a capacidade comportamental percebida para realizar o comportamento, chamando-lhe Controlo Comportamental Percebido. Esta adição melhorou a capacidade explicativa da teoria (Ajzen, 1991). Desta forma, a TCP propõe que a Atitude, a NS e o CCP são as três principais causas para explicar a intenção de adotar um determinado comportamento por um indivíduo (Ajzen, 1991). A intenção de adotar comportamentos por um indivíduo é um fator central para que os mesmos sejam efetivamente realizados (Ajzen, 1991). Assim, a TCP é uma teoria comportamental baseada na premissa de que as pessoas fazem uma utilização sistemática da informação para criar perceções, sendo que também pressupõe que as intenções de realizar uma ação estão diretamente ligadas com a realização da mesma (Ajzen, 1991; Guan & Wang, 2019).

Vários investigadores usaram a TRA/TCP como base teórica para analisar como é que as atitudes, as pressões sociais sentidas (NS) e a percepção de controlo comportamental (CCP) têm impacto na adoção de práticas de RS em contexto organizacional (Guan & Wang, 2019; Stevens, Steensma, Harrison & Cochran, 2005; Feder & Weißenberger, 2019; Mi, Chang, Lin & Chang, 2018; Ham, Pap & Stimac, 2018). Outros autores referem que a validade da teoria pode ser colocada em causa para comportamentos definidos de forma ambígua, especialmente em decisões complexas que envolvem vários comportamentos diferentes para os alcançar (Yuriev, Dahmen, Paillé, Boiral & Guillaumie, 2019). Porém, Ajzen (2020) refere que ao utilizar para TCP a comportamentos simples e semelhantes, os mesmos podem ser agrupados em categorias comportamentais, afirmando que passar de um simples comportamento para uma categoria comportamental consiste em generalizar as ações que definem a classe comportamental. Sendo a categoria comportamental realizar comportamentos/práticas de RS nas funções exercidas, definidas como apresentado em Aguinis (2011).

2.4.1. Atitude

A atitude sobre um determinado comportamento é formada essencialmente pela opinião favorável/desfavorável sobre esse mesmo comportamento (Ajzen, 1991). Assim, se alguém considera que um determinado comportamento vai ter um resultado positivo (negativo) isso trará uma atitude positiva (negativa) sobre esse determinado comportamento (Feder & Weißenberger, 2019). A atitude e o compromisso são considerados como fortes pré-condições para a implementação das práticas de RS (Bolívar et al., 2015). Gond, Akremi, Swaen & Babu (2017) identificam motivos instrumentais e morais para a realização de práticas de RS pelos indivíduos. Os motivos instrumentais estão associados às preocupações e aos interesses dos indivíduos, seja por objetivos pessoais ou para atingir um determinado objetivo (Gond et al., 2017). Os motivos morais refletem as necessidades emocionais dos indivíduos e retratam as necessidades que têm de uma existência digna, onde estão contidas as preocupações individuais pelo ambiente e pela sociedade (Gond et al., 2017). Relativamente à atitude na TCP, Canova e Manganelli (2020) também mencionam que as atitudes têm uma componente cognitiva, baseada em motivos instrumentais (como a antecipação de benefícios, consequências e os custos associados) e uma componente afetiva baseada na moralidade e nas emoções. Guan e Wang (2019) refere que a maior parte dos gestores

considera valioso para as organizações em que estão inseridos realizar atividades no âmbito de RS, com o aumento do desempenho da organização e o aumento da reputação mencionadas como as vantagens principais. Com base na TCP, Chen, Weerathunga, Nurunnabi, Khulitunga e Samarathunga (2020) analisam a intenção de adotar a Contabilidade Ambiental (CA) em empresas do Sri Lanka, onde os benefícios percebidos mostram-se positivos e significativos nas atitudes que os gestores têm sobre o comportamento em estudo. No mesmo estudo, o custo/complexidade de adotar práticas de CA mostrou ter um efeito negativo nas atitudes dos gestores (Chen et al., 2020). Com base na TRA, Mi et al. (2018) colocam em hipótese que os benefícios esperados e que o esforço esperado de adotar práticas de RS vão afetar diretamente as atitudes dos gestores sobre práticas de RS. Com esta alteração concluem que os benefícios esperados têm um impacto positivo e significativo na atitude dos gestores e que o esforço esperado tem um impacto negativo.

As teorias da liderança podem ajudar a compreender como é que os líderes influenciam os seus liderados a adotar práticas de RS, em que o apoio de supervisores para a adoção de práticas poderá influenciar a sua adoção (Glavas, 2016; Aguinis & Glavas, 2012). Os líderes nas organizações, administradores públicos e gestores empresariais influenciam os seus liderados e são peças importantes para transferir uma melhor visão das práticas de RS (Bolívar et al., 2015). Vlachos, Panagopoulos, Bachrach e Morgenson (2017) concluem que as motivações para práticas de RS dos líderes estão positivamente relacionadas com as motivações para realizar práticas de RS dos liderados. Tourigny, Han, Baba e Pan (2019) sugerem que a “liderança ética”, definida como a demonstração de comportamentos normativos apropriados tanto em contexto pessoal ou interpessoal, pode influenciar a perceção para realizar práticas de RS direcionadas para os *stakeholders*. Kim, Kim, Han, Jackson e Ployhart (2017) demonstram uma relação significativa entre as “práticas verdes” voluntárias do líder no local de trabalho e as “práticas verdes” voluntárias dos membros do grupo liderado. As posições da gestão de topo relativamente a RS, simbólicas ou substantivas, vão ter impacto nas atitudes dos níveis mais baixos perante práticas de RS (Feder & Weißenberger, 2019). Os funcionários vão procurar informação relevante aos líderes, que estando acima na hierarquia vão estar mais próximos da visão organizacional sobre práticas de RS (Vlachos et al., 2017). Nas teorias da liderança existentes, a liderança transformacional define os líderes que

estimulam e inspiram os seus seguidores a atingir objetivos ambiciosos, enquanto se desenvolvem a si mesmos (Bass & Riggio, 2006). Roman (2017) mostra que a liderança transformacional tem um impacto positivo na adoção de práticas de aquisições sustentáveis em organizações públicas dos EUA. A literatura refere várias utilizações de liderança transformacional específica para determinados tipos de comportamentos (Li, Xue, Li, Chen & Wang, 2020). Li et al. (2020) demonstram que a liderança transformacional específica para a realização de comportamentos ambientalmente sustentáveis tem um impacto positivo e significativo na realização dos mesmos. Groves (2014) sugere que os líderes transformacionais que demonstram RS na ótica dos *stakeholders* produzem um impacto positivo nas visões que os liderados têm sobre RS no seu trabalho. Relativamente às atitudes, a liderança transformacional demonstra uma relação forte com as atitudes perante RS, sugerindo que estes líderes são capazes de influenciar os seus liderados a acreditar que comportamentos socialmente responsáveis são fundamentais para o sucesso organizacional (Groves & LaRocca, 2012).

2.4.2. Norma Subjetiva

A NS reflete as perceções que um indivíduo tem das pressões sociais para realizar um comportamento (Ajzen, 1991). A proposição inicial é de que um indivíduo vai ter mais probabilidade de assumir um comportamento se o mesmo for considerado como desejado pelos indivíduos relevantes para si (Ajzen, 1991). Ao rever a literatura para o nível individual, Gond et al. (2017) identificam para a adoção de práticas de RS os motivos relacionais, que consistem na necessidade dos indivíduos em criarem boas relações com outros grupos de indivíduos. A teoria neoinstitucional poderá ser aplicável para explicar as pressões sociais para a adoção de práticas de RS nas organizações (Chen et al., 2020). Vashchenko (2017) refere que a influência institucional pode ser ativada pelos diferentes *stakeholders*, misturando no seu estudo de RS as teorias institucionais e as teorias dos *stakeholders*. Aguinis e Glavas (2012) referem que a maior parte das análises de RS no âmbito institucional indicam pelo menos um dos elementos críticos das instituições de Scott (2013). Com as instituições definidas por Scott (2013: pg.56) como: “elementos reguladores, normativos e cultural-cognitivos que, juntamente com as atividades e recursos associados, fornecem estabilidade e significado à vida social”. As pressões dos intervenientes externos à organização, como os *stakeholders*, estão no âmbito dos elementos normativos e culturais-cognitivos desta definição de instituições (Aguinis &

Glavas, 2012). Suchman (1995: pg.574) define legitimidade como “uma percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis e apropriadas dentro de um sistema de normas, valores e crenças”. Na lógica institucional, a legitimidade não é retirada pelos gestores diretamente dos intervenientes no ambiente envolvente (ex. *stakeholders* individualmente), mas sim que é o próprio ambiente institucional que garante essa legitimidade (Suchman, 1995). Assim, a procura de legitimidade reforça as pressões externas para as organizações se ajustarem às normas sociais contemporâneas (Shen & Bensen, 2016), onde são destacadas as notórias pressões coercivas, pressões normativas e pressões miméticas de DiMaggio e Powell (1983). Numa abordagem estratégica da legitimidade, há a defesa de que os gestores conseguem ter controlo sobre a gestão de legitimidade e assim realizar uma gestão da mesma de forma instrumental através dos *stakeholders* (Suchman, 1995). Preservar a legitimidade ao adotar práticas de RS é importante para atingir esses objetivos, podendo ser uma ferramenta que os gestores usam para se ajustarem às condições em que se encontram (Detomasi, 2008).

No âmbito de TCP para práticas de sustentabilidade, vários autores consideram que a NS é composta principalmente pelas pressões realizadas por via direta dos *stakeholders* nos gestores (Stevens et al., 2005; Mi et al., 2018; Feder & Weißenberger, 2019; Chen et al., 2020; Guan & Wang, 2019). Stevens et al. (2005) sugerem que a pressão dos *stakeholders* produz efeito na utilização de códigos de ética nas suas decisões de mercado, onde sugerem que há um efeito superior nos gestores de topo quando os *stakeholders* são de mercado (clientes, fornecedores, investidores). O estudo de Feder e Weißenberger (2019) colocou como hipótese que a pressão dos *stakeholders* iria ter um impacto positivo na adoção de práticas RS pelos gestores de topo, porém, a NS por via de *stakeholders* não se mostrou significativa. Para a adoção de CA a pressão dos *stakeholders* mostra-se significativa para a intenção de adotar CA por gestores de topo (Chen et al., 2020). Fora do âmbito da TCP, Roman (2017) apresenta que as expectativas dos *stakeholders* têm um impacto positivo na adoção de práticas aquisitivas sustentáveis nas organizações públicas dos EUA. Mi et al. (2018) utilizando a TRA e *stakeholders* como NS verificam que as pressões dos *stakeholders* nos gestores têm efeito positivo e significativo nas intenções de adotar práticas de RS. Mi et al. (2018) dividem *stakeholders* em dois grupos, os *stakeholders* diretos, que são os que têm interações mais frequentes com a organização, e os *stakeholders* indiretos, que são os que têm menos interação com a organização. Há

várias teorias para explicar as pressões sociais que as organizações sentem nas suas atividades para adotar práticas de RS, sendo que segundo a revisão de literatura de Sanchez et al. (2018), as principais explicações usadas são as teorias dos *stakeholders*, as teorias da legitimidade e as teorias institucionais. Assim, considera-se que os *stakeholders* têm um papel relevante nas motivações para adotar comportamentos de RS nas várias teorias e que podem ser divididos segundo Mi et al. (2018), em internos e externos.

Mi et al. (2018), com base em estudos anteriores de TRA/TCP de outras áreas, colocam em hipótese que a NS tem um efeito positivo na atitude dos gestores, sendo que no seu modelo da TRA confirmam esta relação para práticas de RS. Semelhantemente para a adoção de CA, Chen et al. (2020) realçam que a NS também tem um efeito positivo e significativo na atitude dos gestores e verifica esta relação.

