

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: A RELAÇÃO
ENTRE VALORES PESSOAIS, SUSTENTABILIDADE
ORGANIZACIONAL, COMPROMISSO ORGANIZACIONAL
E ENVOLVIMENTO

VANESSA SOFIA PEDRINHO DA COSTA CORREIA
ANTUNES

OUTUBRO DE 2021

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: A RELAÇÃO
ENTRE VALORES PESSOAIS, SUSTENTABILIDADE
ORGANIZACIONAL, COMPROMISSO ORGANIZACIONAL
E ENVOLVIMENTO**

**VANESSA SOFIA PEDRINHO DA COSTA CORREIA
ANTUNES**

ORIENTAÇÃO:

**PROF. DR. JORGE FILIPE DA SILVA GOMES
PROF. DRA. ANA MARGARIDA FERNANDES PEREIRA DO
NASCIMENTO SABINO- ISPA**

OUTUBRO-2021

Agradecimentos

Gostaria primeiramente de agradecer à minha família e amigos por contribuírem de uma maneira especial para a conclusão deste trabalho.

Esta dissertação é inteiramente dedicada aos meus queridos avós Armando e Rosa por todas as boas memórias que guardo nossas, pela compreensão da minha ausência, preocupação e amor demonstrado ao longos dos anos.

Gostaria de agradecer à Dra. Solange, pois graças ao seu acompanhamento, carinho, palavras de conforto e coragem foi possível conquistar este sonho e concluir esta tão desejada etapa, o meu eterno agradecimento por reforçar valores tão fortes como a humildade e compaixão.

Ao Francisco por me ter acompanhado e iluminado durante todo este percurso com a sua boa disposição e constantes palavras amigas. Obrigada por teres cuidado, com todo o amor, dos meus na minha ausência.

Um agradecimento especial à Prof. Dra. Ana Sabino por ter acreditado na minha ideia desde o primeiro momento e apesar de todos os percalços nunca ter deixado de me acompanhar e guiar para o sucesso.

Quero igualmente agradecer ao Prof. Dr. Jorge Gomes pelo seu profissionalismo e também ao corpo docente do ISEG por toda a preparação.

Glossário

ALTRU- Altruísmo

BIOSF- Biosférico

CO- Compromisso Organizacional

EGOS- Egoísmo

GRH- Gestão de Recursos Humanos

GRHS- Gestão de Recursos Humanos Sustentável

HEDON- Hedónico

SVS- Schwartz's Value Survey

SDG- Sustainable Development Goals

PVQ- Portrait Values Questionnaire

Resumo

A Sustentabilidade Organizacional é um tema emergente no mundo das organizações, não só pela ênfase social, como pelas obrigações impostas por agendas estatais e programas de Órgãos como a Organização das Nações Unidas através dos *Sustainable Development Goals*. A inclusão desta nova temática implica alterações organizacionais, o que leva à necessidade do desenvolvimento do tema, assim como do acompanhamento dos colaboradores por parte do Departamento de Recursos Humanos, pelo que será necessário desenvolver táticas de ação eficazes.

A presente investigação teve como principal objetivo compreender o impacto exercido pelos principais valores pessoais dos indivíduos, associados a comportamentos sustentáveis, para a manutenção da vida organizacional como o Envolvimento e o Comportamento Organizacional. Pretende também demonstrar que a sustentabilidade organizacional extravasa o sentido comum presente em sociedade que apenas relaciona a temática com a construção de uma organização económica e ambientalmente sustentável.

Para suportar os objetivos do presente estudo, foi distribuído um questionário da qual resulta uma amostra de 532 pessoas bastante heterógena. O estudo assenta numa abordagem quantitativa e foram analisadas hipóteses formalizadas com suporte académico através do software estatístico IBM SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 26.

A presente investigação permitiu concluir que a amostra em estudo, pese embora com diferentes graus de perceção de sustentabilidade, evidência zelo pela aplicação de medidas sustentáveis no seio organizacional. Foi igualmente possível concluir que existem valores pessoais e diferenças de perfil que revelam uma maior preponderância e disposição para unir a sustentabilidade a metas organizacionais, como o compromisso e o envolvimento organizacional.

Palavras-chave: Sustentabilidade Organizacional, Compromisso Organizacional, Envolvimento, Valores Pessoais, Hedonismo, Biosférico, Altruísmo, Egoísmo, SDG-Sustainable Development Goals.

Abstract

Organizational Sustainability is an emerging theme in the business world, not only because of its social emphasis but also for the obligations imposed by state agendas and programs by bodies such as the United Nations Organization through the Sustainable Development Goals. The inclusion of this new theme implies organizational changes, which leads to the need for the development of the theme as well as the monitoring of employees by the Human Resources department, so it will be necessary to develop effective action strategies.

The main objective of this investigation was to understand the impact made by the main personal values of individuals associated with sustainable behaviours, with topics as relevant to the maintenance of organizational life as Organizational Behaviour and Involvement. It is also intended to demonstrate that organizational sustainability goes beyond the common sense present in society, which only relates the theme to the construction of an economically and environmentally sustainable organization.

To support the objectives of the present study, a questionnaire was disseminated, and a sample of 532 people was used, revealing itself to be a very heterogeneous group. The study is based on a quantitative approach and formalized hypotheses with academic support which were analysed using the statistical software IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences) version 26.

The present investigation allowed us to conclude that the population under study, despite having different degrees of perception of sustainability, show zeal for the application of sustainable measures within the organizational environment. It was also possible to conclude that there are personal values and profile differences that reveal a greater preponderance and willingness to link sustainability to organizational goals such as commitment and organizational involvement.

Keywords: Organizational Sustainability, Commitment, Engagement, Personal Values, Hedonism, Biospheric, Altruistic, Egoistic

Índice

Agradecimentos	i
Glossário.....	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Tabelas e Gráficos	vi
Introdução.....	1
1. Revisão de Literatura.....	3
1.1. A sustentabilidade organizacional	3
1.2. Os pilares sustentáveis	4
1.3. A intervenção de órgãos externos no desenvolvimento sustentável	5
1.4. SDG – <i>Sustainable Development Goals</i>	6
1.5. Compromisso	7
1.6. Envolvimento	8
1.7. Valores Pessoais.....	10
1.7.1. Biosférico.....	11
1.7.2. Altruísmo.....	12
1.7.3. Hedónico.....	12
1.7.4. Egoísta	13
1.8. Hipóteses de Investigação	13
2. Método.....	17
2.1. Procedimento e Recolha de Dados	17
2.2. Participantes	18
2.3. Variáveis e Instrumentos	19
2.3.1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis.....	20
2.3.2. Valores Pessoais (Biosférico, Altruísmo, Hedónico e Egoísta).....	20
2.3.3. Compromisso Organizacional	21
2.3.4. Envolvimento	21
3. Resultados	23
3.1. Medidas de Tendência Central e Normalidade.....	23
3.2. Teste de Hipóteses.....	25
4. Discussão e Conclusão	30
4.1. Discussão	30
4.2. Conclusão	32
Referências	34
Anexos	40
Anexo A – Questionário	40
Anexo B	43
Anexo C	44

Tabelas e Gráficos

<u>Tabela 1.</u> Média e Desvio-Padrão da Amostra.....	22
<u>Tabela 2.</u> Testes de diferenças de médias (médias significativamente diferentes a negrito) ...	23
<u>Tabela 3.</u> Coeficiente de Correlação de Pearson das variáveis em estudo.....	25
<u>Tabela 4.</u> Resultados do efeito moderador entre as hipóteses em estudo.....	28
<u>Gráfico 1.</u> Interação entre as variáveis Envolvimento, GRHS e Biosférico. Fonte: SPSS	26
<u>Gráfico 2.</u> Interação entre as variáveis Compromisso, GRHS e Biosférico. Fonte: SPSS	27

Introdução

Atualmente, o nosso futuro é trilhado não apenas por medidas económicas e financeiras, mas também pelo impacto que as diversas indústrias causam no nosso planeta, a curto e longo prazo. Cada vez mais, é imprescindível rever as nossas escolhas diárias, para minimizar o desgaste ecológico e garantir que futuras gerações coabitem num ambiente saudável e desenvolvam apreço pela integridade humana (Rehman, Shafiq, Ali & Abdullah, 2020). Desta forma, as organizações, a nível nacional e internacional, começam a ser compelidas na adoção de medidas para controle da sua pegada ecológica e a assumir uma vertente sustentável na sua atuação de mercado. A sustentabilidade transformou-se numa temática de grande ênfase atual e que facilmente se encontra em agendas políticas nacionais, assim como a ser debatida pela agenda de 2030 da ONU (Parente & Fischer, 2015).

O presente estudo visa avaliar se os valores pessoais (i.e., altruísmo, hedonismo, biosférico e egoísmo) afetam a relação entre a perceção das práticas de GRH Sustentáveis, o Compromisso e Envolvimento. A presente investigação assume o formato de dissertação garantindo a validação do enquadramento a nível teórico bem como na prática empresarial.

O impacto no ambiente causado pelas pessoas, em nome individual e coletivo, é alarmante não apenas a nível profissional, mas também individual. Este último pode diferir consoante os valores pessoais que os indivíduos escolhem prosseguir. Assume-se que a construção de uma organização sustentável se encontra intimamente aliada à manutenção dos seus *stakeholders*, sendo o Departamento de Recursos Humanos uma máquina locomotora para a sua implementação (Parente & Fischer, 2015).

As ações sustentáveis são válidas apenas quando estas são transparentes e eticamente plausíveis (Parente & Fischer, 2015). Logo, os valores transmitidos e aplicados a nível organizacional são extremamente importantes, visto que, estes definem normas e objetivos que são assimilados e guiam a ação coletiva organizacional (Roe & Ester, 1999).

O Compromisso Organizacional, assim como o Envolvimento, são forças muito relevantes no desempenho do papel de gestor de Recursos Humanos. Estes *outcomes* permitem ao profissional conseguir uma análise atual da sua organização e planear o rumo para a qual a mesma se deve encaminhar (Kahn, 1990). Será necessário para uma

organização (pré-)sustentável, verificar e validar estes instrumentos, segundo características sustentáveis atempadamente identificadas para a congruente construção de funções, manutenção e aquisição de Capital Intelectual.

1. Revisão de Literatura

1.1. A sustentabilidade organizacional

Não apenas na ótica do colaborador, mas também do consumidor, a questão ambiental está presente em todas as ações do nosso cotidiano. Logo, é importante que a organização detenha fatores sociais e ambientais tão bons ou melhores que os seus fatores económicos e financeiros (Daily, Bishop, & Steiner, 2007; Govindarajulu & Daily, 2004). As publicações da última década apontam a sustentabilidade como uma prática capaz de gerar e efetuar a manutenção do valor organizacional, que por sua vez, atrai e mantém os *stakeholders* da mesma (Parente & Fischer, 2015).

Desta forma, a sustentabilidade é percebida pelas organizações como uma prática de gestão estratégica. Consequentemente, será necessário que a organização efetive um plano de curto, médio e longo prazo integrando neste influências e pressões externas (Almeida, 2002). Este tipo de práticas tem como principal objetivo responder a novos desafios organizacionais sem comprometer futuras gerações no acesso a bens de primeira instância (Rehman et al., 2020).