2.4.3. Controlo Comportamental Percebido

Ajzen (2002) refere que o CCP será uma combinação do *locus of control* (convicção de alguém que o que acontece está no seu controlo) e do conceito de *self-efficacy* (perceção da capacidade de conseguir realizar uma tarefa) (Ham et al., 2018). Assim, o CCP inclui tanto as perceções de que alguém tem sobre a sua capacidade de realizar tarefas, como o sentimento de controlo sobre os comportamentos que deseja realizar (Chen et al., 2020). A literatura indica também que fatores como recursos financeiros, disponibilidade, capacidade técnica, experiência e treino são relevantes para o CCP (Chen et al., 2020; Feder & Weißenberger, 2019). Estes fatores podem ser divididos na dimensão interna e na externa ao indivíduo, em que a interna está nas capacidades técnicas do indivíduo para realizar a tarefa, e a externa na sua disponibilidade de recursos, de tempo e de apoio de colegas para realizar a tarefa (El-Deeb, Correia & Ritcher, 2021). Feder e Weißenberger (2019), ao analisar o CCP segundo a TCP, encontraram uma relação positiva e significativa entre CCP e as intenções de realizar comportamentos de RS. Chen et al. (2020) ao analisarem a adoção de CA também obtiveram uma relação significativa e positiva entre CCP e intenção de adotar comportamentos de CA. Através de entrevistas, Guan e Wang (2019) também reforçam a importância do CCP na formação das intenções dos gestores em realizar comportamentos de RS, onde a sua capacidade percebida pode ajudar a prever a realização de comportamentos de RS.

2.5. Modelo Concetual e Desenvolvimento de Hipóteses

Com base na literatura constituem-se as seguintes hipóteses:

- H1: A atitude afeta positivamente a intenção de adotar comportamentos de RS.
- H2: A NS afeta positivamente a intenção de adotar comportamentos de RS.
- H3: O CCP afeta positivamente a intenção de adotar comportamentos de RS.
- H4: Os benefícios percebidos afetam positivamente a atitude perante comportamentos de RS.
- H5: A facilidade percebida afeta positivamente a atitude perante comportamentos de RS.
- H6: A liderança transformacional no âmbito de RS afeta positivamente a atitude perante comportamentos de RS.
- H7: A pressão dos *stakeholders* diretos afeta positivamente a NS.
- H8: A pressão dos *stakeholders* indiretos afeta positivamente a NS.
- H9: A NS afeta positivamente a atitude perante comportamentos de RS perante comportamentos de RS.

A QI deste trabalho é “O que influencia os indivíduos nas FFAA a terem intenções de adotar comportamentos de RS nas suas funções?”, com a revisão de literatura a levar a nove hipóteses. É construído um modelo concetual, representado na seguinte figura, com o objetivo de apresentar de forma clara a coordenação entre as hipóteses definidas.

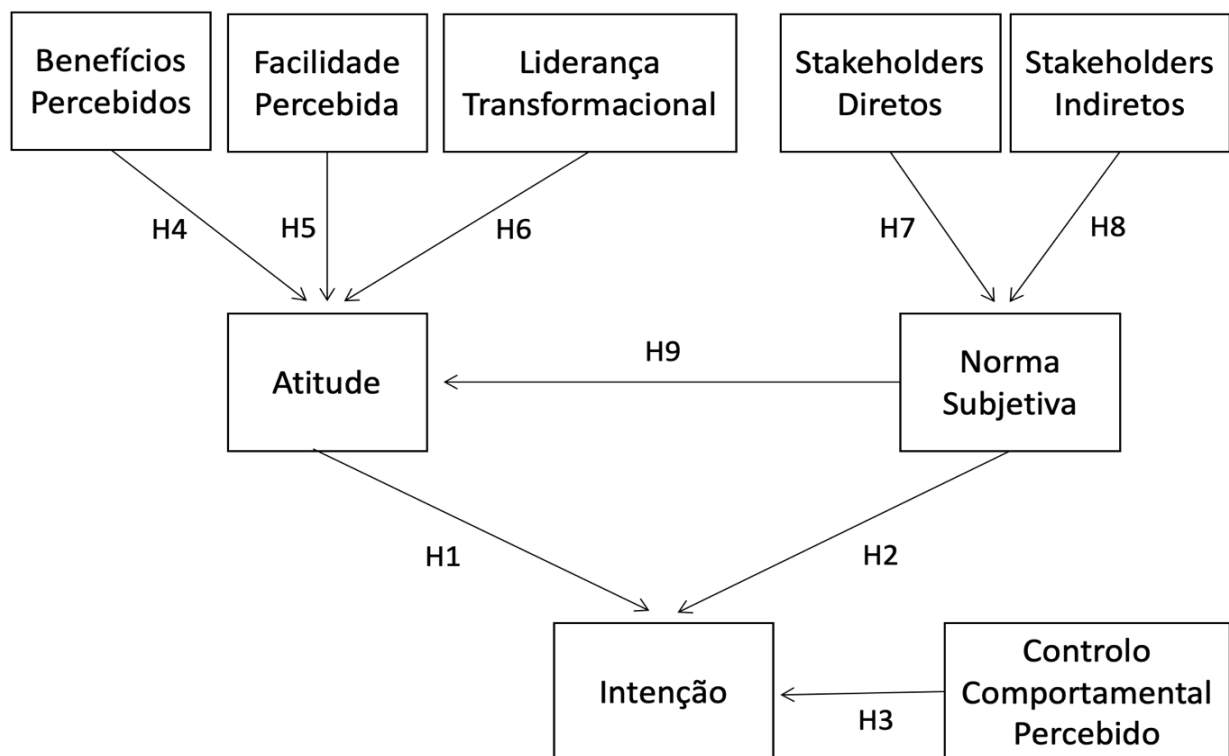


Figura 1- Modelo Concetual para formulação de intenções com base na TCP

3. Contexto de Investigação

As organizações militares estão organizadas através de hierarquia militar, que tem por finalidade estabelecer, em todas as circunstâncias, relações de autoridade e subordinação entre os militares e é determinada pelos postos/patentes/antiguidades/precedências (artigo 26º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)). Os militares têm deveres especiais relativamente aos outros funcionários públicos, que estão enumerados no artigo 12º do EMFAR e no Regulamento de Disciplina Militar (RDM).

Dos deveres militares definidos no artigo 11º do RDM, onde no contexto de RS são destacados os seguintes deveres: de tutela; de zelo; de camaradagem; de responsabilidade; de honestidade e de correção. O dever de tutela consiste em zelar pelos interesses dos subordinados e dar conhecimento através da via hierárquica dos problemas dos seus subordinados no âmbito da situação militar. O dever de zelo refere a dedicação às funções profissionais e realça a importância de contribuir para que os subordinados adquiram conhecimentos úteis ao serviço. O dever de camaradagem consiste na adoção de um comportamento que privilegie a coesão, a solidariedade e a coordenação de esforços individuais. O dever de responsabilidade consiste em assumir uma conduta e uma postura ética que respeite os deveres militares e a responsabilidade pelos atos e riscos das missões em funções. O dever de honestidade consiste em atuar com independência em relação aos interesses e não retirar vantagens das funções exercidas. O dever de correção consiste no tratamento respeitoso entre militares, bem como entre pessoas em geral. Através de uma visão geral sobre os deveres militares é possível ver como os mesmos têm uma forte presença de componentes da dimensão social no âmbito de criação de um bom ambiente de trabalho e na criação de boas relações profissionais.

A Lei de Defesa Nacional (LDN), refere como objetivos permanentes da política de defesa nacional a contribuição para o desenvolvimento das capacidades morais e materiais da comunidade nacional (artigo 5º da LDN). Na referência às missões atribuídas às FFAA destacam-se a colaboração em missões de proteção civil e tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações (artigo 24º da LDN). Neste sentido, o artigo 25º da LDN refere que devido à condição militar, os militares das FFAA servem exclusivamente a República Portuguesa e a comunidade nacional. Dada a natureza das FFAA torna-se claro o papel destas a defender os interesses da população e da comunidade sempre que possível, não apenas

através de meios militares, mas através de todas as funções que realizam, sejam de cariz operacional ou administrativo.

Através do Despacho n.º 149/2020 do Gabinete do Ministro da Defesa Nacional é homologada a Diretiva Ambiental para a Defesa Nacional. Esta Diretiva tem como finalidade a definição de uma estratégia que integre as questões ambientais, economia circular e sustentabilidade energética, considerando todos os constrangimentos operacionais decorrentes do fenómeno das alterações climáticas. Assim, o Despacho refere: “a proteção e preservação do ambiente é uma responsabilidade partilhada: individual, das instituições e organizações e em particular do Estado, que se deve constituir como exemplo para a sociedade em geral” (Despacho n.º 149/2020 do Gabinete do Ministro da Defesa Nacional: pg.46). Este documento torna claro que as FFAA devem assumir responsabilidades para a proteção do ambiente com medidas concretas, alterando os seus orçamentos para espelhar os recursos que necessitem de modo a implementar as mesmas. Adicionalmente, o *Standardization Agreement 2594* (STANAG) foi ratificado internamente por Portugal pelo Despacho n.º 3277/2020 da Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional. Este STANAG é relativo a práticas de proteção ambiental nas FFAA refere que todos os indivíduos devem estar conscientes das suas responsabilidades sobre a política ambiental, recebendo o treino e a informação necessária para que as saibam e as consigam aplicar nas suas funções. Logo, a sua ratificação indica que está estipulado que todas as pessoas nas FFAA têm de estar conscientes das políticas ambientais a ser seguidas, assim como devem ser treinadas para cumprir as suas responsabilidades ambientais.

No âmbito económico as reformas do setor público português, especialmente na Administração Central, têm base na NPM e têm como objetivos: aumentar a eficácia do setor público, reduzir a burocracia e aumentar a transparência dos mesmos (Madureira, 2020; Moreno & Gonçalves, 2021).

4. Metodologia de Investigação e Amostra

4.1. Método de Recolha de Dados

Com o objetivo de recolher as perceções, pressões e intenções dos militares das FFAA o instrumento escolhido para a recolha de dados foi o inquérito por questionário (IQ). Este método mostra-se vantajoso por ser possível ter mais controlo sobre a recolha de dados desejada, tornando possível estudar relações e criar modelos com as questões colocadas à população-alvo (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016).

O IQ construído está dividido em duas partes: uma parte baseada na literatura existente sobre as perceções, pressões e intenções no âmbito de RS (Mi et al., 2018; Chen et al., 2020; Li et al., 2020), e uma parte com o objetivo de caracterizar a amostra. A primeira parte consiste em questões com o objetivo de construir as seguintes variáveis latentes ¹: Benefícios Percebidos (Bene_Perc), Facilidade Percebida (Faci_Perc), Liderança Transformacional no âmbito de RS (LidTrRS), Pressões Diretas dos *Stakeholders* (DirStake), Pressões Indiretas dos *Stakeholders* (IndStake), CCP para RS (CCP), Atitudes perante RS (Atitude), NS dos *stakeholders* (NormSub) e intenções de realizar práticas de RS (Intenção). As questões da segunda parte do questionário consistem em questões sociodemográficas (sexo, idade, nível de escolaridade, área de formação), questões relativas às funções exercidas na organização (área das funções exercidas, nível de gestão das funções, tempo nas funções atuais, tempo na organização, posto da hierarquia militar, formação em temas de RS para as suas funções) e questões relativas à organização/unidade onde exerce funções (qual o ramo das FFAA, se tem certificação ambiental/social/económica). Dada a limitação de Yuriev et al. (2019) sobre a ambiguidade da definição dos comportamentos, também foi colocada uma questão para os respondentes ordenarem, do mais importante para o menos importante, o tipo de comportamentos que têm em mente quando se pergunta sobre comportamentos de RS (questões sociais relativas à comunidade, proteção ambiental, questões sociais relativas aos funcionários da organização e transparência/eficiência na utilização de recursos).

Dado que todas as variáveis foram retiradas através do mesmo método (IQ), poderá existir uma inflação dos resultados das relações entre elas pela *Variância pelo Método*

¹ Variáveis não observadas diretamente, geralmente referidas na literatura como “construtos”. Quando escritas em maiúscula no texto é referente ao conceito que a variável latente se refere.

Comum (CMV)² (Jordan & Troth, 2020). A CMV tentou ser atenuada na construção do questionário através dos seguintes métodos recomendados por Jordan e Troth (2020): instruções claras do objetivo de estudo; caracterização da amostra e perguntas que possam identificar o inquirido foram colocadas no final, garantido maior anonimato; perguntas claras e concisas para reduzir a ambiguidade das questões e separar por páginas as variáveis latentes com relações entre si. Para observar estatisticamente se existe indícios de CMV vai ser utilizado o teste de um fator de *Harman* (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003) e o teste de colinearidade completa apresentado em Kock (2015).

Para garantir compreensibilidade e coerência nas questões, o questionário elaborado foi submetido a um pré-teste com membros das três organizações estudadas, onde foi possível testar e adaptar algumas das questões iniciais, garantindo assim a aplicabilidade do questionário (Carmo & Ferreira, 2008). O questionário final utilizado pode ser solicitado ao autor por *e-mail*. Foi utilizada a plataforma *Qualtrics* para distribuição do questionário através dos *e-mails* institucionais das organizações em estudo.

4.2. Método de Análise de Dados

O modelo teórico tem por base várias relações causa-efeito entre variáveis latentes, relações que os métodos de Modelação de Equações Estruturais (SEM)³ permitem analisar com validade estatística. A SEM é considerada um método estatístico de segunda geração de análise multivariada e tem dois tipos principais: a SEM baseada na covariância (CB-SEM) e a SEM baseada nos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Neste trabalho vai ser utilizado o PLS-SEM pelos seguintes motivos: os dados podem seguir distribuições não normais; os requisitos de tamanho da amostra serem mais baixos e não tem a natureza confirmatória do CB-SEM. A maioria da metodologia e critérios estatísticos deste trabalho seguiram o livro de Hair, Ringle, Hult e Sarstedt (2017), portanto assume-se esta referência quando nada mencionado, sendo sempre referido quando utilizados outros meios. Relativamente a *softwares* na análise de dados, foi utilizado a versão 27 do *SPSS Statistics* e o *SmartPLS* 3.3.3. De seguida vão ser apresentados os dois modelos principais do PLS-SEM, o modelo estrutural e o modelo de medição.

² Originalmente “*Common Method Variance*”

³ Originalmente “*Structural Equation Modelling*”

4.2.1. Modelo Estrutural

O modelo estrutural mostra como é que as variáveis latentes estão relacionadas e está presente no modelo concetual da Revisão de Literatura. Tem por base a literatura existente e o raciocínio lógico das relações causa-efeito. As variáveis latentes que apenas agem como variáveis independentes no modelo são chamadas de variáveis latentes exógenas, as variáveis que são dependentes (podendo também ser independentes para outras relações) são consideradas como variáveis latentes endógenas.

Para verificar a validade do modelo estrutural vai ser analisado: a colinearidade entre variáveis latentes; a significância e a relevância das relações através de *bootstrapping*; o valor do R^2 (normal e ajustado) para analisar o poder preditivo do modelo para as variáveis endógenas; os testes F^2 para analisar o impacto da omissão de variáveis latentes exógenas na validade do modelo; e o valor Q^2 de Stone-Geisser através de *blindfolding* para analisar o efeito preditivo do modelo, calculando também a estatística q^2 para analisar os efeitos preditivos individuais.

Para garantir robustez vão ser analisados alguns dos métodos avançados de PLS enunciados em Hair et al. (2017), o PLS Consistente e a análise à heterogeneidade observada. Em que para a heterogeneidade vai ser seguido Sarstedt, Ringle e Hair (2017).

O PLS Consistente (PLSc) é similar ao PLS, com a principal diferença da correlação entre variáveis latentes ser dividida pela raiz quadrada das suas consistências internas. O PLSc tem uma natureza confirmatória próxima do CB-SEM, o que torna a sua análise interessante para verificar as relações criadas, mas não fundamental em estudos exploratórios. Em análise adicional, o modelo de medição original vai ser mantido e só vão ser analisadas as novas relações criadas pelo PLSc.

Os dados analisados são provenientes de uma amostra com vários grupos diferentes, sendo irrealista assumir *a priori* que a amostra seja homogénea (Sarstedt et al., 2017). Assim, é importante reconhecer a possibilidade de existir heterogeneidade para a validade do PLS-SEM (Becker, Rai, Ringle & Volckner, 2013). Nesta análise de robustez vai ser analisada a heterogeneidade observada através das questões de caracterização da amostra, dado que Sarstedt et al. (2017) referem que a heterogeneidade não observada não afeta os modelos completos. Com a limitação de apenas conseguir testar dois grupos de cada vez, os grupos testados vão ser: Exército/Não Exército; Marinha/Não Marinha; FA/ Não FA; Oficiais Gerais ou Oficiais Superiores (OGenOSup)/ Não OGenOSup; Idade Maior ou

igual a 43 / Menor que 43; Funções Gestão/ Não Gestão; Educação Superior/Não Superior e Unidade certificada/ Não certificada. Alguns dos grupos não foram testados porque a sua amostra é reduzida para ter relevância estatística em PLS-SEM. Para uma correta análise entre grupos é necessário realizar o processo de *Measurement Invariance of Composite Models* (MICOM) composto por dois passos fundamentais. A existência de invariância de configuração (garantir que as variáveis latentes foram medidas da mesma forma entre grupos) e a existência de invariância composicional (igualdade nos valores calculados entre variáveis latentes). Pela igualdade dos questionários submetidos e pelo tratamento igual no *SmartPLS*, a invariância de configuração assume-se verificada.

4.2.2. Modelo de Medição

O modelo de medição aborda como foram medidas as variáveis latentes. Neste trabalho foram realizadas questões através de uma escala de *Likert* com sete graus de resposta à semelhança de Mi et al. (2018). Sendo a base das questões literatura em língua estrangeira, foram realizadas traduções com o objetivo de manter o seu propósito original. Todavia, algumas questões foram ligeiramente adaptadas à realidade da FA e outras adaptadas ao objetivo de estudo através do pré-teste do IQ. Quando referidas individualmente no âmbito de construção e análise do questionário, as questões vão ser denominadas também como indicadores.

As questões relativas à Atitude, Benefícios Percebidos e Facilidade Percebida foram adaptadas do estudo de Mi et al. (2018), totalizando um total de nove indicadores. Relativamente aos benefícios, os indicadores relacionados com atividades lucrativas foram adaptados para a realidade das atividades realizadas pelas FFAA, onde a sua definição original se mantém “o gestor acredita que consegue obter recursos visíveis ou invisíveis através das práticas de RS”. A Facilidade Percebida foi adaptada de um sentido mais global (organizacional) para um sentido mais centrado nas funções de cada indivíduo, onde se define como: o gestor acredita que as práticas RS não alteram como realiza as suas funções na organização. Por fim, a Atitude é a avaliação que o gestor faz sobre as práticas de RS de uma forma global e é medida através de três indicadores que refletem o seu sentimento sobre as mesmas.

A Liderança Transformacional em RS foi adaptada da Liderança Transformacional para comportamentos de proteção ambiental. Esta medida consiste em cinco indicadores, em que a referência a proteção ambiental foi alterada para comportamentos de RS e é

definida como “Líderes que estimulam e inspiram os seus seguidores a atingir objetivos ambiciosos de RS, enquanto se desenvolvem a si mesmos em temas de RS”.

As pressões dos *stakeholders*, diretos e indiretos, e a NS foram retirados de Mi et al. (2018), totalizando doze indicadores. Na pressão dos *stakeholders* diretos foi retirado o indicador sobre clientes e para os três indicadores que continham “*Chief Executive Officer* e Gestão”, esta expressão foi alterada para “o topo da hierarquia militar e os restantes militares”. Foi mantido o indicador sobre os investidores, onde se alterou “investidores” para “forças políticas” ao considerar estas como os investidores diretos da FA. Dos quatro indicadores para pressão dos *stakeholders* indiretos, o único alterado é: “o governo fazer regulação que afete os serviços da organização”, onde governo foi substituído por reguladores, por estes serem mais indiretos que o governo no ambiente das FFAA e transparecerem o mesmo objetivo original. A NS será medida pelos impactos que todos os *stakeholders* têm na realização de práticas de RS, utilizando quatro indicadores.

Para a medição do CCP foram adaptadas para comportamentos de RS as questões de Chen et al. (2020) relativas ao CCP dos gestores para adotar CA. O CCP distingue-se da Facilidade Percebida por integrar o poder de decisão dos indivíduos e a capacidade de alterar a função/organização para integrar comportamentos de RS, não apenas a facilidade de os adotar. Os quatro indicadores de Chen et al. (2020) foram utilizados duas vezes no âmbito de RS, uma vez para manifestar o CCP a nível da organização e outra para manifestar o CCP pelos indivíduos nas suas funções. A alteração faz com que a medida fique com oito indicadores, com uma componente interna específica do indivíduo e uma externa ao indivíduo, relativa à organização em que está inserido, como sugerem El-Deeb et al. (2021).

Por fim, a Intenção de adotar práticas de RS foi medida pelos 4 indicadores de Mi et al. (2018), que refletem a vontade que o gestor tem em colocar práticas de RS em ação.

Há dois tipos de medição das variáveis latentes, a medição reflexiva e a medição formativa. A medição reflexiva assume que os indicadores são causados pela existência da variável latente. A medição formativa assume que os indicadores conjuntamente causam a variável latente. Foram seguidas as recomendações de Hair et al. (2017) e a natureza das questões retiradas da literatura (Mi et al., 2018; Chen et al., 2020). Assim, neste trabalho as variáveis vão ser consideradas como reflexivas.

A avaliação das variáveis latentes reflexivas terá por base a consistência interna, a validade convergente e a validade discriminante (Hair et al., 2017). A consistência interna significa que os indicadores de uma variável latente estão correlacionados e vão ser utilizadas as medidas do *Alpha* de *Cronbach*, da *Composite Reliability* (CR) e do *rho_alpha*. Idealmente, a consistência interna (para todas as medidas) estará entre os 0,70 e 0,90, sendo que para investigação exploratória poderá ser apenas superior a 0,60 e aceitável até 0,95. A validade convergente significa que os indicadores de uma variável latente explicam uma grande parte da variância dessa variável e as principais formas de avaliação são a Variância Média Extraída (AVE)⁴ e os *Outer Loadings* (OLs). A AVE deverá ser superior a 0,5. Os OLs devem ser idealmente superiores a 0,7, no entanto, caso estejam entre os 0,4 e 0,7 podem ser analisados e mantidos quando não tenham um impacto negativo na AVE. A validade discriminante significa que a variável latente em análise é única e que captura fenómenos diferentes das outras variáveis latentes do modelo. As principais formas de avaliação são: a análise dos *Cross-Loadings* (CLs); o critério de *Fornell-Larcker*; e o rácio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT). Relativamente aos CLs, os mesmos nunca devem ser superiores à variável latente a que o indicador se refere. No critério de *Fornell-Larcker*, a raiz quadrada da AVE de qualquer variável latente deve ser superior à correlação dessa variável latente com qualquer outra. No HTMT valores menores que 0,90 significam que existe validade discriminante que pode ser confirmada através de *bootstrapping*, particularidade que dá robustez ao HTMT relativamente aos outros testes de validade discriminante.

4.3. População-Alvo e Amostra

A população-alvo deste estudo são todos os militares no ativo das FFAA nas classes de Sargentos e Oficiais, por serem as classes com mais preponderância na organização e maioritariamente nos quadros permanentes. Para ter uma representação da população-alvo foi utilizada uma amostra probabilística, ou seja, escolhida aleatoriamente (Carmo & Ferreira, 2008). A amostra será aleatória simples, onde todos os elementos da população-alvo têm a mesma probabilidade de ser selecionados (Carmo & Ferreira, 2008).

⁴ Originalmente “*Average Variance Extracted*”

5. Análise e Discussão dos Resultados Obtidos

5.1. Descrição da Amostra

Através do IQ foram obtidas 388 respostas dentro da população-alvo do estudo. Destas 389 respostas foram retiradas 15 por terem o mesmo grau de resposta em mais de 80% dos indicadores (Hair et al., 2017). Assim, a amostra final contém 373 respostas, com os dados relativos à descrição da amostra nos anexos 1 e 2. A taxa de resposta é de 2,5%⁵. Esta taxa seria superior caso fosse possível saber o número de militares com acesso ao *e-mail* institucional e que o usam regularmente nas suas funções. Cerca de 27,3% dos inquiridos são da Marinha Portuguesa, 42,4% do Exército Português e 30,3% da FA. Estas proporções são coerentes (diferença máxima de 2%) com as proporções previstas pelo Decreto-Lei n.º 104/2020 da Presidência de Conselho de Ministros para efetivos totais das FFAA em 2021. Na globalidade, 87,1% são do sexo masculino. A idade média é de 42,7 anos e a idade mediana de 43 anos, sendo o grupo etário entre os 40-49 anos o mais representado com 32,5% das respostas. A maioria tem formação superior (cerca de 67%) e os restantes têm ensino secundário (31,9%) ou não indicaram um nível de formação nestes grupos (1,3%). No grupo com formação superior, a maior parte (47,0%) tem o grau de mestre. As áreas de formação com mais representação são as ligadas às atividades operacionais das organizações e as de engenharia, 41,6% e 25,2%, respetivamente.