A literatura enaltece que a sustentabilidade organizacional é a primeira temática a ser excluída em tempos de crise (Ehnert & Harry, 2012). Esta teoria pode ser sustentada pela crise de 2007, onde as organizações orientaram o seu foco apenas para resultados de curto prazo (Rehman et al., 2020). A grande questão que se mantém sob a manutenção e/ou implementação de uma sociedade e/ou organização sustentável, assenta na atual discrepância entre o indivíduo e os seus valores sustentáveis, ou seja, a prossecução constante da felicidade e a associação desta à apropriação de bens materiais e consumismo. Isto faz com que a satisfação dos nossos interesses pessoais se torne insustentável e, consequentemente, comprometedor a nível intergeracional (Beck & Pereira, 2012). Por conseguinte, a adoção de práticas sustentáveis na organização reflete-se numa maior perceção de confiança pelo público, num aumento de visibilidade e estabiliza igualmente a reputação da organização (Kumar, Bhaskar, Nadeem, Tyagi & Garza-Reyes, 2020).

A sustentabilidade pode posicionar a organização em diversos patamares, visto que, para o desenvolvimento destas técnicas é necessário investimento e este, por fim, pode resultar em perfis de liderança, imitação ou “quanto-basta” (Liu, Zhang & Ye, 2019).

Desta forma, devemos garantir que toda a pirâmide organizacional se encontra envolvida na mudança, especialmente os gestores de topo, que são facilmente percebidos como indivíduos exemplares (Zibarras & Coan, 2015). Por conseguinte, torna-se necessário distinguir a GRH Estratégica da Gestão de Recursos Humanos Sustentável. Esta última prioriza o desenvolvimento de um ambiente organizacional inovador com Envolvimento Organizacional externo e interno, uma consciencialização e compromisso perante a preservação ambiental e uma distribuição e consumo de recursos mais equitativa (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner & Muller-Camen, 2015).

Um dos desafios da sustentabilidade em GRH é a necessidade de projetar sistemas sustentáveis que visem o impacto do exercício de atividade, formação e desenvolvimento. Estas devem proteger os colaboradores e todos os envolvidos nas atividades organizacionais, ou seja, devem calcular o impacto das atividades e de que forma estas permitem a regeneração e sustentabilidade dos seus recursos (Ehnert, Harry & Zink, 2013). Contudo, muito em prol da fraca definição ainda existente de sustentabilidade e da falta de concordância académica, existem lacunas que necessitam de ser preenchidas e orientadas sobre a aplicação da sustentabilidade organizacional (Bragança, 2004). Como linhas orientadoras para uma Gestão de Recursos Humanos Sustentável (GRHS), podemos ter em conta os pilares da temática: ambiental, económica e social (Parente & Fischer, 2015).

1.2. Os pilares sustentáveis

É percebida organizacionalmente uma GRHS quando esta atinge os objetivos propostos pelos três pilares sustentáveis (ambiental, económico e social), conseguindo controlar o impacto gerado a nível intra e inter-organizacional a longo prazo. O pilar ambiental encontra-se dedicado à elaboração de um meio envolvente seguro, que visa minimizar impactos negativos, mas essencialmente este pilar foca-se na resolução de questões ambientais. A GRHS, na aplicação deste pilar, pode optar pela aplicação de técnicas, como o recrutamento e seleção verdes, recompensas ou até mesmo uma avaliação de desempenho sustentável (Kumar et al., 2020). O pilar económico foca-se na vertente lucrativa passível de ser obtida pelas organizações através de medidas sustentáveis, podendo ser analisado através da redução de custos, políticas macroeconómicas e garantias de emprego (Kumar et al., 2020). O pilar social é

formalizado através de tendências que influenciam a sociedade, a economia e a própria organização, ou seja, quando os processos e estruturas organizacionais apoiam a capacidade de colaborar com atuais gerações na conceção de comunidades saudáveis e habitáveis (Kumar et al., 2020). As tendências mais significativas são: a globalização, a dinâmica de mercados, o desenvolvimento demográfico, mudança de valores, o progresso tecnológico e a urbanização (Ehnert & Harry, 2012).

A inovação tecnológica, por um lado, inibe o impacto ecológico danoso e incrementa o desempenho financeiro e social da organização através de medidas contra o desperdício e redução de custos (Dumont et al., 2017; Masri & Jaaron, 2017). Por outro lado, a par de taxas de educação mais elevadas, efetivou a necessidade de as organizações repensarem a sua posição e práticas no mercado (Vickers, 2005).

A adoção de práticas provenientes dos três pilares incute benefícios em diversos temas para a organização, nomeadamente a nível individual (satisfação e motivação dos funcionários), social (produtividade, saúde e bem-estar no trabalho) e ecológico (maximização na utilização dos recursos) (Kumar et al., 2020). A implementação destes pilares no âmbito organizacional deve ser calculado meticulosamente, visto que, muitas das vezes, estes implicam alterações a nível cultural e de estratégias de negócios (Ehnert & Harry, 2012). Porém, uma organização com diretrizes sustentáveis, pode obter da aplicação destas práticas um equilíbrio entre os três pilares e ainda alcançar uma grande alteração na sua ética organizacional, fazendo com que esta se desenvolva com base em padrões mais rigorosos e de nível superior (Zehra & Siddiqui, 2020).

A análise de tópicos sociais sobre justiça procedimental, revela um especial enfoque no tratamento interpessoal efetivado pela organização quando da alocação de recursos. Este tópico inclui a forma como os colaboradores são tratados com respeito e dignidade e de que forma lhes é fornecida informação suficiente para análise dos resultados (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001). Deste modo, atualmente, é possível constatar que existem influências e pressões externas à organização, na formalização de diretrizes e medidas a implementar para um rumo sustentável.

1.3. A intervenção de órgãos externos no desenvolvimento sustentável

Não apenas as organizações estão empenhadas no desenvolvimento da temática, mas também órgãos estatais, como a Comissão Europeia, que em 1991 criou uma listagem

de indicadores de sustentabilidade (Bragança, 2004). Desta forma, fica espelhada a magnitude do tema presente também no Tratado de Maastricht e através de exemplos como a Estratégia 2020, instituída a 3 de março de 2020, para um crescimento inteligente e sustentável dos países da União Europeia (Kiselakova, Stec, Grzebyk & Sofrankova, 2020). Logo, as organizações dependem do contexto social e jurídico do país em que se inserem, para formalizarem as suas práticas de sustentabilidade (Parente & Fischer, 2015). Porém, este tipo de práticas é vulgarmente ponderado segundo a opinião do governo, especialistas da área e a sociedade, em prol da consideração destes sobre a gravidade dos problemas ambientais (Yencken, 2002).

Não é viável explorar apenas a natureza científica dos problemas sustentáveis, já que, as respostas e soluções para os mesmos não surgem tão eficazmente quanto o expectável. Desta forma, é necessário que a sociedade compreenda e saiba identificar as principais forças que impactam na eclosão destes problemas, que frequentemente são identificadas por: pressões populacionais, padrões de consumo, acordos organizacionais e a eficiência das novas tecnologias (Yencken, 2002).

O processo de desenvolvimento sustentável encontra-se intimamente relacionado com o desempenho organizacional, o que significa alterações a nível hierárquico, estratégico e desenho operacional (Rehman et al., 2020). Logo, é passível de ser admitido que os indivíduos/colaboradores exercem um impacto direto sobre o posicionamento sustentável da organização, pois detêm formas de recompensar ou punir a organização (Liu, Zhang & Ye, 2019). Este poder exerce um papel fulcral no desenvolvimento de novos conhecimentos e impacta, igualmente, na forma como a organização pondera sobre a quantidades de recursos a serem designados às novas práticas (Liu, Zhang & Ye, 2019).

Assim, podemos concluir que este tipo de intervenção se traduz numa pressão de pares, visto que, muitos dos dirigentes organizacionais iniciaram e apressaram o alinhamento das suas práticas e programas ecológicos (Jones, Hillier & Comfort, 2014). Um dos desafios organizacionais é, sem dúvida, o alinhamento da responsabilidade sustentável para além das fronteiras organizacionais.

1.4. SDG – *Sustainable Development Goals*

Definidos em 2015 pela cimeira da ONU, os *Sustainable Development Goals* foram apresentados e implementados através da Agenda 2030 da União Europeia e encontram-

se agrupados em 6 grandes temas: dignidade, pessoas, planeta, parcerias, justiça e prosperidade. Seguidamente a serem estipulados os temas, foram elaborados e definidos os atuais 17 SDG's (Leal Filho et al., 2017). Os SDG's visam, desde o momento da sua criação, impactar positivamente nos atuais problemas sociais, vigentes na interação entre a natureza e a atual sociedade (Leal Filho et al., 2017). Estes foram projetados com o objetivo de erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir a prosperidade equitativa.

Por forma a tornar passível de serem aplicados em todas as sociedades convergentes no mundo, os SDG's são constituídos por indicadores biofísicos, ou seja, utilizam a física de cariz teórico e prático para corroborar fenómenos biológicos. Estes revelam eficazmente a necessidade de consciencialização humana, quanto à forma como são utilizados os recursos. Esta abordagem pretende estabelecer limites e traçar um plano a curto e longo prazo, possível à prática de toda a sociedade mundial (Frugoli, Almeida, Agostinho, Giannetti & Huisingh, 2015).

Os SDG's, não são apenas para utilização dos indivíduos, são também redigidos de forma que seja possível a sua aplicação em organismos estatais, organizações privadas e economias dependentes do setor do turismo (Gupta & Vegelin, 2016). Porém, para que sejam cumpridas com rigor as metas propostas, cada SDG engloba em si um grupo de indicadores que incidem na temática para a qual foram inicialmente propostos e elaborados, ou seja, de acordo com os três pilares sustentáveis: social, económico e ambiental (Mignaqui, 2014).

1.5. Compromisso

A tradução do termo original *Organizational Commitment* é efetivada por Carochinho (2007) para Compromisso Organizacional (CO), divergindo a mesma entre alguns autores portugueses. Estas discrepâncias são igualmente sentidas na definição do tema pelo que, para o presente estudo, foi considerada a definição fornecida por Meyer e Allen (1991), que caracterizam o CO como uma forma de estar psicológica, considerando a relação do indivíduo com a organização, por forma a diminuir a probabilidade deste se retirar. O CO, segundo o modelo de Meyer e Allen (1991) é dividido em três conjuntos, sendo eles o afetivo (o colaborador espelha a relação emocional e envolvimento com a organização), calculativo (onde o colaborador pondera os custos associados a deixar a organização) e normativo (o colaborador sente a obrigação de permanecer na

organização). Como, por outro lado, podemos igualmente categorizar o CO sob o prisma pelo qual se encontra orientado: organização, função, estratégia, família, entre outras (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008).

O CO padece de antecedentes constituídos por matérias que devem ser previamente exploradas pelo Departamento de Recursos Humanos, tais como, a gestão de desempenho. Logo, é possível estabelecer uma relação e admitir que o CO existe no meio organizacional quando os colaboradores revelam uma entrega e devoção às suas funções (Rameshkumar, 2019). Atualmente, o CO é considerado uma das peças fundamentais para atingir o sucesso ao nível organizacional, visto que, auferir benefícios como a assiduidade e comportamentos de cidadania organizacional (Schaufeli et al., 2002). Fomentar este tipo de comportamentos no seio da organização torna-se crucial para a manutenção da presença organizacional num mercado volátil e de crescente competitividade como o atual (Rameshkumar, 2019).

Pese embora as vertentes anteriormente apresentadas, o presente estudo explora a vertente afetiva do CO, visto que, esta é experienciada quando o colaborador sente uma ligação afetiva ou emocional com a organização. Desta forma, o indivíduo tende a sentir-se envolvido e conectado com a organização, assim como se identifica com os valores perpetuados pela mesma (Schaufeli et al., 2002).

Por forma a atingir um alto nível de compromisso afetivo, é necessário que sejam registados altos graus de identificação emocional para com a organização, ou seja, quando assumimos, a título ilustrativo, que os colaboradores permanecem na organização porque querem e não porque precisam (Carmeli, 2005). O CO na vertente afetiva deve ser efusivamente esculpido, visto que, uma das constantes preocupações dos colaboradores é o quão predisposta se encontra a organização para valorizar e recompensar o empenho e dedicação demonstrado pelos mesmos (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001).