Relativamente à relação dos inquiridos com a organização, a média de tempo na organização é de 22,76 anos e o tempo médio em funções correntes é de 3,52 anos, com medianas de 23 e 2, respetivamente. Destas funções, a maior parte dos respondentes exerce funções na área das operações militares (36%), sendo os outros maiores grupos a Gestão Administrativa/Financeira/Logística (21%), a Engenharia/Manutenção (17%) e a Gestão de Pessoal (10%). Nas funções exercidas, 57,1% refere que realiza alguma atividade enquadrada em funções de gestão operacional ou estratégica. Na hierarquia militar, 38% dos respondentes são da classe de Sargentos e os restantes da classe de Oficiais. Dos Oficiais, 53,9% são Oficiais Superiores, 22,1% são Capitães/Primeiros-Tenentes e 23,4% são Oficiais Subalternos. Aproximadamente 82% da amostra respondeu que nunca obteve treino em matérias de RS aplicável às suas funções correntes. Referente à existência de alguma certificação de RS da unidade de colocação atual, 28%

⁵ O Decreto-Lei n.º 104/2020 refere como máximo de efetivos em 2021 para as classes de Sargentos e Oficiais em funções nas FFAA em 14 870 militares

diz está colocado numa unidade certificada, 37% diz que a sua unidade não está certificada e 35% diz que não sabe se a sua unidade está certificada. Relativamente ao tipo de comportamentos de RS em mente ao responder ao questionário, os inquiridos colocam em primeiro lugar as seguintes proporções: Sociais relativos à comunidade (25,67%); Sociais relativos aos membros da organização (30%); Proteção Ambiental (25,33%); Transparência na utilização de recursos (19%).

5.2. Estatística Descritiva

No Anexo 3 mostra-se um resumo das respostas recolhidas com os indicadores utilizados para definir as variáveis latentes. A globalidade dos indicadores tem uma média de 5,01 e um desvio-padrão de 1,45. Sendo o valor central da escala o valor 4, poderá indicar uma tendência a responder acima do valor central. Os indicadores com valores médios mais altos são a *Atitude_3* e a *Intencao_1*, com valores médios de 6,11 e 6,09, respetivamente. Os indicadores com valores mais baixos são o *IndStake_2* e o *DirStake_4*, com valores de 3,35 e 3,66, respetivamente.

Como referido, o PLS-SEM não necessita de assumir uma distribuição normal, porém, diferenças significativas da distribuição normal podem levar a erros nos desvios-padrão calculados através de *bootstrapping* (Hair et al., 2017). Assim, foi analisada a *Skewness* e a *Kurtosis*, que de forma geral apresentam uma *Kurtosis* positiva e uma *Skewness* negativa, ambas dentro do aceitável.

5.3. Modelo de Medição

O Anexo 4 mostra os resultados dos três principais indicadores de consistência interna para medidas reflexivas. De uma forma geral, todas as variáveis latentes têm um bom nível de consistência interna, com as mais pertinentes apresentadas de seguida. Relativamente ao *Alpha de Cronbach*, a *Faci_Perc* demonstra valores aceitáveis para exploratório (0,665). Por outro lado, para as outras medidas de consistência interna, *rho_A* e *CR*, demonstram valores bastante aceitáveis, 0,904 e 0,842, respetivamente. Nas outras variáveis latentes, os valores que se encontram fora das recomendações apresentam valores muito elevados de consistência interna, o que pode demonstrar uma correlação demasiado elevada entre indicadores, com a não captação das diferentes dimensões pretendidas. Destaca-se a Liderança Transformacional (*Alpha* = 0,943; *rho_A* = 0,945; *CR* = 0,957) que tem por objetivo captar 5 dimensões diferentes nas suas questões e tem

os seus valores todos perto dos 0,95, o que poderá indicar que não conseguiu captar corretamente essas diferenças. A Atitude ($Alpha = 0,917$; $rho_A = 0,920$; $CR = 0,948$), a NormSub ($Alpha = 0,912$; $rho_A = 0,915$; $CR = 0,938$) e a Intenção ($Alpha = 0,921$; $rho_A = 0,922$; $CR = 0,944$) também têm valores elevados que ainda se encontram dentro do aceitável.

Relativamente à validade convergente foram analisados os OLs e a AVE, onde a AVE se mostrou satisfatória para todas as variáveis latentes, com os valores mais baixos na CCP (0,543) e na IndStake (0,545). Estas duas variáveis também demonstram problemas em alguns dos seus OLs. Na CCP todos os indicadores relativos à dimensão organizacional demonstram-se abaixo do limite do 0,7 definido, todavia, os mesmos foram mantidos por três motivos: a dimensão organizacional é importante na definição do CCP; a variável latente já ter uma AVE > 0,5 e por serem muito próximos do limiar definido de 0,7 (CCPOrg_1 = 0,633; CCPOrg_2 = 0,699; CCPOrg_3 = 0,627; CCPOrg_4 = 0,668). Pelas mesmas razões, foram mantidos os indicadores com OLs abaixo do limite definido de 0,7 (DirStake_4 = 0,658; IndStake_3 = 0,679 e IndStake_4 = 0,684). No caso da Faci_Perc, foi eliminado o indicador “Os comportamentos de RS não vão alterar a estrutura e organização das minhas funções na organização” porque teve um OL muito abaixo de 0,7 (OL = 0,038).

Começando pelo critério dos CLs, que podem ser analisados no Anexo 5, é possível ver que só existe um problema entre os *Stakeholders* Diretos e a NormSub, onde o OL DirStake_3 (0,658) dos *Stakeholders* Diretos é menor do que o CL da NormSub_3 (0,703) da NormSub. De resto, todas as variáveis apresentam OLs superiores do que os CLs, o que é indicativo de validade discriminante.

O segundo critério utilizado foi o critério de *Fornell-Larcker*, onde a matriz pode ser visualizada no Anexo 6. Neste critério, todas as variáveis latentes demonstram uma raiz quadrada da AVE superior às correlações com outras variáveis latentes, onde a relação entre NormSub e *Stakeholders* Diretos se mostra dentro do aceitável.

Dadas as limitações de robustez estatística dos dois últimos critérios, vai ser considerada também o critério mais robusto do HTMT. No Anexo 7 é possível verificar as estatísticas HTMT para todas as variáveis latentes, onde nenhuma das mesmas ultrapassa os 0,9 de limite para garantir a validade discriminante. Destas todas, a mais alta é a relação entre *Stakeholders* Diretos e a NormSub com um valor de 0,807, ainda

com margem para o limite definido de 0,9. A robustez do HTMT é alcançada através de *bootstrapping*, onde é possível calcular Intervalos de Confiança (IC). Neste caso foi calculado um IC a 95%, onde é possível ver que nenhuma das relações entre variáveis latentes inclui o valor de 1 no seu IC, confirmação da validade do critério HTMT.

5.4. Modelo Estrutural

5.4.1. Variância do Método Comum e Colinearidade

O resultado do teste de *Harman*, através de análise fatorial exploratória reteve nove fatores, com um a explicar 29,02% da variância. Valor abaixo do limite de 50% definido por Podsakoff et al. (2003) para a CMV ser estatisticamente relevante. Os resultados do teste de colinearidade plena de Kock (2015) podem ser verificados no Anexo 8 com *Variance Inflation Factors* (VIFs) acima de 3,3 a sugerir problemas de CMV, o que não é observado na análise. Ambos os testes não detetam a influência da CMV nas relações.

O primeiro passo para analisar a qualidade do modelo estrutural é avaliar os níveis de colinearidade entre as variáveis latentes do modelo. Para analisar a colinearidade é usado o VIF entre as variáveis latentes, em que valores menores do que 5 são aceitáveis. No Anexo 9 é possível observar o VIF para todas as relações presentes no modelo, onde o maior VIF é de 1,481 (relação CCP com a Intenção). É possível constatar que existem baixos níveis de colinearidade entre as variáveis latentes do modelo, possibilitando a análise do modelo estrutural.

5.4.2. Relações do Modelo

O Anexo 9 contém todas as relações existentes no modelo, diretas e indiretas, com os respectivos efeitos médios, desvios-padrão, estatísticas t e valores p. Nos efeitos causados na Intenção destacam-se com validade estatística ao nível do 1% a Atitude, a CCP, e a Bene_Perc, com efeitos médios de 0,464, 0,359 e 0,169, respetivamente. Indiretamente, a Faci_Perc e a LidTrRS mostram efeitos médios na Intenção mais baixos, de 0,069 ($p = 0,045$) e 0,043 ($p = 0,094$), mostrando a primeira validade ao nível dos 5% e a segunda ao nível dos 10%. Os efeitos da DirStake, IndStake e NormSub mostram-se nulos e não significativos na Intenção. Relativamente aos efeitos na Atitude, a Bene_Perc e a Faci_Perc têm um nível de significância a 5% com efeitos médios de 0,365 ($p = 0,000$) e 0,149 ($p = 0,030$), respetivamente. A LidTrRS tem um efeito médio na Atitude de 0,092 ($p = 0,087$), com nível de significância de 10%. Na Atitude, os efeitos da DirStake,

IndStake e NormSub mostram-se próximos de zero e não significativos. Na NormSub, tanto a DirStake, como a IndStake mostram-se relevantes e significativos, com efeitos médios de 0,595 ($p = 0,000$) e 0,245 ($p = 0,000$).

5.4.3. Coeficiente de Determinação (R^2) e f^2

O Coeficiente de Determinação (R^2) é o método mais comum para avaliar o poder preditivo dos modelos estruturais. Este coeficiente demonstra os efeitos combinados das variáveis latentes exógenas nas variáveis latentes endógenas. O R^2 Ajustado tem em consideração o tamanho da amostra na sua determinação, o que torna mais comparável com outras investigações. É possível verificar estes valores no Anexo 10, com a Intenção a ter um R^2 de 0,468 (R^2 Ajustado = 0,464), a Atitude de 0,234 (R^2 Ajustado = 0,225) e a NS de 0,555 (R^2 Ajustado = 0,553), todos ao nível do 1%.

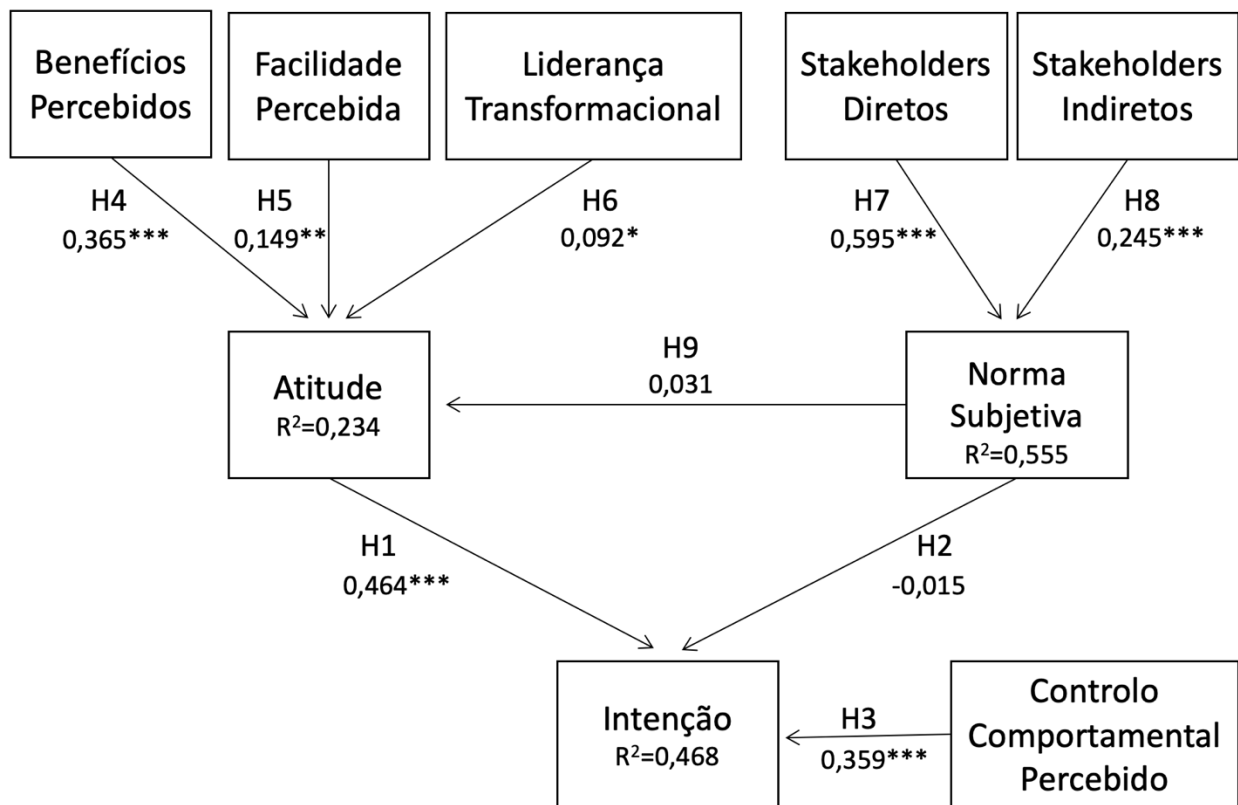


Figura 2- Relações diretas e coeficiente de determinação do Modelo Estrutural

Legenda

- *- Nível de significância a 10%
- ** - Nível de significância a 5%
- *** - Nível de significância a 1%

Para calcular o tamanho do efeito de omitir uma das variáveis latentes utilizada para explicar uma variável latente endógena é utilizado o efeito f^2 . Este efeito é calculado através da diferença de R^2 com e sem a variável latente em análise, onde resultados por volta dos 0,35 são considerados efeitos grandes, dos 0,15 considerados efeitos médios e dos 0,02 considerados efeitos pequenos. No Anexo 11 é possível ver o tamanho de todos os efeitos da omissão de variáveis latentes para explicar variáveis latentes endógenas. Destacam-se as relações (Atitude \rightarrow Intenção) e (DirStake \rightarrow NormSub) com efeitos grandes, com valores de 0,341 e 0,608, respetivamente. Como relações com efeitos médios e pequenos (próximos de médios) destacam-se as relações entre: (CCP \rightarrow Intenção), (Bene_Perc \rightarrow Atitude) e (IndStake \rightarrow NormSub) com efeitos de 0,164, 0,153 e 0,103, respetivamente. Com efeitos fracos ou quase nulos estão as relações entre (NormSub \rightarrow Intenção), (Faci_Perc \rightarrow Atitude), (LidTrRS \rightarrow Atitude) e (NormSub \rightarrow Atitude), onde a única com valores acima de 0,02 é a relação entre a Facilidade Percebida e a Atitude, com um valor de 0,022.

5.4.4. Valor preditivo de Stone-Geisser's (Q^2) e q^2

O R^2 e o f^2 servem para representar o tamanho dos efeitos que as variáveis latentes explicativas têm nas variáveis latentes endógenas. No mesmo sentido, o Q^2 e o q^2 servem para explicar o efeito preditivo que as variáveis latentes exógenas têm nas variáveis latentes endógenas. Para calcular estes valores foi necessário recorrer ao método de *blindfolding*, onde é omitido um elemento da amostra de sete em sete⁶ elementos. Após eliminar esses elementos o modelo é estimado com os restantes elementos e usado para calcular os seus valores previstos, comparando os valores calculados pelo modelo com os valores reais da amostra. Para a Atitude o Q^2 obtido foi de 0,190, para a NormSub de 0,431 e para a Intenção de 0,366, onde valores acima de zero indicam que o modelo tem capacidade preditiva para as respetivas variáveis latentes endógenas (Hair et al., 2017).

De forma semelhante ao cálculo do f^2 , é calculado o valor q^2 para analisar efeito preditivo que cada variável latente exógena tem nas variáveis latentes endógenas. O efeito preditivo é analisado com os mesmos valores de referência que f^2 , onde efeitos fortes são acima de 0,35, médios acima de 0,15 e fracos acima de 0,02. No Anexo 12 é possível ver

⁶ *Blindfolding* não obriga que a distância de omissão seja sete, apenas que o número de elementos da amostra a dividir pela distância de omissão seja diferente de zero.

o efeito preditivo para todas as relações do modelo. Neste caso, não foi possível calcular intervalos de confiança através de *bootstrapping*. De uma forma geral, as variáveis que têm tamanhos de efeito superior também aparentam maior efeito preditivo, onde se destacam as relações (Atitude → Intenção) e (DirStake → NormSub) com efeitos médios e fortes de 0,226 e 0,371, respetivamente. Com efeitos fracos próximos dos médios (CCP → Intenção), (Bene_Perc → Atitude) com efeitos de 0,107 e 0,120, respetivamente. Todas as outras relações mostram efeitos fracos ou nulos, sendo a única acima de 0,02 a relação (IndStake → NormSub) com 0,06.

5.5. Discussão dos resultados obtidos

Este subcapítulo tem por objetivo responder à QI, comparando e discutindo as hipóteses derivadas da literatura com os resultados obtidos. De uma forma geral as hipóteses foram verificadas, apenas com a NS a não apresentar nenhuma relação com a Intenção, quer por efeito direto, como indireto através da Atitude. No Anexo 13 é possível ter uma visão geral dos resultados obtidos em *SmartPLS*, tanto do modelo estrutural, como do modelo de medição. A Figura 2 e a tabela seguinte (Tabela I) comparam todas as hipóteses formuladas com a análise de dados feita aos questionários.

Tabela I - Análise estatística das hipóteses

Hipótese	Relação em análise	Beta	Estatística t	Valor p	Decisão
H1	Atitude → Intenção	0,464	7,694	0,000***	Suportada
H2	NormSub → Intenção	-0,015	0,339	0,738	Não Suportada
H3	CCP → Intenção	0,359	6,386	0,000***	Suportada
H4	Bene_Perc → Atitude	0,365	5,181	0,000***	Suportada
H5	Faci_Perc → Atitude	0,149	2,250	0,030**	Suportada ^a
H6	LidTrRS → Atitude	0,092	1,700	0,087*	Suportada ^b
H7	DirStake → NormSub	0,595	15,326	0,000***	Suportada
H8	IndStake → NormSub	0,245	5,494	0,000***	Suportada
H9	NormSub → Atitude	0,031	0,497	0,623	Não Suportada

Legenda

*- Nível de significância a 10%

** - Nível de significância a 5%

*** - Nível de significância a 1%

^a Suportada ao nível de significância de 5%, mas sem relevância nos testes de robustez

^b Suportada ao nível de significância de 10%, mas sem relevância nos testes de robustez

São verificadas duas (H1 e H3 suportada, H2 não suportada) das três hipóteses criadas com base na TCP de (Ajzen, 1991), utilizada recentemente em temas de RS por Mi et al. (2018), Feder e Weißenberger (2019) e Chen et al. (2020) com a NS associada às pressões dos *stakeholders*. A Atitude e o CCP mostram-se bastante significativos na previsão das intenções de realizar comportamentos de RS nas funções exercidas, com a NS a não mostrar efeito na Intenção. Estes resultados são coerentes com os resultados obtidos por Feder e Weißenberger (2019), onde a NS também não se mostrou significativa. No caso de Mi et al. (2018), de Chen et al. (2020) e de Ham et al. (2018)⁷ a NS é significativa e positiva na formulação de intenções, em desacordo com os resultados obtidos neste trabalho.

Os resultados deste trabalho sugerem, no ambiente da FFAA, que os *stakeholders* por si não têm um papel direto na pressão social para criar intenções de adotar comportamentos de RS, o que também não está de acordo com as visões baseadas nos *stakeholders* das teorias institucionais e na abordagem instrumental da legitimidade de Suchman (1995). Stevens et al. (2005) também apresentam este efeito positivo da NS nas intenções dos gestores de topo adotarem códigos éticos nas suas decisões, porém, concluem que apenas os *stakeholders* de mercado é que têm um efeito positivo nesta adoção. Dado que as FFAA têm uma exposição diferente do setor privado aos *stakeholders*, poderá ser a justificação para os mesmos não demonstrarem influência nesta investigação. A falta de influência direta dos *stakeholders* não impede que os mesmos tenham relevância através de outras teorias para explicar as pressões sociais existentes. Este estudo apenas constata que os mesmos não realizam pressão de uma forma direta na criação de intenções. Como mencionado por Sanchez et al. (2018), existem várias teorias concorrentes à teoria dos *stakeholders* para explicar as pressões sociais existentes no âmbito de RS, sendo as teorias institucionais e a teoria da legitimidade também válidas para definir essas pressões. Como mencionado na revisão de literatura, estas teorias têm a participação dos *stakeholders*, todavia, os mesmos são apenas parte das mesmas e não têm necessariamente um papel ativo na pressão realizada, o que também poderá justificar o efeito da NS não se verificar neste estudo.

⁷ Norma Subjetiva por pressão de pessoas próximas e não *stakeholders*

A relação entre a NS e a Atitude foi colocada em hipótese (H9) pelo seguimento dos estudos no âmbito de temas de RS de Mi et al. (2018) e de Chen et al. (2020), que alargaram a TCP com esta relação e em ambos esta relação mostrou-se positiva e significativa com a NS. Neste trabalho esta relação não é demonstrada, o que vai ao encontro da TCP formulada originalmente.

Tantos os benefícios percebidos como a facilidade percebida têm um efeito positivo na atitude perante os comportamentos de RS, onde os benefícios percebidos têm uma relação significativa e robusta, com H4 suportada. A Facilidade Percebida apenas apresenta uma relação significativa, com H5 suportada. É expectável que a compreensão dos benefícios e a facilidade de realizar um comportamento fosse aumentar a atitude para realizar esse mesmo comportamento. Comparativamente à literatura, estas conclusões estão de acordo com os estudos similares no setor privado de Mi et al. (2018) e Chen et al. (2020), que também encontram relações elevadas e significativas entre os benefícios percebidos e as atitudes criadas. Gond et al. (2017) afirmam que os indivíduos se podem sentir motivados a adotar determinadas práticas sustentáveis por motivos instrumentais, o que poderá estar a ocorrer neste caso quando compreendem os seus benefícios. A Facilidade Percebida mostra uma relação positiva com a Atitude, mas não robusta, o que poderá sugerir que tenha relevância, mas não seja indispensável na formulação das atitudes relativamente a RS. Esta relação não foi verificada quando colocada em hipótese por Mi et al. (2018), o que também justifica a não robustez da mesma neste estudo. Sangle (2009) também refere a importância dos benefícios percebidos na implementação de práticas de RS, que neste caso é apoiado pelo seu efeito positivo na Intenção. De uma forma geral, estas conclusões são coerentes com as afirmações de Canova e Manganelli (2020), que também referem a importância da componente cognitiva na formação de atitudes, que ocorre quando as atitudes são formadas por motivos racionais como benefícios percebidos e facilidade percebida.

Existem vários tipos de liderança (transacional, transformacional, ética, entre outras) e neste trabalho foi testada especificamente a importância da liderança transformacional nas atitudes perante comportamentos de RS (H6), no seguimento do trabalho de Groves e LaCocca (2012) e Groves (2014). Qualquer tipo de liderança no âmbito de RS que fosse estudada esperava-se que tivesse um efeito positivo nas atitudes dos liderados, por sugestão de revisões sistemáticas da literatura (Aguinis & Glavas, 2012; Gond et al.,

2017) que referem a liderança como um elemento-chave nas práticas de RS das organizações. Como salientado, também existem alguns problemas de medição nesta variável latente que podem afetar os resultados. Assim, como previsto, as relações da liderança transformacional com a Atitude e Intenção são positivas (H6 suportada), mas não demonstram robustez nas análises estatísticas, o que não vai ao encontro dos principais trabalhos relacionados com liderança transformacional supracitados.

Como já referido, a relação entre a NS e a Atitude/Intenção não ocorre. Porém, a NS (definida pela pressão global dos *stakeholders*) é afetada pelos *stakeholders* diretos (H7) e pelos *stakeholders* indiretos (H8), suportando ambas as hipóteses. Neste estudo, os *stakeholders* diretos têm um efeito mais relevante na NS que os indiretos, da mesma forma que Mi et al. (2018) verificaram. Estes dados sugerem, previsivelmente, que em temas relacionados com RS, os grupos dentro da organização ou em contacto frequente com a organização (neste estudo sendo a própria estrutura militar e as forças políticas) realizam mais pressão como *stakeholders* do que os grupos mais distantes da organização (os reguladores, comunicação social, sociedade e organizações não-governamentais). Estas conclusões não ajudam a responder à QI, mas podem ser relevantes para estudar outras relações envolvendo RS.