Tendo definido o CO, é pertinente explorar e definir o Envolvimento, visto que, os dois temas são facilmente confundidos e por vezes chegam a ser utilizadas as diversas formas e medidas do Envolvimento para a aplicação e construção de CO (Robinson, Perryman & Hayday, 2004).

1.6. Envolvimento

O Envolvimento é definido por um estado de afeto-cognitivo duradouro e intenso focado em aspetos gerais, neste sentido focalizado na carreira do indivíduo (Schaufeli et al., 2002). A tradução do termo original *Engagement* é efetivada por Susana Tavares e António Caetano (2000) para Envolvimento em português.

Este construto engloba tópicos como o vigor, representado através de elevados padrões de resiliência mental e energia assim como disposição para investir esforços no seu trabalho; a dedicação que retrata emoções como a inspiração, orgulho e desafio; e por fim, a absorção, caracterizada pela elevada concentração e felicidade quando o desempenho de funções e sensação de que o tempo passa velozmente (Schaufeli et al., 2002). Este torna-se indispensável para o ambiente organizacional e atualmente a sua implementação e manutenção é perseguida pelo departamento de GRH.

Tal como todas as teorias, existem princípios básicos a serem cumpridos para desenvolver um modelo eficiente de Envolvimento. Numa primeira instância, os recursos organizacionais são adquiridos, desenvolvidos e por fim associados, para conceber capacidades organizacionais passíveis de criar/acrescentar valor à organização (Barrick, Thurgood, Smith & Courtright, 2014). Por fim, quando é dado início ao agrupamento de recursos organizacionais, este é gerido e sincronizado pelos líderes, da organização por forma a maximizar o valor criado até ao momento (Barrick, Thurgood, Smith & Courtright, 2014).

Contudo, para além de princípios básicos, para que exista o Envolvimento é comum que se validem certos antecedentes, como o suporte social, que agrega as influências sociais, como o auto-reconhecimento e o seu valor pessoal na construção e conceção de bem-estar organizacional; e o suporte organizacional, onde o indivíduo percebe quais as características da sua rotina organizacional que podem influenciar e desenvolver a sua conceção da retribuição organizacional (verificada em diversos conceitos, como a gestão de desempenho, promoção e salários) (Gaube, Dorneles & Viana, 2020). Estes dois antecedentes são fulcrais para a prosperidade das variáveis individuais no enredo organizacional.

Estamos perante uma situação de Envolvimento quando os colaboradores se envolvem de forma cognitiva (promovem comportamentos de vigilância, atenção e foco), emocional (as diversas maneiras relacionadas) e física (vasto período de tempo de esforço) com as suas tarefas, quer estas sejam de grupo ou individuais, e se tornam

empáticos com outros indivíduos durante o desempenho das suas funções (Kahn, 1990). Esta empatia só é efetivamente percebida quando o colaborador sente que os seus pares se encontram a desenvolver as suas funções de forma criativa e a demonstrar as suas crenças e valores, bem como conexões pessoais com outros indivíduos (Kahn, 1990).

Quando o Envolvimento não é prosseguido com ênfase pela organização, é comum que existam consequências prejudiciais, não apenas para o indivíduo, mas também para a sua equipa, ou até mesmo, todo o ambiente organizacional. É bastante usual que indivíduos com falta de Envolvimento manifestem um conflito trabalho-família, bem como tendências para esgotamento e elevados níveis de turnover (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2019).

Contudo, o grande desafio enfrentado atualmente pela GRH para que a manutenção do Envolvimento seja efetivada passa por manter todos os envolventes acima mencionados de forma simultânea, ao invés do tradicional enfoque em cada um dos mesmos particularmente (Rich, Lepine & Crawford, 2010). Uma das estratégias passíveis de serem adotadas pela organização para responder a este desafio, poderá ser através da análise de valores pessoais, visto que, estes se correlacionam com interesses e noções motivacionais que podem impactar no CO dos indivíduos (Roe & Ester, 1999).

1.7. Valores Pessoais

Conforme a literatura supracitada, os valores pessoais são a base de práticas e noções como o Envolvimento e o CO que são de extrema relevância para as organizações e a GRH. Existem diversas definições para valores pessoais, porém estes podem ser considerados como uma crença voltada para um estado de espírito final. Estes, são usualmente, estáveis num longo período de tempo, bem como abstratos, o que significa que não podem ser refletidos em situações concretas (Groot & Steg, 2007).

Tendo em conta que, maioritariamente, vivemos numa sociedade onde nos são constantemente impostos dilemas, os valores têm como principal objetivo orientar o indivíduo nas suas escolhas, classificação de comportamentos, pessoas e até mesmo ações (Groot & Steg, 2007). Neste sentido, torna-se pertinente distinguir valores pessoais de atitudes. As atitudes são generalistas, ou seja, debruçam-se sobre crenças pessoais, apresentadas pelos indivíduos em relação a objetos ou situações específicas, podendo estas apresentar um carácter positivo ou negativo, contrariamente aos valores pessoais

que são sempre positivos (a favor de algo) (Roe & Ester, 1999). Assim, podemos assumir que, quanto maior for a solidariedade do indivíduo perante um valor específico, existe uma tendência crescente para que este se comporte e pense de acordo com esse mesmo valor (Bouman, Steg & Kiers, 2018). Não obstante, os indivíduos ao longo da vida desenvolvem diversos valores e, conseqüentemente, tendem a organizar esses mesmos em pirâmide, ou seja, de forma hierarquizada (Groot & Steg, 2007).

No que concerne à vertente sustentável, o estudo dos valores foi amplamente explorado e inserido a nível empírico, desde 1970 até aos dias de hoje. Algumas teorias afirmam que o ambientalismo apenas existe graças aos valores que se veem a desenvolver (Stern, 2000). A sociedade começa a despertar de forma mais efusiva a sua consciência para as atuais questões ambientais. Este despertar de consciência é, frequentemente, associado a quatro valores: egoístas, onde para os indivíduos é mais preponderante a satisfação dos seus próprios interesses; altruístas, onde prevalece a prossecução dos interesses da maioria dos indivíduos, ou seja, os interesses “deles”; biosféricos, onde os indivíduos tendem a escolher os interesses mútuos, ou seja, dos próprios e considerando os de terceiros da mesma forma; por fim, o hedonismo, onde os indivíduos tendem a tomar decisões consoante o maior nível de prazer associado às mesmas (Beck & Pereira, 2012).

Existem diversas correntes que apresentam vários conjuntos de valores passíveis de serem associados à prática de questões ambientais ou à ausência/abstenção destas. Para Stern e Dietz (1994), embora se possam associar comumente os anteriores quatro valores aplicáveis à sustentabilidade, existem três tipos de valores predominantes para uma consciência sobre a vertente sustentável: altruísmo, biosférico e egoísta.

1.7.1. Biosférico

O valor biosférico poderá ser influenciado por diversos fatores, tais como a ideologia política e local de residência. Por vezes, o presente valor pode apresentar um cariz hostil, visto que existe uma forte tendência por parte dos indivíduos em priorizar alguns aspetos da biosfera em prol de outros, como por exemplo para proteção de rios (Van der Werff, Steg & Keizer, 2013). Por outro lado, o campo académico tem vindo a demonstrar que fatores como remuneração do indivíduo, educação, ocupação

profissional, ou até mesmo o setor onde exerce funções, não oferecem um padrão para a presença e adoção deste valor (Groot & Steg, 2007).

Os indivíduos que prosseguem piamente o valor biosférico, baseiam mais facilmente as suas convicções e decisões através de uma análise prévia da situação onde prevalece a apreciação das consequências que podem advir das suas ações para o meio ambiente e natureza. Desta forma, garantem continuarem comprometidos com todas as ideologias pró-ambientalistas que perseguem (Van der Werff, Steg & Keizer, 2013).

A distinção deste valor do altruísmo é ainda um entrave no campo académico. Esta dificuldade pode ser atribuída à grande frequência de utilização da teoria de valor de Schwartz, utilizada também no presente estudo, visto que, existem poucos itens para classificar a mesma (Groot & Steg, 2007).

1.7.2. Altruísmo

O altruísmo é um valor presente em diversas espécies animais. Contudo, é praticado de forma peculiar e distinta pela espécie humana. O ser humano extravasa o altruísmo praticado por outras espécies, que se fundamenta apenas pelo fator de cooperação baseado na reputação. Por um lado, os indivíduos estão mais propensos a recompensar outros pela cooperação, ou igualmente por comportamentos que seguem as normas sociais. Por outro lado, o indivíduo altruísta dispõe-se a instituir sanções a outros indivíduos pela violação de normas (Fehr & Fischbacher, 2003).

Como definido anteriormente, indivíduos altruístas, ou seja, que se encontram igualmente preocupados com os outros, encontram-se mais predispostos a reconhecer oportunidades de desenvolvimento sustentável, tanto na sua esfera privada como profissional (Patzelt & Shepherd, 2011).

1.7.3. Hedónico

O conceito associado ao hedonismo remonta a uma revisão de literatura existente em diversas correntes filosóficas. O hedonismo ético procura, objetivamente, alcançar o próprio prazer (que é percebido sempre de forma algo negativa, por ser tão momentâneo e impactante nas ações futuras). No entanto, o hedonismo universal (compreende-se como base da sua conceção o utilitarismo) tem como premissa que todo o ser humano age de forma que o prazer atinja o maior número de pessoas (Crisp, 2006).

Segundo a etimologia, o hedonismo deriva do grego *Hedone* que se traduz em prazer, diversão. Concluimos que indivíduos com o presente valor entendem que evadir-se da dor é o único propósito na vida (O'Shaughnessy & Jackson O'Shaughnessy, 2002). De certa forma, a busca pelo prazer é o que irá reger a nossa vida. Contudo, enveredar cegamente pela vertente hedónica não é uma opção viável, visto que, atender a todos os prazeres fará com que o nosso comportamento se torne insustentável (O'Shaughnessy & Jackson O'Shaughnessy, 2002).

1.7.4. Egoísta

Indivíduos com valores egoístas tendem a prosseguir uma linha de pensamento, como dito anteriormente, com uma visão mais centrada sobre as consequências que as práticas ambientalistas podem vir a representar para os mesmos (Beck & Pereira, 2012). Logo, é frequente que indivíduos de valores egoístas não aceitem, ou até mesmo repudiem, a necessidade da aplicação de práticas sustentáveis e a respetiva intervenção por parte de representantes estatais, muito em prol de assumirem que o seu direito à liberdade se encontra a ser condicionado (Nordlund & Garvill, 2002). Estes indivíduos por sua vez, apenas recorrem à aplicação e prossecução de comportamentos e ideologias sustentáveis, quando estiver em ameaça algo que os próprios valorizem (e.g a sua própria saúde). (Beck & Pereira, 2012).

O egoísmo prossegue o acesso a recursos imediatos para si mesmo, o que irá gerar a necessidade de obter uma recompensa e prazer de forma imediata. Contudo, a longo prazo este retorno poderá trazer inconvenientes ao indivíduo, visto que, nem sempre estes prazeres são partilhados com os seus pares, sendo possível os mesmos gerarem consequências negativas para estes (Corral-Verdugo, Mireles-Acosta, Tapia-Fonllem & FraijoSing, 2011).

1.8. Hipóteses de Investigação

Atualmente, existe uma grande ênfase na implementação da sustentabilidade no seio organizacional, não só pela pressão dos pares anteriormente demonstrada, como pela preocupação dos próprios colaboradores. Logo, este tipo de medidas influencia diretamente os objetivos há muito perseguidos pela GRH.

A compreensão e prossecução ao nível organizacional de medidas relacionadas com a sustentabilidade, consegue aumentar ou diminuir o sentimento de CO, Envolvimento, missões, assim como sobre as funções que os indivíduos desempenham (Stern & Dietz, 1994).

Existem diversos parâmetros e requisitos a serem cumpridos, antes que seja possível assumir que um comportamento é sustentável. Porém, podemos considerar a existência de comportamentos sustentáveis quando estes englobam ações que preservem o ambiente físico, ao mesmo tempo que protegem outros indivíduos, em especial os mais vulneráveis (Corral-Verdugo et al., 2011). É de extrema importância salientar que as atitudes dos indivíduos são colocadas em prática, consoante a avaliação pessoal destes sobre quão impactante será a prática dessas atitudes naquilo que os indivíduos identificam como valioso e/ou importante (Stern & Dietz, 1994).

Sendo a base deste estudo as anteriores afirmações, é possível desenvolver as seguintes hipóteses:

H1a - A Sustentabilidade Organizacional influencia positivamente o Compromisso

H1b- A Sustentabilidade Organizacional influencia positivamente o Envolvimento Organizacional

Incluímos os quatro valores pessoais mencionados na revisão de literatura (biosférico, altruísta, egoísta e hedónico), pela sua relação com a implementação de sustentabilidade organizacional. Os valores apresentados são um antecedente das ações sustentáveis praticadas pelos indivíduos e podem, facilmente, tornar-se um moderador sobre o Envolvimento dadas as evidências demonstradas sobre as reações emocionais serem explicadas através da vontade dos indivíduos em efetivar necessidades ou valores psicológicos (Rich, Lepine & Crawford, 2010).

Desta forma propõem-se uma moderação destes valores na relação anteriormente proposta pela hipótese H1a e H1b, ou seja, pretende-se validar de que forma os valores pessoais associados à sustentabilidade potencializam esta relação.

É fundamental estabelecer esta relação, visto que, das práticas de comportamentos sustentáveis ocorrem dois tipos de consequências positivas: extrínsecas ou intrínsecas. As consequências a nível extrínseco são provenientes de uma fonte externa ao indivíduo, ou seja, providenciadas através de reforços sociais, dinheiro ou até mesmo descontos em prol da adoção de tais comportamentos (Corral-Verdugo et al., 2011). Neste sentido, a forma

como a organização se irá posicionar face à atribuição de recompensas, deve ser previamente pensada e adotada, visto que, as consequências associadas ao comportamento colocado em prática pelo indivíduo fazem com que aquele ocorra com uma maior ou menor recorrência, posteriormente, estabelecida uma relação causal que se for quebrada, poderá dissuadir os comportamentos incentivados até ao momento (Geller, 2002).

Na década de 70, muito em prol da consciencialização global da impreterível necessidade de constituir medidas para a formação de um mundo mais sustentável, o debate começou sobre a forma como a sociedade é motivada e pensou-se apenas numa 'ética da Terra' (associada aos valores biosféricos), ou 'a regra de ouro' (valores altruístas) (Howell, 2013). Contudo, até aos dias de hoje, a pesquisa empírica reflete um suporte contraditório e pouco sustentado, relativamente ao conjunto de valores em estudo e especialmente em relação aos valores biosférico e altruísta (Groot & Steg, 2007).

Todas as crenças, intenções e comportamentos gerais pró-ambientais parecem ser positivamente relacionadas a valores altruístas e/ou biosféricos. Por outro lado, comportamentos negativos, ou seja, contrários à corrente sustentável, encontram-se ativamente relacionados a valores egoístas (Stern & Dietz, 1994; Stern, Dietz & Guagnano, 1998; Vugt, Meertens & Lange, 1995). Desta forma, é possível assumir que pessoas com o valor biosférico presente, tendem a demonstrar uma maior preferência na pertença e associação a organizações que se dediquem e demonstrem sensíveis a temas sustentáveis (Groot & Steg, 2010).

O valor biosférico assume diversas formas no indivíduo, visto que, nem sempre os próprios se consideram proficientes e totalmente eficazes na prossecução dos valores de proteção ambientais e sustentáveis. Todavia, existe dentro do valor biosférico possibilidades para os indivíduos desenvolverem uma autoidentidade ambiental, ou seja, podem ter presentes fortes traços do valor biosférico e igualmente pautarem-se por valores próprios do mesmo nicho (Van der Werff, Steg & Keizer, 2013).

H2a - A relação entre a Sustentabilidade Organizacional e o Compromisso é moderada positivamente pelo valor biosférico

H2b - A relação entre a Sustentabilidade Organizacional e o Envolvimento é moderada positivamente pelo valor biosférico

Para que uma organização depreenda e coloque em prática valores sustentáveis, os seus líderes devem, primeiramente, ponderar e refletir se as medidas que se encontram em vigor, ou a serem tomadas num futuro próximo, dão oportunidade de ressurgir medidas empreendedoras para terceiros e apenas posteriormente devem determinar qual a medida que os mesmos desejam prosseguir. Os líderes que promovem medidas organizacionais sustentáveis, bem como de desenvolvimento, encontram-se predispostos a ter mais consciência sobre o ambiente organizacional, contrariamente a líderes que excluem esta hipótese e se focam apenas em estímulos financeiros (Patzelt & Shepherd, 2011).

Todavia, a decisão por parte dos indivíduos com valores altruístas em agir de forma pró-ambiental, ou contrariando esta corrente, encontra-se bastante dependente da perceção dos mesmos sobre os custos e benefícios que a sua atitude tem para o ecossistema e a biosfera como um todo (Groot & Steg, 2007). Assim, os comportamentos altruístas, juntamente com ações equitativas, visam alcançar o bem-estar de outros indivíduos. Este tipo de comportamentos é mais propício a impactar o ambiente social e ecológico (Corral-Verdugo et al., 2011). Em suma, os indivíduos altruístas tendem, preferencialmente, a demonstrar-se comprometidos por organizações voltadas para vertentes humanitárias e mais sustentáveis (Groot & Steg, 2010).

H3a - A relação entre a Sustentabilidade Organizacional e o Compromisso é moderada positivamente pelo valor altruísta

H3b – A relação entre a Sustentabilidade Organizacional e o Envolvimento é moderada positivamente pelo valor altruísta

Tendo em conta a constante prossecução do estado de felicidade, ambicionada pelos indivíduos, podemos assumir que este estado de espírito pode ser atingido e até mesmo facilitado, através de diversas estratégias comportamentais, tais como o egoísmo ou o altruísmo. Porém, o altruísmo, em particular, é por diversas vezes assumido como um indicador de sustentabilidade (Wesley Schultz, 2001).

Finalmente, o hedonismo num prisma racionalizado, é sustentado pela perseguição do prazer, que torna a ação racional e por fim lhe atribui um propósito. Como validado anteriormente, a Sustentabilidade, o Envolvimento e o CO são identificáveis pela prossecução de práticas como o trabalho em equipa e apenas num

destes valores (altruísta) este pensamento é perpetuado (O'Shaughnessy & Jackson O'Shaughnessy, 2002).

H4a - A relação entre a Sustentabilidade Organizacional e o Compromisso é moderada positivamente pelo valor hedónico

H4b - A relação entre a Sustentabilidade Organizacional e o Envolvimento é moderada positivamente pelo valor hedónico

Pessoas com valores caracterizados como egoístas, consideram especialmente os custos e benefícios das suas ações para eles pessoalmente (Groot & Steg, 2007). Tendo em conta esta premissa, podemos estabelecer uma relação casual, onde apenas quando os benefícios percebidos pelos indivíduos excedem os custos considerados por estes mesmos existe uma intenção ambientalmente amigável e vice-versa (Beck & Pereira, 2012).

H5a - A relação entre a Sustentabilidade Organizacional e o Compromisso é moderada positivamente pelo valor egoísta

H5b - A relação entre a Sustentabilidade Organizacional e o Envolvimento é moderada positivamente pelo valor egoísta

2. Método

2.1. Procedimento e Recolha de Dados

Para a recolha dos dados, foi desenvolvido um questionário (Anexo A) e, numa primeira fase, foi realizado um pré-teste a um grupo de 15 pessoas para responder ao mesmo. Desta forma, foi possível conferir que este se encontra perceptível e acessível a toda a população que se previa encontrar.

No decorrer do questionário foi sempre explanada e garantida a confidencialidade dos dados solicitados aos participantes na introdução ao questionário, bem como a única utilização dos mesmos em prol de fins académicos.

O questionário foi concebido em quatro partes, de onde excluímos o agradecimento final e a introdução: 1) A perceção dos participantes sobre a sustentabilidade organizacional, 2) Valores dos participantes (biosférico, altruísmo, hedónico e egoísta), 3) Compromisso e 4) Envolvimento. Formalizou-se o presente questionário através de uma escala de *Likert* de 5 pontos, em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 5 a Concordo Totalmente, fazendo com que todas as questões assumissem respostas

fechadas. Desta forma, seria expectável que a sua análise fosse de cariz mais eficaz e o tempo de resposta mais apelativo.

Como ferramenta de distribuição de dados foi utilizada a plataforma *Qualtrics* e definido um prazo de 2 semanas, de acordo com o calendário previamente elaborado, para participação no questionário. Sendo o prazo cumprido, visto que, o questionário foi lançado a 26 de maio e encerrado a 3 de junho.

Por forma a atingir um número considerável de amostra, optou-se pela disseminação do questionário em plataformas sociais como o LinkedIn, Facebook, Instagram, bem como através de e-mail, WhatsApp e partilha pública do Departamento de Marketing do ISEG. Desta forma, pudemos considerar que foi utilizada uma amostra de conveniência não probabilística, onde os próprios participantes partilhavam junto dos seus conhecidos o presente questionário.

Findando o período de recolha de dados, os mesmos foram analisados e tratados com recurso ao software IBM SPSS Statistics 26.

2.2. Participantes

No presente questionário obteve-se um total de 532 participantes, sendo que 339 correspondem ao sexo feminino (63.7%) e 192 (36.1%) correspondem ao sexo masculino.

Tendo em conta que o estudo se aplica a participantes com idade válida para se encontrarem ativos no mercado de trabalho, o estudo englobou, em resposta fechada, diferentes faixas etárias, sendo que, a maior parte dos participantes se encontra entre as faixas etárias dos 18 aos 25 anos, com 165 participantes (31%), e dos 26 aos 33 anos, com 157 participantes (29,5%). Por fim, 71 participantes encontram-se na faixa etária dos 34 aos 41 (13.3%), 74 participantes dos 42 aos 49 anos (13.9%) e 65 participantes tinham mais de 50 anos (12.2%).

Ao nível de habilitações têm uma maior representatividade os 211 participantes (39.7%) que concluem o ensino obrigatório, seguidamente dos 184 participantes (34.6%) que tem atualmente uma licenciatura concluída. Por sua vez, apenas 133 dos participantes (25%) tem uma pós-graduação, mestrado concluídos e apenas 4 participantes (0.8%) tem o doutoramento concluído.

Para melhor entender o tipo de organização, solicitaram-se informações aos participantes sobre o tamanho organizacional em que atualmente se encontravam a

exercer funções e 262 pessoas (49.2%) indicaram pertencer a uma grande organização, onde se encontram a exercer funções mais de 250 colaboradores, seguidas por 129 participantes (24.2%) que exercem funções numa média empresa, onde, segundo o Instituto Nacional de Estatística se encontram empregadas menos de 250 colaboradores. Por fim, 89 participantes (16.7%) exercem funções numa pequena empresa e apenas 52 participantes (9.8%) exercem funções numa micro empresa.