5.6. Análises Adicionais e de Robustez

Mantendo o modelo de medição utilizado anteriormente, os resultados do PLS consistente (PLSc) demonstram efeitos similares em todas as relações originais, exceto nas relações da *Faci_Perc* e da *LidTrRS* com a Atitude. A natureza confirmatória do PLSc vai ao encontro dos efeitos f^2 e q^2 do PLS comum, o que sugere que estas relações não têm efeitos relevantes para o modelo.

Numa análise adicional, foi possível constatar que o CCP pode ser formada pela componente individual e pela componente organizacional, com relações de 0,645 ($p=0,000$) e de 0,469 ($p=0,000$), respetivamente. Das duas, a componente individual mostra um maior efeito na CCP. Esta análise mantém a confiabilidade, validade convergente e discriminante das variáveis latentes em estudo.

Na análise entre grupos, foram encontradas no segundo passo do MICOM as seguintes situações que demonstram diferenças na medição em grupos específicos: a variável latente *Bene_Perc* não se mostra igual entre FA e Não FA; a Atitude e Intenção não se mostram iguais nos grupos Marinha e Não Marinha; a *DirStake* não se mostra igual entre

Maior ou Igual a 43 e Menor que 43; e a *Faci_Perc* não se mostra igual entre o grupo Unidade Certificada e Não Certificada. A invariância composicional leva a que estas variáveis latentes não possam ser analisadas corretamente na análise entre grupos, devendo ser comparadas separadamente.

A variáveis latentes com diferenças na medição voltaram a ser testadas separadamente e as relações foram novamente comparadas com o modelo completo. As medidas de consistência interna, validade convergente e validade discriminante estão dentro dos critérios de aceitação para todos os grupos testados, exceto Unidade Certificada e Não Certificada. Assim, relativamente aos grupos Unidade Certificada e Não Certificada não é possível retirar conclusões pela falta de consistência interna da *Faci_Perc* no grupo Unidade Certificada. No grupo Marinha a relação entre a Atitude e a Intenção é de 0,333 ($p=0,027$), e o grupo completo tem uma relação de 0,464 ($p=0,000$), o que vai ao encontro da hipótese formulada para esta relação (H1). A relação entre *Bene_Perc* e Atitude também é no mesmo sentido para o grupo FA, com 0,439 ($p=0,000$) e o grupo completo com 0,365 ($p=0,000$), suportando na mesma H4. Por fim, no grupo Maior ou Igual a 43 e no Menor que 43 a relação *DirStake* com a NS também segue o grupo completo, com uma relação de 0,698 ($p=0,000$) e o grupo completo com 0,595 ($p=0,000$), validando H8.

Todas as relações que não tiveram diferenças no teste MICOM realizaram uma comparação direta entre grupos. Para analisar diferenças nas relações em estudo foi utilizado o teste não paramétrico *PLS-MGA*, que é mais coerente com a natureza do PLS-SEM. De uma forma geral, todas as relações são estatisticamente iguais entre grupos, sendo que as únicas diferenças significativas foram: a *Bene_Perc* tem um efeito de 0,329 superior na Atitude para o grupo *OfiGenSup* do que para o grupo Não *OfiGenSup*; a *Bene_Perc* tem um efeito de 0,436 superior na Atitude para o grupo Educação Superior do que para o grupo Não Superior; a *Bene_Perc* tem um efeito de 0,321 superior na Atitude para o grupo Funções Gestão do que para o grupo Não Gestão; e a CCP um efeito menor em 0,242 no grupo Idade Maior ou igual a 43 do que no Menor que 43. Estas diferenças sugerem que as posições gestão e as posições mais altas da hierarquia (75% com ambas) conseguem interiorizar melhor a perceção de benefícios da RS nas suas atitudes perante os comportamentos de RS, o que poderá ser explicado pela sua visão mais ampla sobre a organização e pelo nível de responsabilidade na organização que possuem. O efeito superior dos benefícios percebidos por quem tem educação superior

também sugere que a mesma tenha um impacto nas percepções. No caso dos benefícios percebidos, todos os grupos constataam a H4, porém, é quase impossível separar as conclusões entre características identificadas porque as mesmas são muito idênticas entre os grupos analisados (ex. Oficiais Gerais e Superiores geralmente exercem funções de gestão e têm todos educação superior). As diferenças na relação entre CCP e Intenção indicam que a percepção de capacidade pelas pessoas mais novas tem um impacto superior na criação de intenções, o que sugere que dadas as mesmas capacidades, os membros mais jovens traduzem essa capacidade em intenções mais eficazmente.

5.7. Implicações para a Gestão

Se os gestores não compreenderem as convicções na criação de políticas organizacionais não vão estar interessados em transformar essas políticas em ações concretas (Simons, 1994). Simons (1995) refere as quatro “alavancas” para a implementação formal de SCG, onde os sistemas de convicções⁸ são uma das principais para a correta aplicação dos mesmos. Os sistemas de convicções servem para desenvolver uma forte cultura de RS que melhora os valores e princípios dos trabalhadores para cumprir objetivos comuns de RS (Laguir, Laguir & Tchameni, 2019). Também encaminham os trabalhadores para perseguir objetivos organizacionais de RS, alterando o seu comportamento e processo de tomada de decisão (Laguir et al., 2019).

Este trabalho adiciona conhecimento sobre as percepções dos indivíduos das FFAA, o que poderá auxiliar a correta criação e implementação de políticas de gestão e SCG nestas organizações. Não sendo as conclusões deste estudo diretamente generalizáveis, a abordagem deste estudo pode ser reproduzida noutras organizações para avaliar quais são as percepções dos seus membros e posteriormente desenvolver mecanismos de gestão adaptados às suas características.

⁸ Originalmente “*beliefs systems*”

6. Conclusões, Limitações e Investigações Futuras

6.1. Conclusões

Este estudo tem o objetivo de analisar quais são as percepções e pressões nos membros das FFAA que têm influência na criação de intenções para adotar práticas de RS nas suas funções, e assim responder à QI proposta. Comparando os resultados obtidos com a literatura é possível retirar algumas conclusões deste estudo.

A TCP explica aproximadamente 47% da variância nas intenções de realizar comportamentos de RS. A atitude perante os comportamentos de RS mostra-se como a causa principal na criação de intenções de realizar comportamentos de RS nas FFAA. O CCP (individual e organizacional) para realizar comportamentos de RS tem elevada influência nas intenções de os realizar. Por fim, das variáveis latentes baseadas na TCP, apenas a NS é que não mostrou ter poder estatístico significativo nas intenções.

Neste estudo, as atitudes são influenciadas principalmente pela percepção dos benefícios dos comportamentos de RS. Na análise entre grupos foi observado que os benefícios percebidos têm um impacto superior nas atitudes no grupo com os membros em patamares superiores da hierarquia militar (Oficiais Gerais e Oficiais Superiores), os que exercem funções de gestão e os com educação superior. A percepção de facilidade em realizar comportamentos de RS tem um efeito mais reduzido na atitude, porém, mostra ter poder explicativo. Os efeitos positivos destas variáveis latentes sugerem que existe um grande impacto de fatores cognitivos por parte dos indivíduos em temas de RS. Relativamente ao impacto da Liderança Transformacional na Atitude não é possível tirar conclusões fidedignas através deste estudo por problemas de medição e de robustez de resultados, todavia, aparenta produzir efeitos positivos nas atitudes sobre RS.

Os *stakeholders* não têm influência na criação de intenções e de atitudes no âmbito de RS, seja os diretos ou os indiretos. A NS, definida como a pressão de todos os *stakeholders*, é influenciada de forma elevada *stakeholders* diretos e moderadamente pelos *stakeholders* indiretos da organização.

Na análise adicional das duas dimensões do CCP, a dimensão relativa ao indivíduo mostra um efeito superior da percepção de capacidade comportamental geral do que a dimensão organizacional. Como referido, a percepção de ter capacidade comportamental mostra um efeito elevado na intenção para adotar comportamentos de RS, especialmente nos indivíduos mais jovens.

Além das diferenças referidas entre grupos (Bene_Perc → Atitude e CCP → Intenção) para determinados grupos, não foram encontradas mais diferenças significativas entre os grupos analisados, o que revela elevada homogeneidade da amostra e robustez das conclusões.

Este trabalho contribui para a literatura ao expandir para a função pública, mais concretamente nas Forças Armadas, análises que à data do estudo apenas tinham sido feitas no setor privado. Também contribui na literatura sobre perceções individuais e criação de intenções comportamentais em temas de RS, uma área pouco explorada na literatura. Em contribuição para a gestão, este trabalho fornece conhecimento empírico sobre perceções e pressões sentidas pelos membros das organizações militares, o que pode ajudar a adaptar políticas organizacionais e implementação de SCG nas mesmas.

6.2. Limitações

A introdução do questionário unicamente por *e-mail* institucional poderá dar origem a uma amostra enviesada, particularmente por estar mais exposta a militares que usam computador nas suas funções. A escassez de estudos quantitativos sobre RS/sustentabilidade obrigou a que o questionário tivesse de ser adaptado na íntegra de uma língua estrangeira e do setor privado. Geralmente, a TCP é utilizada para comportamentos específicos, não categorias comportamentais amplas como práticas de RS, o que reduziu a comparabilidade de algumas das conclusões deste estudo.

6.3. Investigações Futuras

Observando os resultados e limitações deste estudo, são propostas de seguida algumas possibilidades de investigação futura: investigar o papel dos *stakeholders* na adoção de comportamentos de RS, analisando de que forma é que os mesmos podem motivar os militares na adoção de comportamentos de sustentabilidade. A integração de perceções e pressões relativas à sustentabilidade com SCG concretos, analisando de que forma poderá melhorar a sua aceitação e eficácia. A utilização de métodos mais robustos em análises entre grupos, com o objetivo de compreender que características é que são mais relevantes para estimular a adoção de práticas de RS.

7. Referências Bibliográficas

- Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In S. Zedeck (Ed.) *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Washington, DC : American Psychological Association, pp. 855–879.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility. *Journal of Management*, 38, 932-968.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the Search for Meaningfulness Through Work. *Journal of Management*, 45(3), 1057-1086.
- Ajzen, I. (2020). The theory of planned behavior: Frequently asked questions. *Human Behaviour and Emerging Technologies*, 2(4), 314-324.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 179-211.
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665-683.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*, 2a Ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Becker, J., Rai, A., Ringle, C., & Völckner, F. (2013). Discovering Unobserved Heterogeneity in Structural Equation Models to Avert Validity Threats. *Management Information Systems Quarterly*, 37, 665-694.
- Bolívar, M., Sánchez, R., & Hernández, A. (2015). Managers as drivers of CSR in state-owned enterprises. *Journal of Environmental Planning and Management*, 58, 777-801.
- Canova, L., & Manganelli, A. (2020). Energy-saving behaviours in workplaces: Application of an extended model of the theory of planned behaviour. *Europe's Journal of Psychology*, 16, 384-400.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação - guia para auto-aprendizagem*. Lisboa, Portugal: Universidade Aberta.

- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Carroll, A., & Brown, J. (2018). Corporate Social Responsibility: A Review of Current Concepts, Research, and Issues, *Corporate Social Responsibility. Business and Society*, 3(2), 39-69.
- Chen, X., Weerathunga, P., Nurunnabi, M., Kulathunga, B., & Samarathunga, W. (2020). Influences of Behavioral Intention to Engage in Environmental Accounting Practices for Corporate Sustainability: Managerial Perspectives from a Developing Country. *Sustainability*, 12, 52-66.
- Coutinho, V., Domingues, A., Caeiro, S., Painho, M., Antunes, P., Santos, R., Videira, N., Walker, R., Huisingh, D., & Ramos, T. (2018). Employee-Driven Sustainability Performance Assessment in Public Organizations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25, 29–46.
- Decreto-Lei n.º 90/2015. Estatuto dos Militares das Forças Armadas. (2015). Diário da República Série I.
- Decreto-Lei n.º 104/2020. Fixação e previsão de efetivos militares (2020). Diário da República n.º 247/2020, Série I.
- Despacho n.º 149/2020. Diretiva Ambiental para a Defesa Nacional. (2020). Diário da República n.º 4/2020, Série II.
- Despacho n.º 3277/2020. Ratificação e implementação do STANAG 2594 (2020). Diário da República n.º 52/2020, Série II.
- Detomasi, D. (2008). The Political Roots of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82, 807–819.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- El Akremi, A., Gond, J., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale. *Journal of Management*, 44(2), 619-657.