A antiguidade organizacional teve a maior percentagem (51.7%) concentrada na opção há mais de três anos com 275 participantes. Sendo que, na presente questão, existiu uma aproximação entre os participantes que trabalham há menos de 1 ano, refletindo 109 participantes (20.5%), e os que se encontram entre 1 ano e 1 mês até 3 anos na organização (27.8%), traduzindo-se em 148 participantes.

Quanto à forma como a amostra se encontra distribuída relativamente aos setores, 96 participantes (18%) exercem funções no setor público, 69 participantes (13%) no setor de Transportes e Logística, 59 participantes (11.1%) no setor Retalho e Bens de Consumo, 43 participantes (8.1%) no setor Saúde, 27 participantes (5.1%) no setor de Telecomunicações, 20 participantes (3.8%) na Banca e, por fim, 218 participantes (41%) selecionaram Outro Setor.

Para finalizar a caracterização da amostra, foi apresentada a questão do tipo de cargo que exerciam na sua organização, à qual 465 pessoas (87.4%) responderam que exercem funções apenas como colaborador e 67 participantes (12.6%) como chefia.

2.3. Variáveis e Instrumentos

Por forma a avaliar as qualidades métricas das escalas utilizadas no presente estudo, foram efetuados testes de fidelidade com recurso à extração do Alpha de Cronbach e testes de validade através do teste de Kaiser-Meyer-Olkin e do teste de Barlett.

Segundo a comunidade académica, o Alpha de Cronbach tem de revelar um mínimo de 0,70 para que seja considerado aceitável. Por sua vez, o teste de Kaiser-Meyer-Olkin, onde os resultados variam entre 0 e 1, deve apresentar valores superiores a 0,80 para que sejam considerados bons e consequentemente aceitáveis (Marôco, 2007). Por fim, o teste de Barlett verifica se as hipóteses em estudo não são correlacionadas com a amostra e é baseado aproximadamente, numa distribuição Qui-Quadrado.

2.3.1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis

A variável de Práticas de GRHS foi desenvolvida por Cesário (2015), embora numa vertente mais ambientalista, esta é composta por 7 questões. Nesta escala são medidos temas como: participação social da organização, avaliação de desempenho, formação, cultura organizacional, recrutamento e recompensas. Todos estes são desenvolvidos pelo Departamento de Recursos Humanos.

Os indivíduos podem afetar o meio ambiente por diverso tipo de ações, sendo uma destas, as ações praticadas pelas organizações. Logo, é possível afirmar que quanto maior ou menor for o seu valor sustentável, mais podem influenciar a tomada ou implementação deste tipo de atividades (Stern, 2000).

Respeitante à análise de fiabilidade, a presente escala apresentou um Alpha de Cronbach de ($\alpha=0,93$). Foi igualmente efetivada a análise fatorial exploratória com o teste Kaiser-Meyer-Olkin a apresentar um valor de 0,91 e teste de Barlett (Approx. Chi-Square= 2434,039)

2.3.2. Valores Pessoais (Biosférico, Altruísmo, Hedónico e Egoísta)

Para análise da variável de valores pessoais, foi aplicada a escala de 16 perguntas de Bouman, Steg e Kiers (2018). Porém, importa referir que a presente escala resulta de uma adaptação de Steg, Perlaviciute, Van der Werff e Lurvink (2014), composta por 57 itens SVS. Esta, por sua vez, foi igualmente uma transformação da escala PQV lançada por Schwartz et al., (2001) que tem como propósito descrever objetivos, aspirações ou desejos que, de forma subentendida, demonstram a importância de um género de motivação para o indivíduo.

A escala encontra-se dividida em quatro subgrupos: biosférico (É importante respeitar a natureza); altruísmo (É importante ser útil aos outros); hedonismo (É importante me divertir); egoísta (É importante ser influente).

Avançou-se para uma análise de valor exploratório e confiabilidade nos valores pessoais enunciados, tendo sido apresentados os seguintes resultados:

Por forma a verificar a validade do valor **biosférico** utilizou-se a análise fatorial, com recurso ao teste Kaiser-Meyer-Olkin a apresentar um valor de 0,82 e o teste de Barlett (Approx. Chi-Square= 878,968). Relativamente à análise de fidelidade, o Alpha de Cronbach ($\alpha=0,80$).

Seguidamente, foi testado o valor **altruísmo** onde a análise fatorial, com recurso ao teste Kaiser-Meyer-Olkin com um valor de 0,82 e o teste de Barlett (Approx. Chi-Square= 878,968). Relativamente à fidelidade, o Alpha de Cronbach aponta para ($\alpha=0,74$).

Relativamente à análise fatorial do valor **hedónico**, foram igualmente aplicados o teste de Kaiser-Meyer-Olkin apresentando um valor de 0,83 e teste de Barlett (Approx. Chi-Square= 878,968). Seguidamente, o teste de fidelidade apresentando o Alpha de Cronbach no valor de ($\alpha=0,71$).

Por fim, na análise fatorial exploratória do valor **egoísta**, o teste Kaiser-Meyer-Olkin apresenta um valor de 0,76 e teste de Barlett (Approx. Chi-Square= 573,361). O teste de fidelidade apresenta um Alpha de Cronbach no valor de ($\alpha=0,74$).

2.3.3. Compromisso Organizacional

Para a análise da variável CO, optou-se pela utilização da escala desenvolvida por Turker (2009) que é composta por 9 questões (Preocupo-me com o futuro desta organização). Pese embora esta escala ter sido divulgada pelo autor em inglês, a mesma foi traduzida e posteriormente validada para a total compreensão dos participantes.

Para validar a aplicação desta variável procedeu-se à análise de fiabilidade, onde a presente escala, apresentou um Alpha de Cronbach no valor de ($\alpha=0,90$). Para auferir a validade da escala, foi efetivada a análise fatorial recorrendo ao teste Kaiser-Meyer-Olkin com um valor de 0,91 e ao teste de Barlett (Approx. Chi-Square= 2434,039).

2.3.4. Envolvimento

A variável do Envolvimento foi analisada através da escala UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) de Schaufeli e Bakker (2003), composta por 17 questões. A presente escala encontra-se subdividida em três vertentes, o vigor (Sente-se imerso no seu trabalho), a dedicação (Sente-se orgulhoso(a) do trabalho que faz), a absorção (O seu trabalho inspira-o). A presente escala foi formalizada em inglês e por consequência traduzida para português.

Para validar a aplicação desta variável procedeu-se à análise de fiabilidade, onde a presente escala, apresentou um Alpha de Cronbach no valor de ($\alpha=0,93$). Para auferir a validade da escala, foi efetivada a análise fatorial recorrendo ao teste Kaiser-Meyer-Olkin com um valor de 0,95 e ao teste de Barlett (Approx. Chi-Square= 5026,500).

3. Resultados

3.1. Medidas de Tendência Central e Normalidade

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos através da presente dissertação, começando pelas medidas de tendência central, dispersão, e matriz de correlações.

Tabela 1. Média e Desvio-Padrão da Amostra

	N	Média	Desvio-Padrão
GRHS	532	2,85	1,15
BIOSF	532	4,65	,48
ALTRU	532	4,69	,45
HEDON	532	4,55	,50
EGOS	532	3,04	,69
COMPR	532	3,62	,73
ENVOL	532	3,84	,67
N válido (de lista)	532		

Fonte: Elaboração própria.

É interessante notar através da tabela 1 que a variável ALTRU (valor altruísta) a apresentar um valor de 4,69, seguido da variável BIOSF (valor biosférico) com um valor de 4,65, o HEDON (valor hedónico) apresenta um resultado de 4,55 e o ENVOL (Envolvimento) evidenciando um valor de 3,84, que totalizam os valores apresentados mais elevados. Tendo isto em conta, podemos concluir que existiu uma clara compreensão por parte dos participantes das variáveis em estudo.

No entanto, as variáveis que apresentam os valores mais baixos são GRHS correspondente às práticas sustentáveis dos Recursos Humanos com um valor de 2,85, seguindo-se a EGOS (valor egoísta) com um valor de 3,04 e por fim a variável COMPR (correspondente ao CO) apresentando um valor de 3,62.

Para além da descrição geral refletida na tabela 1, deve realçar-se o comportamento das variáveis centrais do estudo, de acordo com alguns elementos biográficos, mormente os escalões etários, o género sexual e as habilitações académicas. Em prol do estudo académico, foi igualmente analisada a posição ocupada pelo indivíduo a nível organizacional.

Tabela 2. Testes de diferenças de médias (médias significativamente diferentes a negrito)

	GRHS	BIOSF	ALTRU	HEDON	EGOS	COMPR	ENVOL
Feminino	2,76	4,72	4,76	4,58	2,99	3,63	3,83
Masculino	2,99	4,53	4,56	4,48	3,13	3,59	3,85
Até 12º ano	3,19	4,70	4,71	4,58	3,10	3,68	3,84
Licenciatura ou Bacharelato	2,63	4,66	4,69	4,55	3,00	3,55	3,81
Pós-Graduação ou Mestrado	2,61	2,58	4,66	4,50	2,99	3,61	3,87
Doutoramento	2,54	3,81	3,55	4,17	3,40	3,20	4,10
18-25	2,86	4,61	4,60	4,58	3,23	3,58	3,71
26-33	2,60	4,61	4,65	4,56	3,05	3,61	3,83
34-41	2,87	4,72	4,81	4,57	2,84	3,62	3,92
42-49	2,98	4,67	4,76	4,47	2,87	3,56	3,88
>50	3,22	4,75	4,78	4,48	2,96	3,77	4,06
Colaborador	2,83	4,66	4,69	4,55	3,02	3,58	3,79
Chefia	2,99	4,57	4,66	4,50	3,18	3,87	4,17

Fonte: Elaboração própria.

Conforme apresentado na tabela 2, é possível verificar as diferenças comportamentais nos diferentes dados recolhidos a nível demográfico. Para a realização deste teste são seguidos os pressupostos da ANOVA, onde apenas devem ser considerados resultados cujo Sig \leq 0,05.

Iniciando a análise à variável género, podem ser consideradas para estudo as seguintes variáveis: BIOSF, ALTRU e EGOS. A variável BIOSF ($P=0,00$) mostra o valor biosférico mais presente no género feminino, com uma média de 4,72. Porém, a variável ALTRU ($P=0,00$) apresenta uma média de 4,76 para o género feminino, valor que se aproxima do máximo de 5 (Concordo Totalmente), conforme formalizada a escala presente no questionário. Por fim, o valor EGOS ($P=0,41$) com uma diferença considerável nos valores de género, onde o masculino apresenta 3,13.

Relativamente às habilitações académicas dos participantes, podem ser consideradas as variáveis: GRHS, BIOSF e ALTRU. É passível de ser estabelecido um padrão em todas as variáveis iniciando a análise pela GRHS ($P=0,00$), quanto maior for

a escolaridade do indivíduo, menos características semelhantes possui com este padrão, sendo o resultado mais elevado (3,19) apresentado nos indivíduos que possuem escolaridade até ao 12º ano. Relativamente à variável BIOSF ($P=0,00$), o valor mais elevado (4,71) encontra-se nos indivíduos com habilitações académicas até ao 12º ano e o valor mais baixo (2,58) em indivíduos com a Pós-graduação ou Mestrado concluídos. A maior diferença é identificada no valor ALTRU ($P=0,00$), nos indivíduos onde existe um decréscimo na presença do mesmo, consoante a escolaridade dos indivíduos vai aumentando, sendo uma diferença de 4,71, ou seja, muito importante para indivíduos com escolaridade até ao 12º ano e de 3,55 para indivíduos com o Doutoramento.