- El-Deeb, S., Correia, M., & Richter, C. (2021). A fuzzy set analysis of the determinants of intention to adapt and pro-environmental behaviour. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 41 (7), 786-804.
- Elkington, J. (1998). Accounting for the Triple Bottom Line. *Measuring Business Excellence*, 2(3), 18-22.
- Farouk, S., & Jabeen, F. (2018). Ethical climate, corporate social responsibility and organizational performance: evidence from the UAE public sector. *Social Responsibility Journal*, 14, 737–752.
- Feder, M., & Weißenberger, B. (2019). Understanding the behavioral gap: Why would managers (not) engage in CSR-related activities?. *Journal of Management Control*, 30, 95–126.
- Figueira, I., Domingues, A., Caeiro, S., Painho, M., Antunes, P., Santos, R., Videira, N., Walker, R., Huisingh, D., & Ramos, T. (2018). Sustainability policies and practices in public sector organisations: The case of the Portuguese Central Public Administration. *Journal of Cleaner Production*, 202, 616–630.
- Fiorino, D. (2010). Sustainability as a Conceptual Focus for Public Administration. *Public Administration Review*, 70, 78-88.
- Franco H. (2007). Sistemas de Gestão Ambiental em Unidades da Força Aérea Portuguesa [Curso de Promoção a Oficial Superior, IUM] Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/12622> acedido a 15 de Abril de 2021.
- Freeman, R., & Reed, D. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106.
- Sanchez, R., López-Pérez, M., Hernández, A. (2018). Current Trends in Research on Social Responsibility in State-Owned Enterprises: A Review of the Literature from 2000 to 2017. *Sustainability*, 10(7), 2403.
- Glavas, A. (2016). Corporate Social Responsibility and Organizational Psychology: An Integrative Review. *Frontiers in Psychology*, 7, 144.
- Gond, J., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 225–246.
- Groves, K. (2014). Examining Leader–Follower Congruence of Social Responsibility Values in Transformational Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 227-243.

- Groves, K., & LaRocca, M. (2012). Does Transformational Leadership Facilitate Follower Beliefs in Corporate Social Responsibility? A Field Study of Leader Personal Values and Follower Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 215–229.
- Guan, H., & Wang, C. (2019). CSR Practices and Theory of Planned Behavior in an Organizational Context. In: J. Puauschunder (Ed.) *Intergenerational Governance and Leadership in the Corporate World: Emerging Research and Opportunities: Emerging Research and Opportunities*, IGI Global, pp. 1-29.
- Hair Jr, J., Hult, G., Ringle, C. & Sarstedt, M., (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2^a Ed. California: Sage Publications.
- Ham, M., Pap, & A., Štimac, H. (2018). *Applying the Theory of Planned Behaviour in Predicting the Intention to Implement Corporate Social Responsibility*. 31st International Business Information Management Association Conference.
- Hawrysz, L., & Foltys, J., (2015). Environmental Aspects of Social Responsibility of Public Sector Organizations. *Sustainability*, 8, 19.
- Jordan, P., & Troth, A. (2020). Common method bias in applied settings: The dilemma of researching in organizations. *Australian Journal of Management*, 45, 3-14.
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S., & Ployhart, R. (2017). Multilevel Influences on Voluntary Workplace Green Behavior: Individual Differences, Leader Behavior, and Coworker Advocacy. *Journal of Management*, 43, 1335-1358.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11, 1–10.
- Laguir, I., & Laguir, L. & Tchemeni ,E. (2019). Implementing CSR activities through management control systems: A formal and informal control perspective. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 32(2), 531-535.
- Lei n.º 31-A/2009. Lei da Defesa Nacional. (2009). Diário da República, n.º 138/2009, Série I.
- Lei Orgânica n.º 2/2009. Regulamento de Disciplina Militar. (2009). Diário da República n.º 140/2009, Série I.
- Li, Z., Xue, J., Li, R., Chen, H., & Wang, T. (2020). Environmentally Specific Transformational Leadership and Employee’s Pro-environmental Behavior: The Mediating Roles of Environmental Passion and Autonomous Motivation. *Frontiers in Psychology*, 11, 1408.

- Madureira, C., (2020). A reforma da administração pública e a evolução do estado-providência em Portugal: história recente. *Ler História*, 179-202.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- Mi, C., Chang, F., Lin, C., & Chang, Y. (2018). The Theory of Reasoned Action to CSR Behavioral Intentions: The Role of CSR Expected Benefit, CSR Expected Effort and Stakeholders. *Sustainability*, 10, 4462.
- Moreno, D., & Gonçalves, T. (2021). Collaborative governance outcomes and obstacles: Evidence from Portuguese armed forces. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1906487.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of applied psychology*, 88(5), 879–903.
- Ramos, T., Alves, I., Subtil, R., & Melo, J. (2007). Environmental pressures and impacts of public sector organisations: the case of the Portuguese military. *Progress in Industrial Ecology - An International Journal*, 4(5), 363–381.
- Ramos, T., Alves, I., Subtil, R., & Melo, J. (2009). The state of environmental performance evaluation in the public sector: the case of the Portuguese defence sector. *Journal of Cleaner Production*, 17, 36-52.
- Ramos, T., & Melo, J. (2005). Environmental management practices in the defence sector: assessment of the Portuguese military's environmental profile. *Journal of Cleaner Production*, 13, 1117–1130.
- Roman, A., (2017). Institutionalizing sustainability: A structural equation model of sustainable procurement in US public agencies. *Journal of Cleaner Production*, 143, 1048–1059.
- Sangle, S. (2009). Critical success factors for corporate social responsibility: a public sector perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(4), 205-214.
- Sarstedt, M., Ringle, C., & Hair, J. (2017). Treating Unobserved Heterogeneity in PLS-SEM: A Multi-method Approach. In In: Latan H., Noonan R. (Eds.) *Partial Least Squares Path Modeling*. Online: Springer, Cham, pp. 197–217.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*, 7^a Ed. Harlow, England: Pearson Education Limited.

- Scott, W. (2013). *Institutions and Organizations, Ideas, Interests and Identities*, 4^a Ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR Is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723–1746.
- Simons, R. (1994). How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169–189.
- Simons, R. (1995). *Control in an Age of Empowerment*. Harvard Business Review , 73(2), 8–88.
- Stevens, J., Kevin, H., Harrison, D., & Cochran, P. (2005). Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions. *Strategic Management Journal*, 26, 181-195.
- Subramaniam, N., Kansal, M., & Babu, S. (2017). Governance of Mandated Corporate Social Responsibility: Evidence from Indian Government-owned Firms. *Journal of Business Ethics*, 143, 543-563.
- Suchman, M., (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571-610.
- Tourigny, L., Han, J., Baba, V., & Pan, P. (2019). Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility in China: A Multilevel Study of Their Effects on Trust and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, 158, 427–440.
- Vashchenko, M. (2017). An external perspective on CSR: What matters and what does not?. *Business Ethics: A European Review*, 26, 396-412.
- Vlachos, P., Panagopoulos, N., Bachrach, D., & Morgeson, F. (2017). The effects of managerial and employee attributions for corporate social responsibility initiatives. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 1111-1129.
- Yuriev, A., Dahmen, M., Paillé, P., Boiral, O., & Guillaumie, L. (2019). Pro-environmental behaviors through the lens of the theory of planned behavior: A scoping review. *Resources Conservation and Recycling*, 155.

8. Anexos

Anexo 1- Descrição da Amostra (características individuais)

	Frequência	Percentagem
Amostra (n)	373	
Ramo		
Marinha Portuguesa	102	27,3%
Exército Português	158	42,4%
Força Aérea Portuguesa	113	30,3%
Sexo		
Masculino	325	87,1%
Feminino	48	12,9%
Idade Média	42,7	
Idade Escalões	366	
20-29	39	10,7%
30-39	99	27,0%
40-49	119	32,5%
50-59	107	29,2%
60-69	2	0,5%
Habilitações		
3º Ciclo do Ensino Básico	0	0,0%
Ensino Secundário	119	31,9%
Licenciatura	97	26,0%
Pós-Graduação	28	7,5%
Mestrado	117	31,4%
Doutoramento	7	1,9%
Outro	5	1,3%
Áreas de Formação		
Administração Pública	22	5,9%
Contabilidade	11	2,9%
Economia/Gestão/Ciências Económicas	34	9,1%
Engenharia	94	25,2%
Operações	155	41,6%
Outro	57	15,3%

Anexo 2- Descrição da Amostra (relação com a organização)

	Frequência	Percentagem
Tempo na Organização Médio	22,76	
Tempo em Funções Médio	3,52	
Área das Funções		
Engenharia/Manutenção	65	17%
Ensino/Formação	31	8%
Gestão Administrativa/Financeira/Logística	79	21%
Gestão de Pessoal	36	10%
Juristas	6	2%
Operações	134	36%
Saúde	11	3%
Outro	11	3%
Treino em matérias de RS para as funções		
Sim	68	18%
Posto		
Oficiais Gerais	1	0,27%
Oficiais Superiores	124	33,24%
Capitão/ Primeiro-Tenente/ Oficiais Subalternos	105	28,15%
Sargentos	143	38,34%
Nível de Gestão		
Realiza funções de gestão estratégica	136	36%
Realiza funções de gestão operacional	210	56%
Realiza funções de um tipo de gestão	213	57%
Não realiza funções de gestão	160	43%
Certificação da unidade de colocação		
Sim	106	28%
Não	137	37%
Não Sei	130	35%
Comportamento mais relevante em funções (n=300)		
Sociais relativos à comunidade/sociedade	77	25,67%
Proteção ambiental	76	25,33%
Sociais relativos aos membros da organização	90	30%
Transparência na utilização de recursos	57	19%

Anexo 3- Estatística Descritiva para os indicadores

Indicador	Média	Mediana	Desvio-Padrão	Kurtosis	Skewness
Bene_Perc_1	5,59	6	1,44	1,20	-1,18
Bene_Perc_2	6,07	6	1,08	3,45	-1,57
Bene_Perc_3	5,76	6	1,21	1,46	-1,11
Faci_Perc_1	4,44	6	1,81	-0,95	-0,32
Faci_Perc_2	5,10	5	1,55	0,03	-0,77
Faci_Perc_3	5,57	6	1,38	1,56	-1,23
LidTrRS_1	5,28	6	1,53	0,67	-1,11
LidTrRS_2	4,66	5	1,67	-0,54	-0,55
LidTrRS_3	4,34	4	1,70	-0,82	-0,30
LidTrRS_4	4,04	4	1,71	-0,89	-0,22
LidTrRS_5	3,71	4	1,77	-1,08	0,01
Atitude_1	6,02	6	1,10	2,21	-1,38
Atitude_2	5,92	6	1,21	2,38	-1,45
Atitude_3	6,11	6	1,08	3,07	-1,54
DirStake_1	4,53	5	1,59	-0,30	-0,55
DirStake_2	5,18	5	1,41	0,57	-0,86
DirStake_3	4,81	5	1,48	0,07	-0,68
DirStake_4	3,66	4	1,63	-0,88	-0,06
IndStake_1	4,13	4	1,49	-0,26	-0,32
IndStake_2	3,35	3	1,84	-0,99	0,37
IndStake_3	4,98	5	1,55	0,09	-0,77
IndStake_4	3,74	4	1,60	-0,75	-0,13
NormSub_1	5,14	5	1,37	0,63	-0,80
NormSub_2	4,84	5	1,44	0,21	-0,70
NormSub_3	4,67	5	1,41	0,07	-0,59
NormSub_4	5,13	5	1,34	0,43	-0,70
CCPOrg_1	4,61	5	1,54	-0,19	-0,59
CCPOrg_2	5,48	6	1,29	1,45	-1,11
CCPOrg_3	5,24	5	1,31	0,76	-0,79
CCPOrg_4	5,21	5	1,37	0,66	-0,81
CCPInd_1	5,14	5	1,47	0,13	-0,76
CCPInd_2	5,43	6	1,37	1,16	-1,06
CCPInd_3	4,48	5	1,78	-0,64	-0,50
CCPInd_4	4,42	5	1,79	-0,72	-0,46
Intencao_1	6,09	6	1,05	3,50	-1,50
Intencao_2	6,02	6	1,09	3,16	-1,47
Intencao_3	5,76	6	1,25	1,56	-1,19
Intencao_4	5,82	6	1,23	1,67	-1,24