No que concerne à análise da idade, podemos considerar para análise as variáveis ALTRU e EGOS. Relativamente à variável ALTRU ($P=0,02$), dentro deste grupo o valor mais alto encontra-se no grupo 34-41 anos, com uma média de 4,81. No polo oposto, encontramos os indivíduos na faixa etária 18-25 anos com uma média de 4,60 sendo que a média de grupo é de 4,69. Da análise à variável EGOS ($P=0,00$), podemos encontrar o valor mais elevado na faixa etária dos 18-25 anos (3,23) e o valor mais baixo corresponde à faixa etária 34-41 anos (2,84), sendo que, a média de grupo é de 3,05.

Por fim, da análise à posição hierárquica ocupada pelo participante, é possível verificar que a chefia se pauta por valores mais elevados tanto ao nível do COMP ($P=0,01$), com uma média de 3,87, como do ENVOL ($P=0,00$) apresentando uma média de 4,17.

3.2. Teste de Hipóteses

Por forma a estudar a relação estabelecida entre as diferentes variáveis, foi efetivada uma análise de correlações (tabela 3). Desta forma, é possível validar qual o efeito que cada variável tem sobre as restantes e simultaneamente corroborar as hipóteses que foram anteriormente formalizadas.

O R de *Pearson*, ou seja, os valores resultantes do presente teste podem variar entre: 0,10 e 0,29 traduzindo-se numa correlação fraca; 0,40 e 0,60 demonstrando relação moderada; por fim, 0,70 e 1 refletem uma relação forte.

Tabela 3. Coeficiente de Correlação de Pearson das variáveis em estudo

	GRHS	BIOSF	ALTRU	HEDON	EGOS	COMPR	ENVOL
GRHS	1	,015	,032	,026	,133**	,475**	,344**
BIOSF	-	1	,662**	,385**	-,049	,090*	,113**
ALTRU	-	-	1	,484**	-,102*	,203**	,194**
HEDON	-	-	-	1	,142**	,168**	,167**
EGOS	-	-	-	-	1	,250**	,209**
COMPR	-	-	-	-	-	1	,727**
ENVOL	-	-	-	-	-	-	1

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

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

Fonte: Elaboração Própria (SPSS)

Pela leitura dos resultados na tabela 3, existem dois níveis de significância para as relações apresentadas, são eles de 0,01 e 0,05. Verifica-se uma correlação positiva forte e significativa entre o CO e o Envolvimento, e entre o CO e a GRHS. No que concerne aos valores, as correlações maiores são todas positivas, e ocorrem entre o Altruísmo e o Biosférico, e entre o Hedonismo e o Altruísmo.

Por forma a testar a Hipótese 1a e 1b, foi realizada uma regressão linear simples, através do SPSS, onde se verificaram, os seguintes valores:

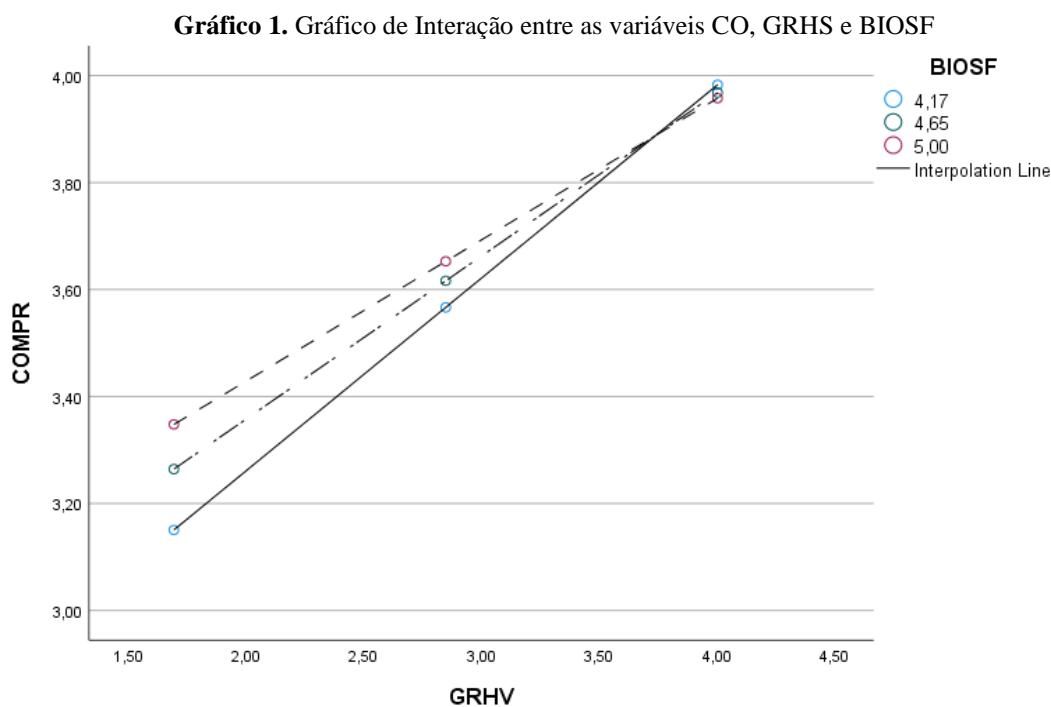
Quanto a H1: $R^2 = 0,226$, ou seja, 22,6% da variabilidade do CO é explicada pela percepção que os indivíduos têm sobre GRHS. O beta é o valor da relação, ou seja, quanto mais alto for este valor mais forte é a sua relação $\beta = 0,475$, $t = 154,808$ e $P = 0,000$, o que faz com que seja uma relação positiva estatisticamente significativa.

No que concerne à H1a), obteve-se o valor de $R^2 = 0,118$, o que nos indica que 11,8% do Envolvimento é explicado pela percepção dos indivíduos sobre a GRHS da sua organização. Esta relação é também positiva e regista o valor de $\beta = 0,344$, $t = 71,03$ e $P = 0,000$, o que torna uma relação positiva estatisticamente significativa.

Por forma a analisar as restantes hipóteses em estudo, foi efetivada uma análise de moderação, a fim de verificar de que forma os valores pessoais moderam a relação entre a Sustentabilidade e o CO e a Sustentabilidade e o Envolvimento. A análise foi produzida com recurso à MARCO do SPSS- Process.

Nesta análise, para que seja possível validar a moderação de uma das variáveis sobre as restantes, é necessário que a sua interação moderadora obtenha $P < 0,05$. Logo, este estudo apenas permitiu efetivar uma análise de moderação, onde o valor biosférico é apresentado como variável moderadora.

Relativamente à correlação estabelecida entre as variáveis, foi efetivada uma moderação onde apenas o valor biosférico demonstrou moderar uma relação entre a Sustentabilidade, EO e o CO, conforme é demonstrado nos gráficos 1 e 2.

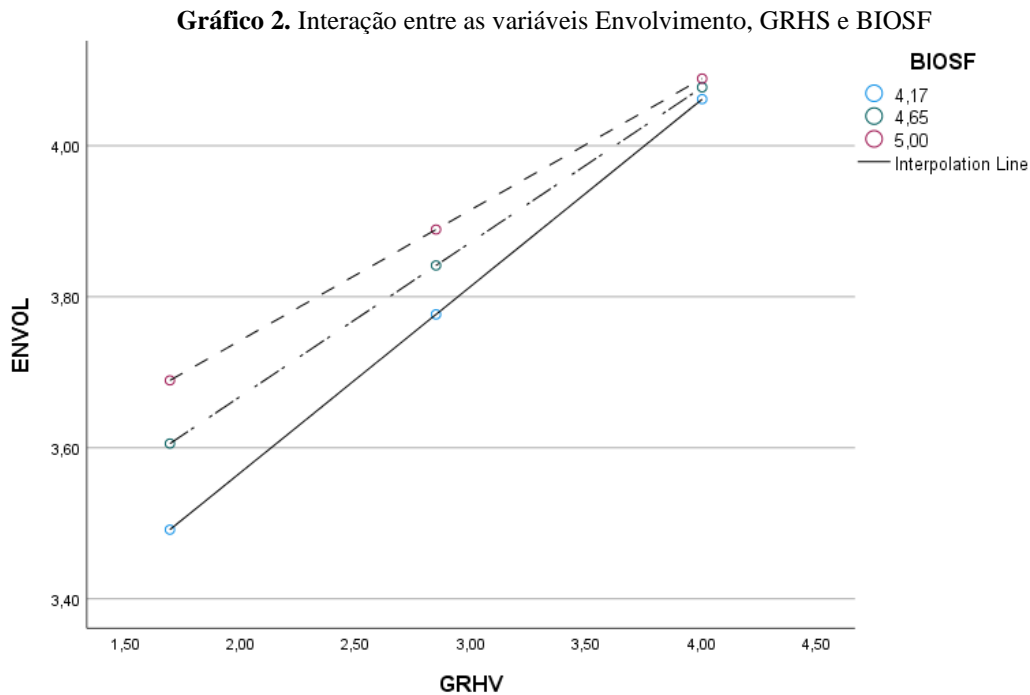


Fonte: SPSS

Conforme os resultados apresentados no Anexo B, é possível confirmar a existência de uma moderação entre as variáveis CO, GRHS e BIOSF. Com recurso ao SPSS, é possível extrair o Gráfico 1, do qual se efetiva uma leitura mais simplificada dos resultados obtidos. Desta forma, podemos afirmar que, quando o indivíduo tem uma baixa perceção da GRHS, existem diferenças no CO mediante o valor BIOSF apresentado. Por outro lado, quando existe uma perceção inferior do valor BIOSF e igualmente uma baixa perceção de GRHS, então o nível de CO apresentado é mais baixo.

Por fim, quando o indivíduo perceciona o valor BIOSF de forma mais elevada, os níveis de CO vão ser igualmente mais elevados. O valor BIOSF potencializa o CO, mesmo quando os indivíduos não percecionam uma GRHS por parte da sua organização.

Porém, quando os indivíduos percebem que existe uma GRHS na organização, independentemente de terem um valor alto ou baixo de BIOS, os mesmos encontram-se comprometidos.



Fonte: SPSS

Conforme os resultados apresentados no Anexo C, e à semelhança da relação anterior, é possível confirmar a existência de uma moderação entre as variáveis Envolvimento, GRHS e BIOSF. Foi igualmente efetuada a extração do gráfico, por forma a facilitar a leitura dos seus valores. Embora os resultados demonstrem ser semelhantes, é possível afirmar que existe uma ligeira diferença na potencialização do valor BIOSF nesta moderação.

Respeitante às restantes hipóteses em estudo, não foi possível efetivar a análise de moderação conforme planeado, visto que, o valor de P ultrapassa os 0,05 conforme critério para que a moderação se verifique:

Tabela 4. Resultados do efeito moderador entre as hipóteses em estudo

Variáveis	B	P
Envolvimento	3,08	0
GRHS	0,94	0,49
EGOS	0,72	0,58
GRHS*EGOS	0,30	0,48
Envolvimento	1,76	0,06
GRHS	0,40	0,08
HEDON	0,33	0,02
GRHS * HEDON	-0,04	0,39
Envolvimento	2,73	0,06
GRHS	0,23	0,82
ALTRU	1,17	0,24
GRHS * ALTRU	0,42	0,67
Compromisso	2,07	0
GRHS	0,33	0,04
EGOS	0,24	0,49
GRHS * EGOS	-0,14	0,7
Compromisso	1,05	0,17
GRHS	0,54	0,02
HEDON	0,37	0,02
GRHS * HEDON	-0,53	0,3
Compromisso	0,90	0,23
GRHS	0,46	0,08
ALTRU	0,40	0,01
GRHS * ALTRU	-0,35	0,52

Fonte: Elaboração Própria

4. Discussão e Conclusão

4.1. Discussão

Relativamente ao estudo das hipóteses, relembra-se que o principal objetivo deste estudo se pautou pela análise sobre o impacto da GRHS no CO e Envolvimento e de que forma estas são moldadas através dos valores pessoais dos indivíduos.

A escolha do tema deveu-se inicialmente à consciencialização da sociedade para a emergência na implementação de novas noções sustentáveis, por vezes impostas a nível governamental, o que torna imperativo as organizações se adaptarem e formalizarem novas abordagens inclusivas de forma eficaz.

Porém, a sociedade cresce e transforma-se igualmente fora de portas organizacionais e por esse motivo será necessário que a organização acompanhe a evolução social. Tendo em conta esta perspetiva foram escolhidos, à luz da literatura, quatro valores pessoais muito associados à prática da sustentabilidade. Os valores fazem parte do indivíduo e conseqüentemente vão ser transportados e alocados à organização, sendo fulcral que numa fase de mudança sejam devidamente identificados para que todas as fases do processo sejam bem-sucedidas.

Pelos presentes motivos, foi redigida a primeira Hipótese do presente estudo:

Relativamente à **H1a - A Sustentabilidade Organizacional influencia positivamente o Compromisso** e **H1b- A Sustentabilidade Organizacional influencia positivamente o Envolvimento Organizacional**, estas hipóteses foram confirmadas tal como explicado através da associação de ideais sustentáveis ao desenvolvimento da GRHS (Ehnert et al., 2015).

Conforme demonstrado na exploração de médias os valores de CO e Envolvimento na amostra são superiores em cargos de chefia o que corrobora o estudo de Zibarras e Coan (2015) sobre a necessidade de alocar o papel de agente de mudança, em primeira instância, ao topo da pirâmide.

Iniciando a vertente exploratória dos valores sustentáveis, foram redigidas as hipóteses com base na seguinte premissa: a perceção que o indivíduo tem em relação à sua posição perante a Terra irá despoletar diferentes reações quanto à sua preservação.

No que concerne às hipóteses: **H2a - A relação entre a Sustentabilidade Organizacional e o Compromisso é moderada pelo valor biosférico** e **H2b - A relação entre a Sustentabilidade Organizacional e o Envolvimento é moderada pelo valor**

biosférico estas foram confirmadas, o que reforça a necessidade em definir e apurar o conceito deste emergente valor. Através da confirmação destas hipóteses, corrobora-se o estudo desenvolvido pelos autores Groot e Steg (2010) que verificam igualmente uma maior ligação destes indivíduos a organizações que se empenhem em causas ambientais.

A amostra permite concluir que o valor biosférico diminui consoante uma maior escolaridade do indivíduo, pelo que podemos deduzir ser pertinente, numa primeira instância, alocar colaboradores com menor escolaridade a programas ou departamentos organizacionais onde podem incitar os seus colegas à prática ativa da mudança.

As hipóteses **H3a - A relação entre a Sustentabilidade Organizacional e o Compromisso é moderada pelo valor altruísta** e **H3b - A relação entre a Sustentabilidade Organizacional e o Envolvimento é moderada pelo valor altruísta** foram rejeitadas, conforme os resultados de significância apresentados no capítulo 3. Resultados. Assume-se que os participantes do estudo com valores altruístas não moderam a relação de Sustentabilidade Organizacional com o CO e o Envolvimento. Embora, existisse um estigma inicial de que indivíduos altruístas se encontram compenetrados com o tema sustentável, visto que, o mesmo supõe o bem-estar da maioria, assumimos que na nossa amostra existem uma opinião distinta sobre as vantagens associadas à sustentabilidade. Ao rejeitar a presente hipótese corrobora-se o estudo dos autores Groot e Steg (2007) embora subsistam opiniões distintas no campo académico, existem diferenças entre os indivíduos com valor biosférico e altruísta suportando o estudo desenvolvido.

No que concerne às hipóteses, **H4a - A relação entre a Sustentabilidade Organizacional e o Compromisso é moderada pelo valor hedónico** e **H4b - A relação entre a Sustentabilidade Organizacional e o Envolvimento é moderada pelo valor hedónico**, estas não foram confirmadas, o que apresenta congruência com estudos como o de Corral-Verdugo et al. (2011) que concluem que o valor hedónico se opõe à adoção de comportamentos sustentáveis, visto que, este tipo de ações pressupõe em grande parte do tempo a privação do consumo e sacrifício pessoal o que é incompatível com o prosseguido pelo próprio valor. Importa referir que ações de negação do hedonismo pode impactar no indivíduo, com a presença deste valor, de diversas formas como: culpa, ansiedade, desapontamento, tristeza, entre outras (Chitturi, Raghunathan & Mahajan, 2007).

As hipóteses **H5a - A relação entre a Sustentabilidade Organizacional e o Compromisso é moderada pelo valor egoísta** e **H5b - A relação entre a Sustentabilidade Organizacional e o Envolvimento é moderada pelo valor egoísta**, foram igualmente rejeitadas demonstrando que o valor egoísta não modera as hipóteses na amostra recolhida. Esta conclusão corrobora os estudos realizados por Igor Knez em diversos anos, onde o autor corrobora que indivíduos com valor egoísta tendem a perceber e valorizar o desgaste já verificado ao nível da sustentabilidade tornando desta forma difícil e impraticável colocar em prática ações sustentáveis (Knez, 2013; Knez, 2016). Porém, a nossa amostra demonstrou igualmente que os níveis de egoísmo baixam quanto mais idade o indivíduo tem o que pode ter influenciado o resultado, visto que, 60.5% da nossa amostra tem até 33 anos.

4.2. Conclusão

Propôs-se, através da presente dissertação, estudar o impacto dos valores pessoais associados, pela comunidade académica, à sustentabilidade na relação entre a GRHS, o CO e o Envolvimento.

Através dos resultados apresentados, é possível afirmar que a transformação das táticas utilizadas pela GRHS deverá ser idónea. Porém, será necessário reeducar igualmente toda a estrutura organizacional para que esta se ajuste à nova visão sustentável e simultaneamente mantenham os níveis organizacionais que foram alcançados até ao momento.

Embora a premissa inicial de que a GRHS impacta no CO e no Envolvimento (H1a e H1b) se confirme. É possível, através do presente estudo, verificar que atualmente na sociedade portuguesa, valores pessoais como o altruísmo, egoísmo e hedonismo não impactam na relação entre a GRHS, o CO e o Envolvimento.

Através da presente investigação esperou-se uma contribuição para o tema da GRHS através da revisão de literatura, que a nível nacional ainda se encontra num estado muito primário, da validação das hipóteses em estudo e ainda da construção e desmistificação do perfil sustentável possível de ser construído e atraído para o mundo organizacional.

A revisão de literatura sobre o tema escolhido não foi fácil de identificar, tendo em conta a relação estabelecida entre os tópicos em estudo. A GRHS é uma disciplina

emergente. Por este motivo, estabelecer uma relação entre esta disciplina e os valores pessoais relacionados com a sustentabilidade, foi algo desafiante.

Embora tenha sido aplicado de forma semelhante noutros países, dentro da pesquisa efetivada, não existia qualquer tipo de evidência que sustentasse a prática deste questionário em Portugal. Por consequente, tornou-se uma limitação a inexistência de escalas para a mensuração dos tópicos em português, assim como a necessidade da aplicação do método de tradução que pode causar algum enviesamento de resultados.

Os efeitos da pandemia acabaram por modificar não só a proximidade com os indivíduos como também a relação com o instituto e organizações, o que representou uma limitação. O presente estudo inicialmente foi idealizado para se adaptar a um modelo qualitativo. Porém, devido a todas as medidas preventivas implementadas pelo governo os contactos com empresas foram mais complexos dado o fluxo de trabalho e reorganização de organogramas e responsabilidades que impediam as agendas dos colaboradores de participarem no presente estudo. Uma outra limitação identificada foi a fraca congruência de respostas à questão do Setor (a maioria dos inquiridos respondeu “Outro”).

Tendo em conta as limitações apresentadas, podemos apontar como sugestão a futuras investigações o impacto dos valores pessoais nos diversos setores ou diferentes gerações que convergem atualmente nas organizações.

Será igualmente interessante reaplicar o questionário e entender que tipo de valores pessoais podem preponderar na sociedade portuguesa ou de que forma a GRHS pode desenvolver técnicas que identifiquem este tipo de padrões e o potencialize nas organizações. Este estudo poderá ser igualmente ser aplicado de forma longitudinal numa só organização como inicialmente foi projetado.

Por fim, pese embora, alguns autores tenham referido que habilitações, idade ou género podem não interferir com a perceção de sustentabilidade será interessante verificar e constatar se existem, na sociedade atual, diferenças que possam perpetuar dentro destes nichos.

Referências

- Abbaszadeh, S., Zagreus, L., Lehrer, D., & Huizenga, C. (2006). *Occupant satisfaction with indoor environmental quality in green buildings* [Ata de congresso]. Healthy Buildings Conference, Lisboa.
- Almeida, F. (2002). *O bom negócio da sustentabilidade*. Nova Fronteira.
- Bansal, P., Smith, W., & Vaara, E. (2018). New Ways of Seeing through Qualitative Research. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1189-1195.
- Barrick, M., Thurgood, G., Smith, T., & Courtright, S. (2014). Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Implementation, and Firm Performance. *Academy of Management*, 58(1).
- Bouman, T., Steg, L., & Kiers, H. (2018). Measuring Values in Environmental Research: A Test of an Environmental Portrait Value Questionnaire. *Frontiers in Psychology*, 9, 564.
- Bragança, L. (2004, outubro). *Avaliação da sustentabilidade da construção: desenvolvimento de uma metodologia para a avaliação a sustentabilidade de soluções construtivas* [Artigo em ata de conferência]. Congresso sobre construção sustentável 2004, Ordem dos Engenheiros, Leça da Palmeira, Portugal.
- Carmeli, A. (2005). Perceived External Prestige, Affective Commitment, and Citizenship Behaviors. *Organization Studies*, 26(3), 443-464.
- Carochinho, J. A. (2007). *Cultura, compromisso organizacional e satisfação no trabalho: evidências de um estudo empírico na banca*. Teoria, Investigação e Prática, Volume 7, Nº1. Lisboa.
- Cesario, F. (2015). Employees Perceptions of the Importance of Human Resources Management Practices. *Research Journal Of Business Management*, 9(3), 470-479.
- Chitturi, R., Raghunathan, R., & Mahajan, V. (2007). Form versus Function: How the Intensities of Specific Emotions Evoked in Functional versus Hedonic Trade-Offs Mediate Product Preferences. *Journal Of Marketing Research*, 44(4), 702-714.
- Corral-Verdugo, V., Mireles-Acosta, J., Tapia-Fonllem, C., & Fraijo-Sing, B. (2011). Happiness as Correlate of Sustainable Behavior: A Study of Pro-Ecological, Frugal, Equitable and Altruistic Actions That Promote Subjective Wellbeing. *Human Ecology Review*, 18(2), 95-104.

Crisp, R. (2006). Hedonism Reconsidered. *Philosophy And Phenomenological Research*, 73(3), 619-645.

Groot, J., & Steg, L. (2007). Value Orientations to Explain Beliefs Related to Environmental Significant Behavior. *Environment and Behavior*, 40(3), 330-354.

Groot, J., & Steg, L. (2010). Relationships between value orientations, self-determined motivational types and pro-environmental behavioural intentions. *Journal Of Environmental Psychology*, 30(4), 368-378.

Dietz, T., Stern, P., & Guagnano, G. (1998). Social Structural and Social Psychological Bases of Environmental Concern. *Environment and Behavior*, 30(4), 450-471.

Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2016). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management*, 56(4), 613-627.

Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Revue*, 23(3), 221-238.

Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. (2013). Sustainability and HRM. In I. Ehnert, W. Harry & J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management* (pp. 3-32). Springer.

Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2015). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.

Fehr, E., & Fischbacher, U. (2003). The nature of human altruism. *Nature*, 425, 785-791.

Frugoli, P., Almeida, C., Agostinho, F., Giannetti, B., & Huisingh, D. (2015). Can measures of well-being and progress help societies to achieve sustainable development? *Journal of Cleaner Production*, 90, 370-380.

Geller, E. S. (2002). The challenge of increasing pro-environment behavior. In R. B. Bechtel & A. Churchman (Eds.), *Handbook of Environmental Psychology* (pp. 256-260). John Wiley & Sons, Inc., New York.

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

Gupta, J., & Vegelin, C. (2016). Sustainable development goals and inclusive development. *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, 16, 433-448.

Gaube, M., Dorneles, S., & Viana, M. (2020). A Importância da Convergência entre Perfil Motivacional e Suporte Organizacional/Social na Gestão de Pessoas. In C. Silva (Org.), *Aplicação Prática Da Administração Na Economia Global* (pp. 1-12). Atena Editora.

Howell, R. (2013). It's not (just) "the environment, stupid!" Values, motivations, and routes to engagement of people adopting lower-carbon lifestyles. *Global Environmental Change*, 23(1), 281-290.

Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2014). Sustainability in the global hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 5-17.

Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Knez, I. (2013). How Concerned, Afraid and Hopeful Are We Effects of Egoism and Altruism on Climate Change Related Issues. *Psychology*, 4(10), 744-752.

Knez, I. (2016). Is Climate Change a Moral Issue? Effects of Egoism and Altruism on Pro-Environmental Behavior. *Current Urban Studies*, 4(2), 157-174.

Kumar, A., Bhaskar, P., Nadeem, S., Tyagi, M., & Garza-Reyes, J. (2020). Sustainability Adoption through Sustainable Human Resource Management: A Systematic Literature Review and Conceptual Framework. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 5(6), 1014-1031.

Kiselakova, D., Stec, M., Grzebyk, M., & Sofrankova, B. (2020). A Multidimensional Evaluation of the Sustainable Development of European Union Countries – An Empirical Study. *Journal of Competitiveness*, 12(4), 56-73.

Leal Filho, W., Azeiteiro, U., Alves, F., Pace, P., Mifsud, M., Brandli, L., Caeiro, S., & Disterheft, A. (2017). Reinvigorating the sustainable development research agenda:

the role of the sustainable development goals (SDG). *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 25(2), 131-142.

Liu, L., Zhang, M., & Ye, W. (2019). The adoption of sustainable practices: A supplier's perspective. *Journal of Environmental Management*, 232, 692-701.

Marôco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

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

Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Mignaqui, V. (2014). Sustainable Development as a Goal: Social, Environmental and Economic Dimensions. *International Journal of Social Quality*, 4(1), 57-77.

Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.

Nordlund, A., & Garvill, J. (2002). Value Structures behind Proenvironmental Behavior. *Environment And Behavior*, 34(6), 740-756.

O’Shaughnessy, J., & Jackson O’Shaughnessy, N. (2002). Marketing, the consumer society and hedonism. *European Journal of Marketing*, 36(5/6), 524-547.

Parente, T., & Fischer, A. (2015). A relação entre recursos humanos e sustentabilidade como tema emergente: uma análise bibliométrica. *Revista Alcance*, 21(3), 398-421.

Patzelt, H., & Shepherd, D. (2011). Recognizing Opportunities for Sustainable Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 631-652.

Rameshkumar, M. (2019). Employee engagement as an antecedent of organizational commitment – A study on Indian seafaring officers. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(6), 105-112.

Rehman, U., Shafiq, M., Ali, H., & Abdullah, M. (2020). Green and sustainable construction practices impact on Organizational Development. *European Journal of Social Impact and Circular Economy*, 1(2), 1-26.

Rich, B., Lepine, J., & Crawford, E. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.

Roe, R., & Ester, P. (1999). Values and Work: Empirical Findings and Theoretical Perspective. *Applied Psychology*, 48(1), 1-21.

Schaufeli, W., Martínez, I., Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. (2002). Burnout and Engagement in University Students. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464-481.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES - Utrecht Work Engagement Scale - Preliminary Manual*. Utrecht University.

Steg, L., Perlaviciute, G., van der Werff, E., & Lurvink, J. (2012). The Significance of Hedonic Values for Environmentally Relevant Attitudes, Preferences, and Actions. *Environment And Behavior*, 46(2), 163-192.

Stern, P., & Dietz, T. (1994). The Value Basis of Environmental Concern. *Journal of Social Issues*, 50(3), 65-84.

Stern, P. (2000). New Environmental Theories: Toward a Coherent Theory of Environmentally Significant Behavior. *Journal Of Social Issues*, 56(3), 407-424.

Tavares, S. & Caetano, A. (2000). Tendências na Mudança Organizacional e Tensões na Gestão de Pessoas. In Gomes, A., Keating, J., Caetano, A., & Pina e Cunha, M. (2000). *Organizações em transição* (1ª ed., pp. 151-170). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra

Van der Werff, E., Steg, L., & Keizer, K. (2013). I Am What I Am, by Looking Past the Present. *Environment and Behavior*, 46(5), 626-657.

Vickers, M. R. (2005). Business ethics and the HR role: past, present, and future. *Human Resource Planning*, 28(1).

Vugt, M., Meertens, R., & Lange, P. (1995). Car Versus Public Transportation? The Role of Social Value Orientations in a Real-Life Social Dilemma. *Journal Of Applied Social Psychology*, 25(3), 258-278.

Wesley Schultz, P. (2001). The Structure of Environmental Concern: Concern for self, other people, and the biosphere. *Journal Of Environmental Psychology*, 21(4), 327-339.

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

Zehra, B., & Siddiqui, D. (2020). Human Resource Management Practices and Ethical Climate in the Pakistani Banking Industry: The Role of Corporate Sustainability and Organizational Trust. *SSRN Electronic Journal*.

Anexos

Anexo A – Questionário

Caro/a participante,

O presente questionário insere-se no âmbito do meu Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISEG, e visa compreender a sua perceção sobre sustentabilidade organizacional.

Este questionário é anónimo e todos os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins académicos. O tempo de resposta é de aproximadamente 7 minutos e a sua participação no presente estudo é fundamental.

Para qualquer esclarecimento ou questão adicional poderá contactar-me através do e-mail: vanessasantunes@aln.iseg.ulisboa.pt

Agradeço desde já a sua colaboração,

Vanessa Sofia Antunes

- GHRV

	Disco rdo totalm ente	Disc ordo	Não conc ordo , nem disc ordo	C o n c o r d o	Co nc or do tot al me nte
Na minha empresa, existem recompensas monetárias ou outras, (ex: distinções e louvores) para iniciativas dos colaboradores orientadas para a proteção ambiental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa organiza periodicamente atividades para envolvimento dos colaboradores em iniciativas de proteção do ambiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha empresa, nos objetivos de desempenho, também são incluídos critérios sustentáveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha empresa, os objetivos da formação também contemplam a aquisição de competências orientadas para a proteção do meio ambiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha empresa, são divulgadas e celebradas iniciativas de sucesso que promovam a sustentabilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa está empenhada em promover uma cultura organizacional orientada para a sustentabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu processo de seleção de novos colaboradores a minha empresa, valoriza candidatos que possuam consciência ambiental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

• **Valores**

Na sua opinião é importante...	Nada Importante	Pouco Importante	Nem pouco, nem muito importante	Im-portante	Muito Im-portante
que todas as pessoas tenham oportunidades iguais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
proteger o meio ambiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
estar em unidade com a natureza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cuidar de quem está pior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prevenir a poluição ambiental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
que não haja guerra ou conflito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fazer coisas que gosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
respeitar a natureza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
que todas as pessoas sejam tratadas com justiça.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ser útil aos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
trabalhar muito e ser ambicioso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
divertir-me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ter autoridade sobre os outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aproveitar os prazeres da vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ser influente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ter dinheiro e posses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ter controlo sobre as ações dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

• **Envolvimento**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
No seu trabalho, sente-se cheio(a) de energia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No seu trabalho, sente-se forte e cheio(a) de vigor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando se levanta de manhã, tem vontade de ir trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É capaz de trabalhar por longos períodos de cada vez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No seu trabalho, é mentalmente resistente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No seu trabalho é perseverante, mesmo quando as coisas não correm bem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Acha o trabalho que faz cheio de significado e propósito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sente-se entusiasmado(a) com o seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O seu trabalho inspira-o.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sente-se orgulhoso(a) do trabalho que faz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para si, o seu trabalho é desafiante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O tempo voa quando está a trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando está a trabalhar, esquece tudo ao seu redor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sente-se feliz quando está a trabalhar intensamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sente-se imerso no seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perde a noção do tempo quando está a trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É difícil separar-se do seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

• **Compromisso**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1- Estou disposto a esforçar-me mais do que o expectável para ajudar a minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Falo da minha organização com apreço e refiro que é um bom local para trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Aceitava outras funções se me permitisse continuar a trabalhar na minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Considero que os meus valores se assemelham aos da minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Tenho orgulho em pertencer à minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- A minha organização inspira-me a ter o melhor desempenho possível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- Sinto-me satisfeito com a decisão de ter ingressado na minha organização e não noutras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- Preocupo-me com o futuro desta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9- Para mim, a minha organização é a melhor para se trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dados Sociodemográficos

Género: Feminino: ___ Masculino: ___ Outro: ___

Idade: 18-25: ___ 26- 33: ___ 34-41: ___ 42-49: ___ +50 anos: ___

Habilitações Literárias Completas: Ensino secundário (12º ano):___ Licenciatura ou Bacharelato:___ Pós-Graduação ou Mestrado: ___ Doutoramento:___

Qual é a dimensão da sua organização? Micro:___ Pequena:___ Média:___ Grande:___

Qual a sua antiguidade na organização? Até 1 ano:___ 1 a 3 anos:___ Mais de 3 anos:___

Setor: Setor Público:___ Banca:___ retalho e Bens de Consumo:___ Saúde:___ Telecomunicações:___ Transportes e Logística:___ Outros:___

Qual o seu cargo organizacional? Colaborador:___ Chefia:___

Obrigada pela sua participação!

Anexo B

Model : 1
Y : COMPR
X : GRHS
W : BIOSF

OUTCOME VARIABLE:
COMPR

Model Summary	R	R-sq	MSE	F (HC4)	df1	df2	p
	,4900	,2401	,4049	45,1309	3,0000	528,0000	,0000

Model	coeff	se (HC4)	t	p	LLCI	ULCI
constant	,7177	,8562	,8382 g	,4023	-,9643	2,3996
GRHS	,8473	,2676	3,1661	,0016	,3216	1,3731
BIOSF	,4366	,1805	2,4183	,0159	,0819	,7912
Int_1	-,1167	,0563	-2,0714	,0388	-,2273	-,0060

Anexo C

Model : 1
 Y : ENVOL
 X : GRHS
 W : BIOSF

OUTCOME VARIABLE:
 ENVOL

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F (HC4)	df1	df2	p
	,3671	,1348	,3953	25,0312	3,0000	528,0000	,0000

Model						
	coeff	se (HC4)	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,4421	,6025	2,3938	,0170	,2586	2,6256
GRHS	,6200	,2109	2,9397	,0034	,2057	1,0343
BIOSF	,3908	,1280	3,0524	,0024	,1393	,6423
Int_1	-,0894	,0447	-2,0006	,0459	-,1772	-,0016