Anexo 4- Consistência Interna e Validade Convergente

Variável	Indicador	Consistência Interna			Validade Convergente	
		Alpha	rho_A	CR	AVE	OL
Atitude	Atitude_1	0,917	0,92	0,948	0,858	0,945
	Atitude_2					0,905
	Atitude_3					0,929
Benefícios Percebidos	Bene_Perc_1	0,829	0,834	0,898	0,746	0,824
	Bene_Perc_2					0,878
	Bene_Perc_3					0,888
Facilidade Percebida	Faci_Perc_1	0,665	0,904	0,842	0,73	Eliminado
	Faci_Perc_2					0,752
	Faci_Perc_3					0,946
Liderança Transformacional	LidTrRS_1	0,943	0,945	0,957	0,815	0,847
	LidTrRS_2					0,921
	LidTrRS_3					0,939
	LidTrRS_4					0,924
	LidTrRS_5					0,881
Norma Subjetiva	NormSub_1	0,912	0,915	0,938	0,79	0,886
	NormSub_2					0,910
	NormSub_3					0,889
	NormSub_4					0,871
Stakeholders Diretos	DirStake_1	0,846	0,868	0,898	0,691	0,886
	DirStake_2					0,847
	DirStake_3					0,910
	DirStake_4					0,658
Stakeholders Indiretos	IndStake_1	0,722	0,738	0,827	0,545	0,798
	IndStake_2					0,784
	IndStake_3					0,679
	IndStake_4					0,684
Controlo Comportamental Percebido	CCPInd_1	0,879	0,909	0,904	0,543	0,853
	CCPInd_2					0,831
	CCPInd_3					0,756
	CCPInd_4					0,791
	CCPOrg_1					0,633
	CCPOrg_2					0,699
	CCPOrg_3					0,627
	CCPOrg_4					0,668
Intenção	Intencao_1	0,921	0,922	0,944	0,81	0,873
	Intencao_2					0,931
	Intencao_3					0,881
	Intencao_4					0,913

Anexo 5- Matriz dos *Cross-Loadings*

	Atitude	Bene Perc	CCP	Dir Stake	Faci Perc	Ind Stake	Intenção	Lid TrRS	Norm Sub
Atitude_1	0,95	0,44	0,39	0,15	0,29	0,17	0,58	0,24	0,21
Atitude_2	0,91	0,39	0,34	0,22	0,26	0,16	0,53	0,21	0,20
Atitude_3	0,93	0,40	0,37	0,15	0,29	0,17	0,57	0,22	0,17
Bene_Perc_1	0,35	0,82	0,26	0,16	0,20	0,08	0,26	0,19	0,14
Bene_Perc_2	0,40	0,88	0,27	0,22	0,35	0,15	0,37	0,24	0,19
Bene_Perc_3	0,38	0,89	0,21	0,25	0,23	0,15	0,27	0,21	0,20
CCPInd_1	0,36	0,26	0,85	0,37	0,34	0,27	0,55	0,40	0,35
CCPInd_2	0,37	0,24	0,83	0,28	0,28	0,29	0,52	0,33	0,35
CCPInd_3	0,26	0,16	0,76	0,31	0,18	0,19	0,35	0,32	0,30
CCPInd_4	0,26	0,18	0,79	0,36	0,20	0,24	0,35	0,33	0,36
CCPOrg_1	0,25	0,22	0,63	0,58	0,35	0,33	0,28	0,40	0,56
CCPOrg_2	0,29	0,14	0,70	0,32	0,38	0,23	0,37	0,25	0,36
CCPOrg_3	0,20	0,26	0,63	0,32	0,29	0,17	0,26	0,14	0,34
CCPOrg_4	0,28	0,24	0,67	0,32	0,32	0,19	0,35	0,16	0,34
DirStake_1	0,18	0,24	0,44	0,89	0,44	0,41	0,24	0,44	0,65
DirStake_2	0,15	0,27	0,37	0,85	0,33	0,34	0,14	0,27	0,60
DirStake_3	0,17	0,18	0,47	0,91	0,40	0,38	0,19	0,34	0,65
DirStake_4	0,12	0,12	0,23	0,66	0,23	0,54	0,12	0,25	0,46
Faci_Perc_2	0,16	0,25	0,33	0,51	0,75	0,23	0,21	0,31	0,46
Faci_Perc_3	0,32	0,28	0,35	0,31	0,95	0,24	0,35	0,25	0,32
IndStake_1	0,16	0,14	0,28	0,48	0,25	0,80	0,11	0,20	0,48
IndStake_2	0,09	0,10	0,17	0,36	0,20	0,78	0,03	0,17	0,38
IndStake_3	0,21	0,08	0,30	0,23	0,23	0,68	0,21	0,25	0,36
IndStake_4	0,08	0,11	0,22	0,33	0,08	0,68	0,05	0,20	0,34
Intencao_1	0,55	0,33	0,48	0,14	0,33	0,11	0,87	0,24	0,23
Intencao_2	0,56	0,33	0,48	0,17	0,32	0,10	0,93	0,29	0,21
Intencao_3	0,52	0,26	0,50	0,23	0,26	0,14	0,88	0,32	0,24
Intencao_4	0,54	0,33	0,47	0,22	0,31	0,14	0,91	0,34	0,23
LidTrRS_1	0,22	0,29	0,36	0,33	0,32	0,25	0,26	0,85	0,37
LidTrRS_2	0,21	0,22	0,37	0,36	0,27	0,23	0,31	0,92	0,40
LidTrRS_3	0,22	0,23	0,40	0,40	0,29	0,26	0,32	0,94	0,42
LidTrRS_4	0,24	0,23	0,36	0,34	0,26	0,26	0,33	0,92	0,40
LidTrRS_5	0,21	0,16	0,33	0,35	0,25	0,25	0,27	0,88	0,38
NormSub_1	0,21	0,17	0,43	0,59	0,37	0,46	0,26	0,33	0,89
NormSub_2	0,19	0,16	0,42	0,65	0,37	0,48	0,22	0,38	0,91
NormSub_3	0,19	0,21	0,42	0,70	0,40	0,51	0,22	0,45	0,89
NormSub_4	0,15	0,19	0,46	0,58	0,31	0,43	0,21	0,39	0,87

Anexo 6- Correlações de *Fornell-Larcker*

	Atitude	Bene Perc	CCP	Dir Stake	Faci Perc	Ind Stake	Intenção	Lid TrRS	Norm Sub
Atitude	0,926								
Bene Perc	0,439	0,863							
CCP	0,395	0,284	0,737						
DirStake	0,186	0,246	0,464	0,831					
Faci Perc	0,301	0,305	0,390	0,428	0,855				
IndStake	0,181	0,150	0,325	0,486	0,265	0,738			
Intenção	0,603	0,349	0,535	0,208	0,340	0,138	0,900		
LidTrRS	0,242	0,250	0,402	0,393	0,307	0,276	0,329	0,903	
NormSub	0,207	0,206	0,484	0,714	0,410	0,534	0,254	0,436	0,889

Anexo 7- Rácios *Heterotrait-Monotrait*

	Atitude	Bene Perc	CCP	Dir Stake	Faci Perc	Ind Stake	Intenção	Lid TrRS	Norm Sub
Atitude									
Bene Perc	0,502								
CCP	0,428	0,335							
DirStake	0,212	0,288	0,552						
Faci Perc	0,351	0,407	0,524	0,622					
IndStake	0,219	0,188	0,406	0,628	0,378				
Intenção	0,655	0,396	0,569	0,233	0,407	0,169			
LidTrRS	0,260	0,281	0,434	0,437	0,408	0,337	0,353		
NormSub	0,226	0,235	0,561	0,807	0,571	0,647	0,278	0,469	

Anexo 8- Teste de Colinearidade Completa

	Atitude	Bene Perc	CCP	Dir Stake	Faci Perc	Ind Stake	Intenção	Lid TrRS	Norm Sub
Atitude		1,6	1,8	1,7	1,8	1,7	1,4	1,8	1,8
Bene_Perc	1,2		1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
CCP	1,8	1,8		1,8	1,9	1,9	1,6	1,8	1,8
DirStake	2,3	2,3	2,2		2,3	2,2	2,2	2,4	1,9
Faci_Perc	1,4	1,4	1,5	1,4		1,4	1,4	1,5	1,5
IndStake	1,4	1,5	1,4	1,4	1,4		1,4	1,4	1,3
Intenção	1,6	1,9	1,7	1,9	1,9	1,9		1,9	1,9
LidTrRS	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4		1,3
NormSub	2,5	2,5	2,4	2,0	2,5	2,3	2,4	2,4	

Anexo 9- Efeitos Totais e VIF

Efeito Total	Média Original	Desvio-Padrão	Estatística t	Valor p	VIF^a
Atitude → Intenção	0,464	0,059	7,892	0,000***	1,186
CCP → Intenção	0,359	0,055	6,588	0,000***	1,481
Bene_Perc → Intenção	0,169	0,040	4,248	0,000***	
Faci_Perc → Intenção	0,069	0,034	2,007	0,045**	
LidTrRS → Intenção	0,043	0,026	1,675	0,094*	
NormSub → Intenção	-0,001	0,057	0,022	0,983	1,306
DirStake → Intenção	-0,001	0,034	0,022	0,983	
IndStake → Intenção	0,000	0,014	0,021	0,983	
Bene_Perc → Atitude	0,365	0,071	5,139	0,000***	1,138
Faci_Perc → Atitude	0,149	0,068	2,175	0,030**	1,298
LidTrRS → Atitude	0,092	0,054	1,711	0,087*	1,294
DirStake → Atitude	0,018	0,037	0,495	0,621	
IndStake → Atitude	0,008	0,016	0,468	0,640	
NormSub → Atitude	0,031	0,062	0,492	0,623	1,380
DirStake → NormSub	0,595	0,039	15,202	0,000***	1,310
IndStake → NormSub	0,245	0,045	5,416	0,000***	1,310

*- Nível de significância a 10%

** - Nível de significância a 5%

*** - Nível de significância a 1%

^aSó calculado para as relações diretas

Anexo 10- Coeficiente de Determinação (R²)

Variável Endógena	R ²	Desvio- Padrão	Estatística t	Valor p
Atitude	0,234	0,048	4,911	0,000***
Intenção	0,468	0,051	9,161	0,000***
NormSub	0,555	0,038	14,586	0,000***

*- Nível de significância a 10%

** - Nível de significância a 5%

***- Nível de significância a 1%

Anexo 11- Tamanho dos efeitos (f²)

Relação	f ²	Estatística t	Valor p	Tamanho do efeito
Atitude → Intenção	0,341	3,098	0,002***	Forte
NormSub → Intenção	0,000	0,072	0,943	Pequeno/Nulo
CCP → Intenção	0,164	3,026	0,002***	Médio
Bene_Perc → Atitude	0,153	2,157	0,031**	Médio
Faci_Perc → Atitude	0,022	0,958	0,338	Pequeno
LidTrRS → Atitude	0,009	0,712	0,476	Pequeno /Nulo
NormSub → Atitude	0,001	0,140	0,888	Pequeno /Nulo
DirStake → NormSub	0,608	5,161	0,000***	Forte
IndStake → NormSub	0,103	2,430	0,015**	Médio/Pequeno

*- Nível de significância a 10%

** - Nível de significância a 5%

***- Nível de significância a 1%

Anexo 12- Efeito Preditivo (q²)

Relação	Q ²	Q ² Excluded	q ²	Efeito Preditivo
Atitude → Intenção	0,366	0,223	0,226	Médio
NormSub → Intenção	0,366	0,367	-0,002	Nulo
CCP → Intenção	0,366	0,298	0,107	Fraco/Médio
Bene_Perc → Atitude	0,190	0,093	0,120	Fraco/Médio
Faci_Perc → Atitude	0,190	0,178	0,015	Fraco
LidTrRS → Atitude	0,190	0,185	0,006	Fraco/Nulo
NormSub → Atitude	0,190	0,192	-0,002	Nulo
DirStake → NormSub	0,431	0,22	0,371	Forte
IndStake → NormSub	0,431	0,397	0,060	Fraco

Anexo 13- Output gráfico do SmartPLS 3.3.3 para o modelo final

